



## **Empreender em uma empresa familiar referente a arquitetura e urbanismo: Empreendedorismo de uma empresa familiar em arquitetura**

## **Entrepreneurship in a family business related to architecture and urbanism: Entrepreneurship of a family business in architecture**

DOI: 10.56238/isevmjv2n4-002

Recebimento dos originais: 20/06/2023

Aceitação para publicação: 12/07/2023

**Vitor Lima Goulart**

E-mail: vitor.goulart.1997@gmail.com

**Naêde Lima de Souza da Rocha**

E-mail: naede.rocha@lasalle.org.br

**Marcos Bandeira Amorim**

E-mail: marcos.amorim@lasalle.org.br

**Gelson Dias Florentino**

E-mail: gelson.florentino@lasalle.org.br

### **RESUMO**

Este estudo é sobre o empreendedorismo de uma empresa familiar do segmento de Arquitetura e Construção na cidade de Manaus tem como objetivo fornecer uma contribuição para aprimorar a organização e garantir sua continuidade no mercado competitivo nos dias atuais. Ele aborda os conceitos, questões, desafios e métodos de análise e resolução que auxiliam na redução de conflitos familiares e no planejamento eficaz do crescimento e sucessão do empreendimento que podem alcançar o objetivo da empresa. Para isso, é necessário inicialmente examinar a estrutura organizativa da empresa familiar, a fim de identificar os obstáculos enfrentados no mercado.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Arquitetura, Empresa familiar.

### **1 INTRODUÇÃO**

O processo de empreender envolve todas as funções e atividades associadas juntamente às percepções de oportunidades e o conjunto de estratégias para alcançar os objetivos proposto. Ao empreender envolve uma visão ampla dos segmentos e necessidades que o mercado demanda, isto é, de suas exigências.

O empreendedor se inova e se faz necessário às determinações no o que o mercado cria, os novos produtos e/ ou serviços, bem como, novas estratégias e explora novos recursos para gerir seus negócios. O empreendedor é aquele que faz acontecer, se precipita as circunstâncias e tem uma ampla visão daquilo que se pretende alcançar.

O empreendedorismo está internamente ligado às pequenas empresas e desse modo as empresas familiares, que vem cada vez mais sendo objeto de estudo, pelo fato de ter forte competência sobre o ambiente econômico na maioria dos países industrializados e emergentes. Ela é considerada complexa, pois o que muitas vezes dificulta sua administração são os laços bastante estreitos entre família-propriedade-gestão.

Este estudo visa contribuir para melhorar a empresa e manter sua continuidade, traz os principais conceitos, questões, problemas e ferramentas de análises e soluções que ajudam a diminuir os atritos familiares e planejar da melhor maneira o crescimento e a sucessão do negócio. Para isso, será necessário em primeiro momento, analisar a estrutura organizacional da empresa familiar para diagnosticar suas dificuldades no mercado.

Diante deste contexto, este artigo se faz necessária à medida que adiciona a ação em relação à temática em questão. Considerando que a mesma é importante tanto aos acadêmicos dos cursos de administração, quanto aos profissionais de áreas afins, como para futuros empreendedores que pretende conhecer e seguir nesse segmento.

A viabilidade deste estudo se apoia ao fato que a mesma será realizada respeitando os parâmetros éticos de pesquisa, na qual a empresa analisada terá garantido seu direito de anonimato.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Verificar a estrutura organizacional de uma empresa familiar do segmento da Arquitetura, Urbanismo e Construção na cidade de Manaus.

### **2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

Analisar e relatar vantagens e desvantagens de uma empresa familiar no segmento de Arquitetura, Urbanismo e Construção;

Identificar as dificuldades enfrentadas por uma pequena empresa familiar que atua no segmento de Arquitetura, Urbanismo e Construção na cidade de Manaus.

Apontar os instrumentos que podem contribuir para a melhoria da empresa familiar que atua no segmento de Arquitetura, Urbanismo e Construção na cidade de Manaus.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com Schumpeter (1968) o termo empreendedorismo tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. A obra de Cantillon foi primeiro tratado

sistemático sobre economia que introduziu o termo ‘*entrepreneur*’, significando o agente que compra meios de produção a certos preços, para poder combiná-los em um produto que irá vender a preços incertos. O empreendedor, no sentido atual do termo, surgiu na Inglaterra, com o advento da Revolução Industrial.

Para Silva (2003) no Brasil, esse termo vem ganhando dimensão desde o início da década de 1990, principalmente devido ao surgimento acentuado das pequenas empresas e da sua alta taxa de mortalidade. Dados do SEBRAE 70% das micro e pequenas empresas não completam o segundo ano de existência. É verdade também que essa taxa de mortalidade vai se reduzindo a cada ano de sobrevivência completado pela organização. No entanto, os problemas enfrentados por elas permanecem durante o período em que continuam operando. Os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Para Bhide (2002) empreendedores, com sua poderosa propensão para a ação, muitas vezes evitam pensar em importantes questões tais como objetivos, estratégias e capacidades. Nesse sentido, está a maior dificuldade do empreendedor: separar ação e análise. Devido a essa dificuldade, muitos empreendedores iniciam negócios para agarrar oportunidades de curto prazo sem pensar em estratégias de longo prazo. Os empreendedores de sucesso, entretanto, logo fazem a transição de uma orientação tática para a estratégica de forma a poder começar a construir capacidades e recursos cruciais.

Bhide (2002) afirma também que os diversos empreendimentos são iniciados pelo método de ‘tentativa e erro’, pelo lado empírico com fundamento na intuição, entretanto, após o estágio inicial, essas empresas precisam passar por um processo de planejamento, pois a simples improvisação não traz sucesso de longo prazo. É fácil imitar um produto inovador, mas um sistema de negócios inovador é muito mais difícil de copiar. Essa falta de disponibilidade para a elaboração de planejamento antes da ação é decorrente do comportamento dos empreendedores, a maioria deles se situa em uma posição reativa e não proativa.

