

A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares

The influence of organizational culture in professional management and procedure in the family business succession

Germano Salim¹
Mauricio Barth²
Ernani Cesar de Freitas³

Resumo

Este estudo aborda o tema gestão de empresas familiares e, em especial, a influência que exerce a cultura organizacional na gestão e no processo sucessório nessas organizações. As empresas familiares são muito importantes para a sociedade, pois são a base que sustenta a economia de muitos países. No objetivo geral, propôs-se verificar como a cultura organizacional influencia no processo de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares. A fundamentação do estudo baseou-se em algumas categorias teóricas como: gestão da empresa familiar (BORNHOLDT, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007); cultura organizacional (BOHNENBERGER, 2005; BORNHOLDT, 2005); profissionalização (BARRUECO; PERROTI, 2010; FRUGIS, 2007); processo sucessório (PASSOS *et al.*, 2006). No que diz respeito à metodologia utilizada, a pesquisa foi do tipo exploratória com procedimentos baseados na pesquisa bibliográfica e no estudo de casos múltiplos. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram pesquisa bibliográfica, entrevista

¹ Bacharel em Administração (Universidade Feevale); e-mail: gesalim@hotmail.com.

² Pós-graduado em Gestão Estratégica de Marketing (Universidade Feevale); graduado em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda (Universidade Feevale); professor do Curso Técnico em Publicidade da Escola de Educação Básica Feevale – Escola de Aplicação; e-mail: mauricio@feevale.br.

³ Doutor em Letras (PUCRS), com pós-doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem (PUC-SP/LAEL); professor e pesquisador no mestrado de Processos e Manifestações Culturais, Universidade Feevale - Novo Hamburgo/RS; professor e pesquisador no mestrado em Letras, Universidade de Passo Fundo/RS; e-mail: ernanic@feevale.br - End.: Universidade Feevale Novo Hamburgo, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA. Rodovia RS 239, n. 2755 - Vila Nova - 93352-000 - Novo Hamburgo, RS - Brasil

não-estruturada e observação sistemática. O resultado da análise aponta que a cultura organizacional influencia fortemente a gestão das empresas familiares, que podem se profissionalizar e realizar o processo de sucessão de maneira harmoniosa, mas que é necessário estar atento para o momento propício que isso requer, bem como a preparação da empresa no sentido de realizar essa etapa fundamental da gestão organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Profissionalização. Sucessão.

Abstract

This paper addresses the topic of family business management and, in particular, its influence organizational culture in management and succession process in these organizations. Family businesses are very important to society because they are the foundation that sustains the economy of many countries. In general goal, set out to see how organizational culture influences the process of professionalization and succession in family businesses. The rationale of the study was based on some theoretical categories such as: managing the family business (BORNHOLDT, 2005; CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007), organizational culture (BOHNENBERGER, 2005; BORNHOLDT, 2005), professionalization (BARRUECO, PEROTTI, 2010; FRUGIS, 2007); succession process (PASSOS et al., 2006). Regarding the methodology, the research was an exploratory procedures based on bibliographic research and the study of multiple cases. The data collection techniques used were literature, non-structured interviews and systematic observation. The result of the analysis shows that the organizational culture strongly influences the management of family businesses, which can become a professional and carry out the process of succession in a harmonious way, but that vigilance is needed for the right moment that requires, as well as the preparation of company in order to accomplish this key step in organizational management.

Keywords: Organization Culture. Professionalization. Succession.

Introdução

A empresa familiar é responsável por constituir a base dos sistemas econômicos de todo o mundo. De modo geral, é a partir desses empreendimentos que existem as renomadas e bem-sucedidas multinacionais, o que leva a crer que o berço da maioria das empresas de sucesso algum dia foi uma pacata empresa controlada e gerida por núcleos familiares.

Apesar da relevância que este tipo de empresa possui em todo o mundo, tal forma de empreendimento passou a ser estudado e destacado somente há poucos anos, especialmente ao se tratar do ponto de vista acadêmico e de pesquisa, pois somente pela busca de materiais bibliográficos específicos percebe-se que o tema é relativamente recente.

Após a busca de informações pertinentes para o desenvolvimento desta pesquisa, constatou-se que as investigações sobre gestão de empresas familiares surgiram com maior intensidade em revistas e livros, nas últimas décadas do século XX. Tais empresas representam uma parte significativa do conjunto de organizações privadas existentes no país e no mundo, as quais possuem um aspecto de preocupação similar e decisivo para sua continuidade, ou seja, a sucessão.

Sobre o fenômeno sucessão na empresa familiar, destaca-se que relações mal definidas entre herdeiros podem levar ao fechamento da empresa. Cerca de 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração e menos de 10% não alcançam a terceira, segundo o administrador de empresas Telmo Schoeler (SEBRAE, 2010), consultor do Grupo de Estudos de Empresas de Empresas Familiares (GEEF), da Fundação Getúlio Vargas.

O dado é preocupante, pois pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (SEBRAE, 2010) mostra que as empresas familiares no Brasil são responsáveis por 50% do Produto Interno Bruto (PIB). Das micro e pequenas empresas no país, 85% são familiares, conforme Sebrae (2010). Sendo assim, é incabível questionar sua predominância e importância para a economia e para a sociedade em geral nos dias de hoje.

A gestão de uma empresa familiar possui característica que envolve os elos entre família, empresa e suas relações com a comunidade, configurando uma cultura organizacional muito típica. Normalmente, esses elos unificam-se, ocasionando uma espécie de interdependência, de forma que cada laço possui importância igualitária dentro do espectro cultural das empresas familiares.

Assim, são vários os aspectos a serem considerados, sendo que os estimados essenciais para a elaboração desta pesquisa serão abordados, tais como a cultura organizacional, a profissionalização da empresa e o processo de sucessão da empresa familiar.

A delimitação do tema são fatores da cultura familiar que implicam no processo de gestão, profissionalização e sucessão das empresas A e B, localizadas na cidade de Rolante/RS, no ano de 2012.

O presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: *Como a cultura organizacional familiar influencia nos processos de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares?*

A partir desta problematização, tem-se como hipótese de pesquisa que a cultura organizacional familiar influencia diretamente na administração da empresa familiar, em razão de seus costumes e valores. Sendo assim, compreende-se que a questão cultural da família empresária pode repercutir no processo de profissionalização e na sucessão da organização, tanto positiva quanto negativamente.

Desse modo