De acordo com Fillion (1999) existem dois vieses na definição do termo empreendedorismo. Inicialmente, esse termo foi definido pelos economistas que sempre o relacionam com inovação e consideram o empreendedor um agente de mudança.

Dornelas (2001) defende que empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. Os empreendedores precisam colocar a sua visão em uma estratégia sustentável ou não atingirão o sucesso no longo prazo. O

plano de negócios, que é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa, são citados por este autor como ferramentas ideais de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma organização.

Após estudar diversos campos que abordam o empreendedorismo, Fillion (1999) definiu, de forma ampla, o empreendedor como sendo uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

O empreendedorismo é pré-histórico em sua origem, e, provavelmente, tão antigo quanto são os negócios familiares. Alguns autores se propuseram a estudar quais são as relações existentes entre esses dois fenômenos: empreendedorismo e empresas familiares. De uma forma geral a expectativa dos autores era a de entender e explicar os pontos de interseção entre ambos e a forma como eles se influenciam (HOY; VERSER, 1994).

Para Hory; Verser (1994) existe mais um componente presente na relação entre empreendedorismo e empresas familiares: a estratégia. Para os autores, desde a conceituação de estratégia lançada por Chandler em 1962 como “a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos” (CHANDLER, 1998, p.12), o campo passou por uma evolução dos seus conceitos até englobar aspectos do ambiente (conceitos já discutidos anteriormente), aspecto este importante do ponto de vista do empreendedor. Dessa forma a estratégia passou a apoiar os líderes de empresas familiares com elementos fundamentais para o seu sucesso e sobrevivência a longo prazo.

Seria, segundo Hoy; Verser (1994), o vínculo entre três áreas coligadas que explicaria a forma como a estratégia ocorre nas empresas familiares: família, propriedade e gestão. Em destaque nessa relação estão seis fatores-chave para estes três sistemas: liderança, cultura, conselho de diretores, ciclo de vida, processo de administração estratégica, e, por fim, ética e valor. Para efeito deste estudo, ganharão ênfase liderança e ética e valor.

### 3.1 EMPREENDEDORISMO

Os franceses que criaram o termo empreendedorismo que é a iniciativa de começar algo novo nos negócios ou até mudanças de melhorias em empresas. O termo empreendedor significa assumir riscos e começar algo novo.



Shumpeter (1984) defendeu que o empreendedor é alguém com desejo de inovar no mercado, ou seja, que possua potencial de converter uma ideia em um negócio bem sucedido. Assim, o empreendedor tem a capacidade de modificar a economia com a inserção de novos produtos e/ou serviços do mercado.

Para Frank (1967) e Peter Drucker (1970), o empreendedorismo está relacionado a correr riscos impostos através da inovação, assegurando que "o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologia". Deste modo, os empreendedores "não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em constante transformação e crescimento." (CHIAVENATO, 2007, p.18).

O empreendedor necessita de recursos para inovar, os quais ainda nem existem sempre estar em constante em busca do conhecimento tendo a vista a necessidade do indivíduo. O empreendedor sempre busca oportunidade de mercado e decidi administrar no seu negócio e também o empreendedor por necessidade que inicia seu empreendimento autônomo por não possuir alternativa de renda.

### 3.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Referente ao empreendedorismo no Brasil, Dornelas (2005) cita 1990 como a década onde o empreendedorismo começou a surgir no país, especialmente pela criação de entidades 3 como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Perante o autor, antes do surgimento das mesmas, a nação não falava em empreendedorismo, até porque os ambientes econômicos e político não eram propícios. Passados 15 anos do início das primeiras ações, o Brasil tem todas as possibilidades de desenvolver o maior programa de ensino de empreendedorismo do mundo, percebe-se isso quando é lançado ações como o Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, o qual foi dirigido a mais de 6 milhões de empreendedores em todo país, entre 1999 e 2002, o Empretec, e Jovem Empreendedor do SEBRAE, programas de capacitação com muita procura e ótima avaliação, o enorme crescimento das incubadoras de empresas, dentre outros (DORNELAS, 2005). O Empretec é uma metodologia da Organização das Nações Unidas - ONU voltada para o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios, promovido em cerca de 34 países. No Brasil, o Empretec é realizado exclusivamente pelo SEBRAE e já capacitou cerca de 190 mil pessoas, em 8.400 turmas

(SEBRAE, 2013). Por outro lado, existem também alguns limitadores, para Dornelas (2005) o país ainda é carente em políticas públicas duradouras a fim de consolidar o empreendedorismo como alternativa ao desemprego e de apoiá-lo, assim como fazem atualmente a iniciativa privada e as entidades não governamentais.

### 3.3 GESTÃO FAMILIAR

Atualmente, as organizações familiares compreendem mais de 90% do total de empresas existentes no Brasil, incluindo empresas de grande porte que conseguiram obter reconhecimento no mercado. No entanto, muitas dessas empresas com estrutura familiar não conseguem se manter ativas até a terceira geração. Na primeira geração, há uma ênfase na criação do patrimônio físico, enquanto a segunda geração usufrui desse patrimônio. Infelizmente, na maioria dos casos, a terceira geração acaba encerrando as atividades da empresa.

Lethbridge (1997, p. 7), comenta que as empresas familiares podem ser caracterizadas em três modalidades:

- a) Empresa familiar tradicional: o capital é fechado, não possui transparência administrativa nem financeira e possui poder centralizador nos negócios da família;
- b) Empresa familiar híbrida: o capital é aberto, mas a familiar ainda detém controle sobre o negócio, porém, há maior transparência de informações;
- c) Empresa com influência familiar: as ações em sua maioria estão no poder do mercado, no entanto, mesmo a família afastada da empresa mantém influência estratégica por possuir maior controle das ações.

A administração familiar apresenta inúmeras vantagens e desvantagens que podem influenciar o sucesso ou fracasso do negócio, dependendo das estratégias adotadas pela família na gestão da empresa.

As empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são conduzidas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular. (ADACHI, 2006, p. 49)

Com base nas informações apresentadas, podemos inferir que mesmo que uma empresa seja organizada com vínculos familiares, caso não haja uma administração estratégica voltada para

resultados e um planejamento definido, torna-se inviável estabelecer um fluxo de trabalho que permita uma transição familiar bem-sucedida, a qual pode ser alcançada por meio de capacitação com profissionais especializados.

#### 4 METODOLOGIA

A metodologia é o caminho do pensamento e a prática é exercida na abordagem da realidade. Ela é composta métodos e técnicas além da criatividade do pesquisador. Ela ocupa um lugar central no interior das teorias. Neste contexto a pesquisa é a atividade básica da ciência na indagação e construção da realidade. Ela alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente ao mundo (MINAYO,2004).

Este estudo terá uma abordagem de caráter exploratório, considerando o pouco conhecimento acumulado sobre as abordagens de formulação e formação de estratégias empreendedoras nas pequenas e médias empresas. De acordo com Cooper e Schindler (2003) a fase de exploração geralmente começa com uma busca na literatura, uma revisão de livros e artigos de revistas ou literatura profissional relacionados ao problema de administração.

Segundo Gil (1994), pesquisas exploratórias são efetuadas com o objetivo de proporcionar um maior esclarecimento em relação a um determinado fato. Os meios utilizados para a investigação serão: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. O levantamento teórico será analisado junto com as informações obtidas na pesquisa de campo, para verificar as relações relevantes.

Esta pesquisa será dotada de uma metodologia qualitativa, que para Triviños (1998) é aquela proporciona todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessária que venha enriquecer a investigação, dessa forma é destinada ao estudo sobre o comportamento humano.

A coleta de dados será realizada por meio de aplicação de um questionário composto de sete (7) perguntas, sendo as mesmas abertas e direcionadas a atender os objetivos da pesquisa. Os sujeitos da pesquisa serão os membros da família empreendedora que atuam diretamente no segmento da Arquitetura e Urbanismo na cidade de Manaus.

Os resultados serão fundamentados em base teórica e confrontando à realidade diagnosticada in loco, ou seja, na empresa familiar, promovendo um aprofundamento sobre o tema em estudo.



## 4.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

### 4.1.1 Vantagens

As vantagens decorrentes de aproveitar os recursos provenientes de relacionamentos não devem ser subestimadas. O egoísmo familiar, assim como outros fatores humanos, pode afetar os objetivos da empresa. No entanto, quando esse egoísmo é controlado e a família alinha seus interesses de longo prazo com os da empresa, cria-se uma rara harmonia entre os interesses individuais e os da organização, que normalmente competem entre si.

Reforçada e perpetuada pelo orgulho, identidade e tradição familiares, essa união de objetivos tem sido um fator fundamental para o sucesso de empresas familiares. É também a base de todas as outras vantagens de que elas gozam (Donnelley, 1976). Seguindo o mesmo autor, é conflitante o fato de que o interesse familiar, fonte de debilidade financeira em algumas firmas, em outras circunstâncias é um fator importante de poder financeiro. Muitas empresas familiares conseguiram crescer sem a necessidade de financiamentos externos, gerenciando suas dívidas de forma responsável. Isso foi possível graças a sacrifícios pessoais, com orgulho e lealdade servindo como alicerces da empresa. Essas características permitiram que as empresas familiares enfrentassem períodos difíceis, quando considerações baseadas em lucro e prejuízo poderiam facilmente ter levado ao encerramento das atividades.

Continuando na linha de raciocínio do autor, uma família bem situada não somente fornece apoio financeiro como também recorre a outros membros da família para ajudar a empresa a resolver um grave problema. Muita crítica se faz a administradores de famílias proprietárias que herdaram cargos da maior importância com pouco ou nenhum esforço de sua parte. Pouco se reconhece, entretanto, o esforço do administrador de família proprietária que assume a direção de uma organização por demais confusa ou quase irrecuperável, incapaz de atrair o interesse de um estranho que seja competente. Segundo Donnelley (1976), a reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade como também representar um impacto direto e evidente nas operações da companhia. Em muitos casos, quando indústrias enfrentam dificuldades, a reputação da família proprietária é um fator importante na obtenção de empréstimos de bancos locais. Apesar da incerteza desses negócios, os bancos acreditam que seus riscos são reduzidos devido à experiência anterior com a família.

Os laços familiares também podem ser importantes para estabelecer a confiança necessária para realizar negócios. Várias empresas estão ligadas por laços familiares, o que pode ser crucial para o lançamento de empreendimentos conjuntos com lucros substanciais e relações informais de competição.

De acordo com o mesmo autor, em alguns setores comerciais, os benefícios das relações de parentesco podem ser mais sutis. Em negócios onde relações informais desempenham um papel crucial, a identificação da empresa com a família pode ter influência direta nas atividades de marketing. O valor dos relacionamentos familiares não se limita ao papel desempenhado pela família nos negócios da empresa e em suas relações públicas. Eles também podem desempenhar um papel relevante na organização interna da empresa. Para empresas de pequeno porte, a administração familiar pode evitar mudanças perigosas na direção e garantir que as habilidades competitivas da empresa se mantenham únicas no mercado.

#### **4.1.2 Desvantagens**

Para Donnelley (1976), maioria das empresas familiares, detém poderes como proprietária e/ou administradora, para procurar alcançar seus próprios objetivos e aspirações, mesmo quando não coincidam com os reais interesses da companhia. O equilíbrio entre interesses da família e o da empresa familiar é em grande parte de natureza emocional/afetiva, originando-se do próprio senso de responsabilidade pessoal da família para com a firma.

Apesar de a maioria das empresas familiares estabelecer restrições institucionais complexas em relação aos privilégios da família, apoiadas principalmente por rígidas tradições familiares, isso não invalida a afirmação, uma vez que, em cada um desses casos, as restrições precisaram ser inicialmente implementadas pelos próprios membros da família. No entanto, de acordo com o mesmo autor, em organizações com menor imunidade a restrições institucionais, importantes necessidades da empresa podem ser prejudicadas pelos interesses familiares.

Essa situação pode levar a um ou mais dos problemas amplamente conhecidos das empresas familiares, como falta de capital, falta de disciplina, utilização ineficiente de gerentes competentes que não são parentes e nepotismo. Em muitos casos, isso pode resultar em conflitos dentro da própria família, como irmãos que não se dão bem e pais e filhos que não se entendem.

Esses problemas geralmente são encontrados em famílias que não conseguiram conscientemente criar um senso de responsabilidade em relação à empresa. Ao contrário do sistema de avaliação das empresas, que, pelo menos teoricamente, determina a autoridade, responsabilidade, posição e benefícios financeiros de uma pessoa com base em sua competência demonstrada na consecução das metas da empresa, as normas familiares geralmente enfatizam a obrigação de satisfazer as necessidades da família, o que constantemente gera déficits financeiros.

Na confusão entre as necessidades da empresa e as obrigações familiares, as necessidades da empresa podem perder para as obrigações familiares. Nos casos em que a empresa familiar é

considerada a principal fonte de renda da família, pode haver um excesso de sigilo em relação às questões financeiras, dificultando o desenvolvimento livre de controles adequados e sólidas técnicas de planejamento, além de permitir que métodos e políticas ineficientes permaneçam sem serem descobertos. De acordo com Dornelles, outro problema observado em empresas familiares (mas também comum entre as empresas com poucos proprietários em geral) é uma falta de disciplina em relação aos lucros.

Assim como acontece com as empresas de capital fechado, as empresas familiares podem tender a concentrar seus interesses na qualidade dos produtos, melhorias excessivas na fábrica e nos equipamentos, atividades cívicas, construção de um império e relacionamentos com os funcionários, além dos limites de contribuição desses fatores para a lucratividade a longo prazo da empresa.

Essa ênfase pode resultar em sistemas de controle de custos deficientes e em outros procedimentos contábeis pouco rigorosos, ou na relutância da administração em tomar as medidas corretivas necessárias quando a contabilidade da empresa revela que suas atividades preferenciais estão fora de propósito. Seguindo o mesmo autor, a preocupação exagerada com interesses da família pode impedir que uma companhia aproveitasse o aparecimento de novos mercados ou de boas oportunidades de desenvolvimento. Quando uma família se identifica demais com determinado produto ou atividade, surge outro problema: a companhia pode-se tornar particularmente vulnerável aos efeitos de modificações do mercado.

Segundo Donnelley (1976), é costume o pai condicionar seu filho a igualar qualidade com um modelo previamente estabelecido por ele. Isso faz com que o filho fique de mão atadas, pois como nada pode fazer para mudar essas práticas antigas, a empresa fica parada no tempo, não consegue acompanhar as mudanças que por sinal são muito rápidas, ou seja, o filho não consegue adaptar a empresa familiar às novas condições do mercado.

Nem todas as empresas familiares enfrentam esse problema. No entanto, apesar de alguns líderes e professores de administração elogiarem as empresas familiares bem-sucedidas, geralmente por sua política sólida de definição de produtos e respeito aos limites estabelecidos, muitos observaram uma fraqueza generalizada no setor de marketing nessas empresas.

É mais comum que seus problemas estejam relacionados a questões de marketing e à criação de novos produtos aprimorados. Essas empresas tendem a ficar para trás em relação aos concorrentes e a perder sua posição no mercado. Recuperar uma posição sólida em relação à concorrência é um processo lento e difícil, e geralmente não pode ser alcançado pelos mesmos administradores que permitiram a deterioração ocorrer.

Para Donnelley (1976), outro problema enfrentado pelas empresas familiares é o do nepotismo, que segundo a definição dada pelo dicionário Aurélio: é a promoção de parentes não por merecimento, mas devido aos laços de família.

Tanto já se escreveu somente sobre esse assunto que há sempre o perigo de se acentuar demais sua importância quando se fala de empresas familiares. Seguindo o mesmo autor, nas firmas em que é praticado, o nepotismo tem origem na imposição, por parte da família, de suas próprias conveniências e critérios de participação, independentemente de questões de competência.

Quando isso ocorre, as oportunidades para atrair bons administradores que não fazem parte da família ficam limitadas. A empresa familiar acaba em desvantagem em relação aos concorrentes, que têm acesso a um mercado muito maior em busca de seus funcionários.

Ao mesmo tempo, o nepotismo enfraquece os administradores atuais da empresa, pois são obrigados a lidar com a carga de trabalho dos incompetentes e assumir a responsabilidade por tarefas não realizadas.

O nepotismo pode levar a um sistema administrativo com ênfase na política familiar, em vez de priorizar a precisão e a competição. Geralmente, a meritocracia é deixada de lado nessas empresas.

Quando isso acontece, a orientação para as tarefas a serem executadas, essencial em qualquer empresa, é severamente prejudicada, colocando em risco as perspectivas de sobrevivência da empresa familiar a longo prazo.

Em empresas familiares em que o nepotismo é predominante, ocorrem muitas brigas e desavenças altamente destrutivas, que representam o problema mais grave enfrentado por essas empresas.

Além disso, o mecanismo tradicional de herança pode gerar competição acirrada entre interesses minoritários e desacordos, que parecem intensificar as tensões entre todos os participantes quando ocorrem em uma empresa familiar. Outro problema comum, seja por tradição, identificação com a empresa ou simplesmente por causa de seus interesses como proprietários, é que cada membro da família se considera um porta-voz da empresa, com direito a dar comandos iguais aos dos outros parentes.

Isso cria uma situação na qual a autoridade de cada cargo ou função nunca é respeitada - a ponto de as diretrizes estabelecidas pelo proprietário, presidente ou diretor não serem seguidas, gerando grande confusão.

## 4.2 ALGUNS INSTRUMENTOS QUE PODEM CONTRIBUIR PARA A MELHORIA DE UMA EMPRESA FAMILIAR NO SEGMENTO DE ARQUITETURA:

**Plano Estratégico:** Elaborar um plano estratégico que defina metas e objetivos claros para a empresa familiar no médio e longo prazo. Isso ajudará a direcionar os esforços e garantir que todos na organização estejam alinhados em relação aos objetivos comuns.

**Governança Corporativa:** Implementar práticas de governança corporativa, estabelecendo regras claras e transparentes para tomada de decisões, gestão de riscos, sucessão familiar e definição de responsabilidades. Isso ajudará a profissionalizar a empresa e evitar conflitos familiares desnecessários.

**Profissionalização da Gestão:** Investir na profissionalização da gestão, trazendo talentos externos e capacitando membros da família que atuam na empresa. Isso pode incluir programas de treinamento, cursos de especialização e a contratação de consultores especializados.

**Planejamento Sucessório:** Desenvolver um plano de sucessão claro e bem estruturado, preparando a próxima geração da família para assumir cargos de liderança na empresa. Isso envolve identificar talentos, oferecer oportunidades de desenvolvimento e criar um ambiente de aprendizado contínuo.

**Estrutura Organizacional:** Avaliar e ajustar a estrutura organizacional da empresa para garantir uma divisão clara de responsabilidades e uma comunicação eficiente entre os membros da família e os colaboradores não familiares. Isso ajudará a promover um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.

**Planejamento Financeiro:** Estabelecer uma gestão financeira sólida e transparente, com controle rigoroso dos custos, definição de orçamentos e projeções financeiras realistas. Isso ajudará a garantir a sustentabilidade financeira da empresa e facilitar o acesso a financiamentos, se necessário.

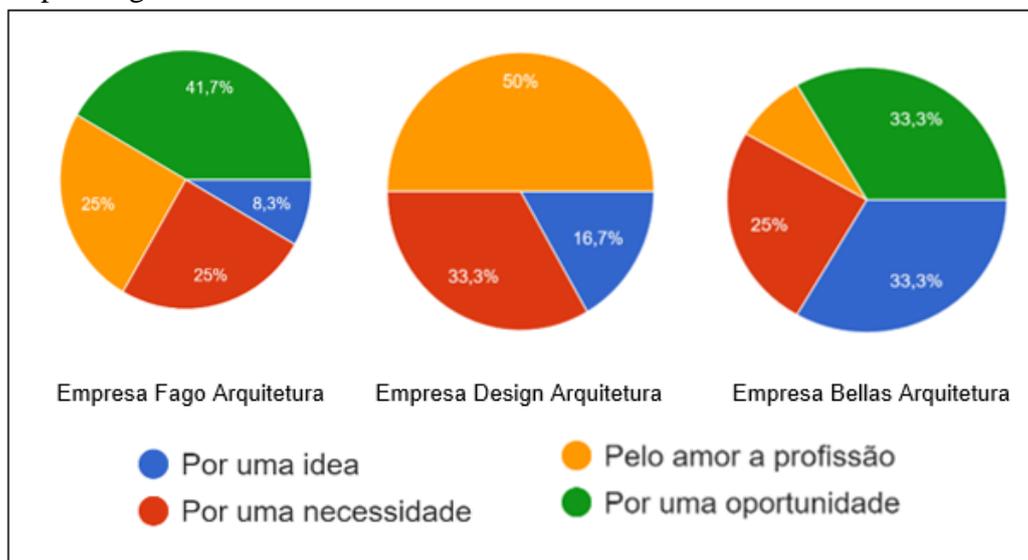
**Networking e Parcerias:** Buscar oportunidades de networking e estabelecer parcerias estratégicas com outros profissionais e empresas do setor de arquitetura. Isso pode incluir participação em eventos do setor, associações profissionais e colaborações com empresas complementares, ampliando assim o alcance e as oportunidades de negócios.

O importante é adaptar esses instrumentos às necessidades da organização é recomendado buscar o apoio de consultores especializados em empresas familiar e no setor de arquitetura para auxiliar nesse processo de melhoria.

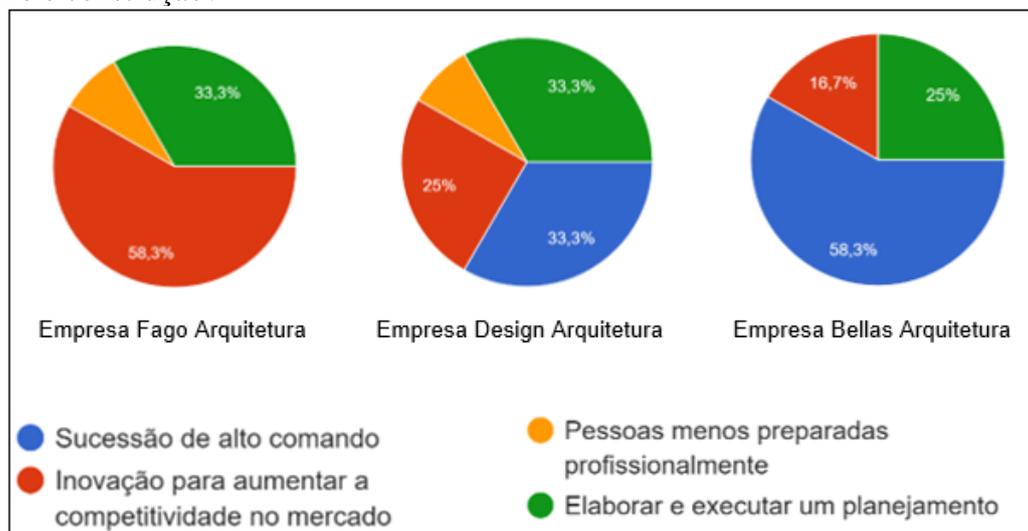
## 5 ANALISE DE RESULTADOS

Este estudo foi baseado em uma pesquisa qualitativa um questionário com 7 perguntas por meio de três Empresas do segmento de Arquitetura e Urbanismo essas Empresas que se enquadram no perfil abordado neste artigo foram selecionadas e foram utilizados com o objetivo de compreender o perfil dessas empresas e identificar os principais desafios enfrentados na gestão do negócio. Os aspectos relacionados ao empreendedorismo de uma empresa Familiar com objetivo contribuir e aprimorar a organização se garantindo no mercado torna-se relevante analisar a estrutura organizacional e identificar os obstáculo e conflitos familiares e o empreendedorismo no contexto dos negócios familiares.

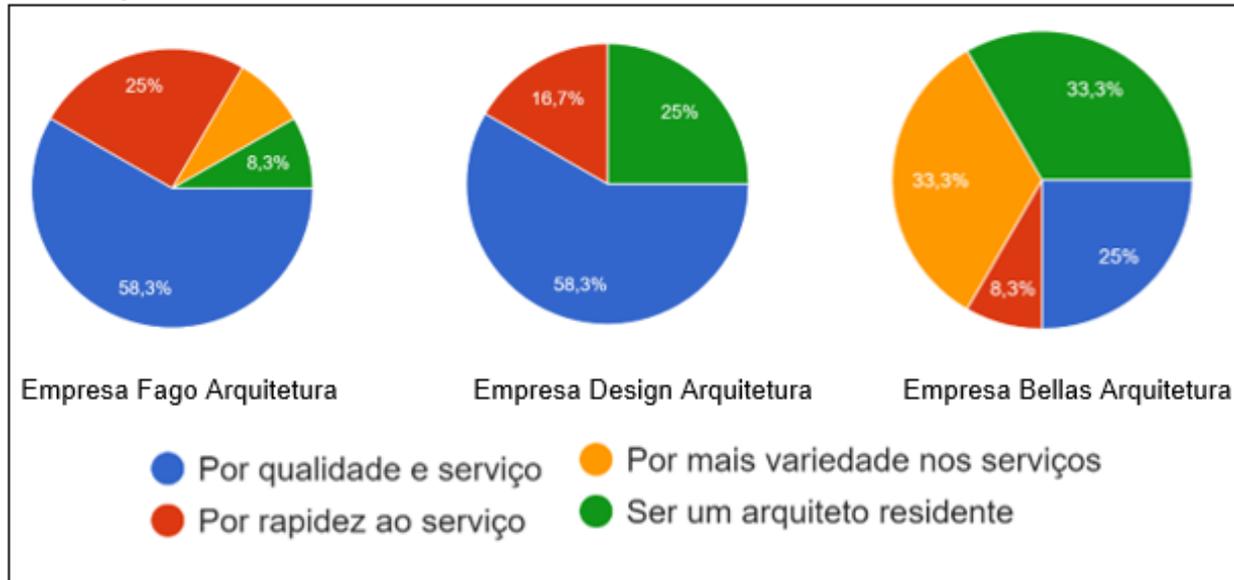
Como a empresa familiar de arquitetura, urbanismo e construção foi estabelecida e qual foi a motivação para ingressar nesse ramo?



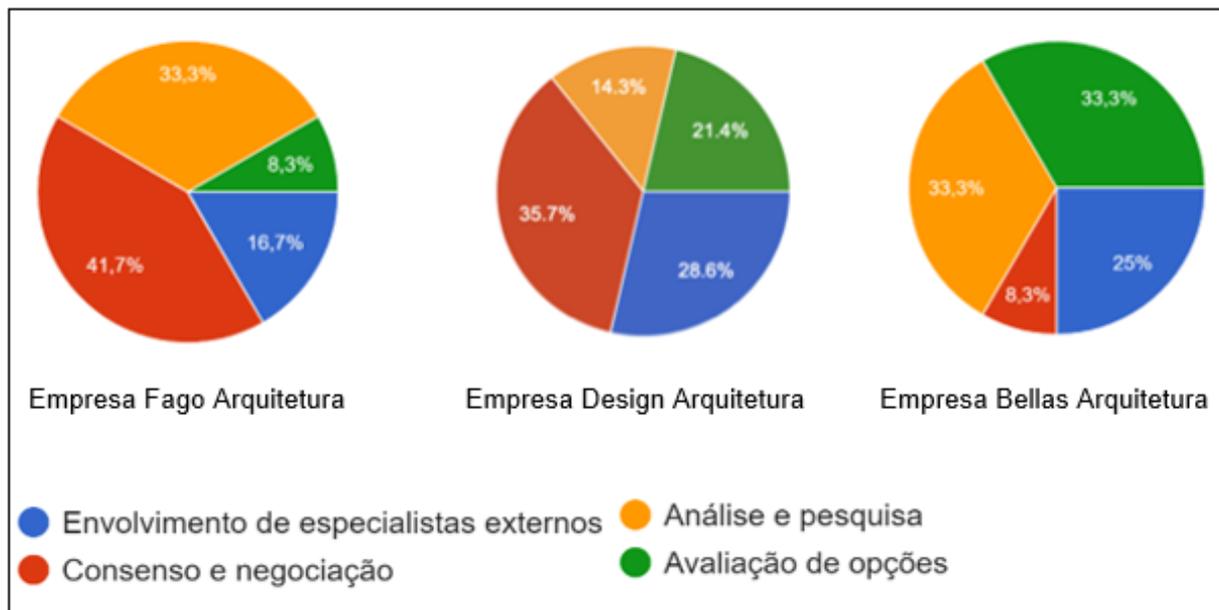
Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa familiar no setor de arquitetura, urbanismo e construção?



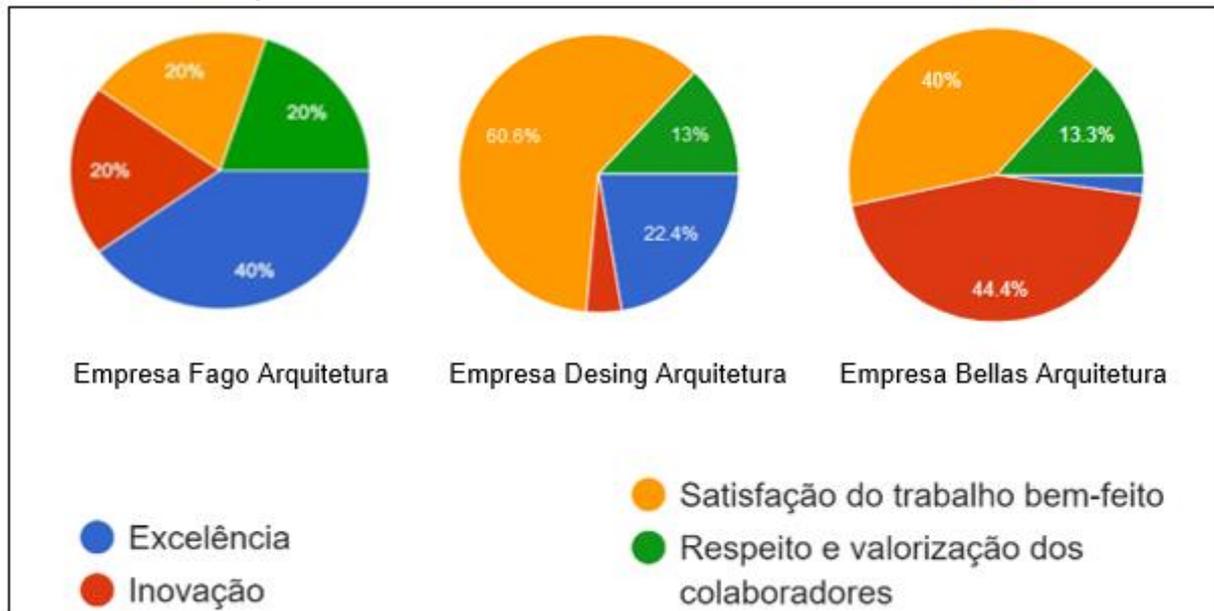
Como a empresa familiar se diferencia de outras empresas no mercado de arquitetura, urbanismo e construção?



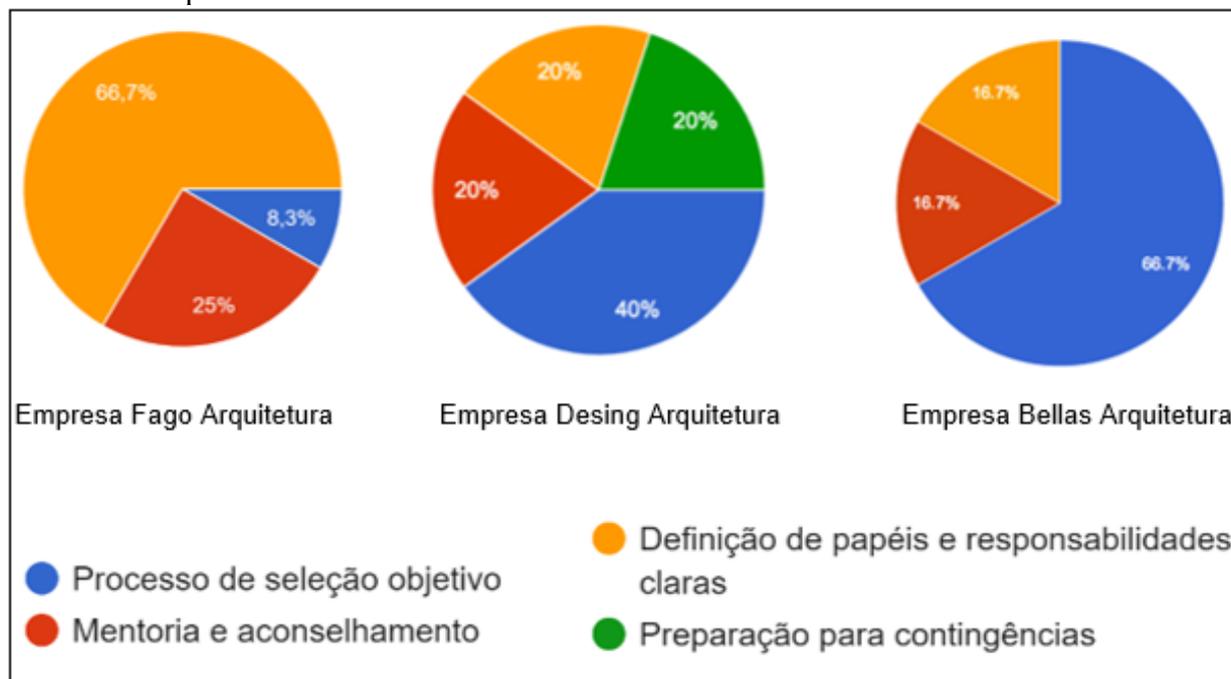
Como são tomadas as decisões estratégicas na empresa familiar e como os membros da família contribuem nesse processo?



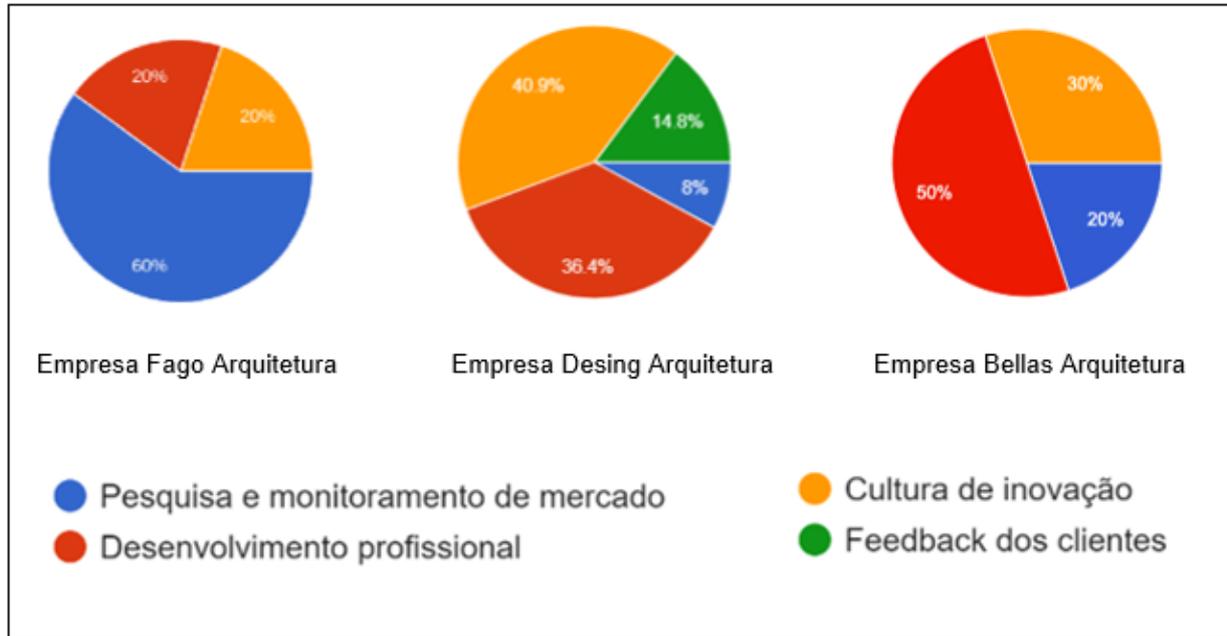
Quais são os principais valores e princípios que norteiam a empresa familiar de arquitetura, urbanismo e construção?



Como a empresa familiar lida com a sucessão e continuidade do negócio, considerando a natureza familiar da empresa?



Quais são as estratégias utilizadas pela empresa familiar para se manter atualizada em relação às tendências e avanços no campo da arquitetura, urbanismo e construção?



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base dos dados coletados, observei que o empreendedorismo de uma empresa familiar no segmento de Arquitetura e Urbanismo e Construção, a administração familiar enfrenta desafios relacionados à estrutura organizacional onde a delegação de tarefas, a centralização das informações dificulta o fluxo de trabalho ideal, outro desafio enfrentado é a inovação para aumentar a competitividade no mercado, o que diferencia das outras empresas familiares é a qualidade de seu serviço que é em excelência. A sucessão de cargos torna-se um obstáculo, pois nem os filhos e netos são Arquitetos, mas demonstram interesse em assumir a responsabilidade da empresa familiar no futuro. Portanto, as empresas familiares são empreendimentos viáveis, porém é necessário adotar uma gestão estratégica com foco na descentralização do poder e um planejamento direcionado à sucessão no mercado empresarial e consenso de negociação. Uma das opções para mitigar alguns impactos negativos da gestão inadequada, conforme Bernhoeft e Gallo (2003), requer um procedimento de descentralização que é definido no intuito de transmitir as atividades da gestão e do cotidiano da empresa a um corpo gerencial contratado, sendo ele conhecido ou não da família. Porém, o processo de descentralização do poder nas empresas ocasiona diversas mudanças nas formas de administrar, de qualificar e de planejar as suas estratégias, fatores esses que acabem impactando na cultura organizacional dessas organizações familiares.

Administrar e empreender uma empresa familiar é uma tarefa desafiadora, pois frequentemente há uma inclinação para questões pessoais e conflitos. É recomendado para enfaticamente manter uma comunicação efetiva entre os membros da empresa para afastar qualquer conflito pessoal e brigas por cargos, uma vez que a comunicação é fundamental e importante para resolver uma ampla gama de problemas.

## 7 ANEXOS

### 7.1 AS 7 PERGUNTAS RELACIONADAS AO EMPREENDEDORISMO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE ARQUITETURA E URBANISMO:

- Como a empresa familiar de arquitetura, urbanismo e construção foi estabelecida e qual foi a motivação para ingressar nesse ramo?
- Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa familiar no setor de arquitetura, urbanismo e construção?
- Como a empresa familiar se diferencia de outras empresas no mercado de arquitetura, urbanismo e construção?
- Como são tomadas as decisões estratégicas na empresa familiar e como os membros da família contribuem nesse processo?
- Quais são os principais valores e princípios que norteiam a empresa familiar de arquitetura, urbanismo e construção?
- Como a empresa familiar lida com a sucessão e continuidade do negócio, considerando a natureza familiar da empresa?
- Quais são as estratégias utilizadas pela empresa familiar para se manter atualizada em relação às tendências e avanços no campo da arquitetura, urbanismo e construção?



## REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar: gestão, poder, sucessão. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BHIDE, A. **As perguntas que todo empreendedor deve responder**. In: Harvard Business Review. Empreendedorismo e estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHANDLER, A. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. O capital Humano das Organizações. 8ª ed. São Paulo, Atla, 2007
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DRUCKER, P. (1970) "Empreendedorismo em Empresa de Negócios", **Journal of Business Policy**, vol 1, 1970.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 2.edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HOY, F.; VERSER, T. G. Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 19, n. 1, p. 9-23, fall, 1994.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa Familiar no mundo. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Empretec. Disponível em: <http://www.sebraemais.com.br/solucoes/empretec>. Acesso em: 22 nov. 2013.



SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.  
\_\_\_\_\_. **Ensayos**. Barcelona: Oikostan, 1968.

SCHUMPETER, A. Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Trad. Sergio Góesde Paula.  
Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SILVA, J. B. Mortalidade das micro e pequenas empresas. Florianópolis, jun. 2003. Seção Artigos.  
Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=5578>>. Acesso em: 04 jul. 2003.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em  
educação. São Paulo: Atlas, 1998.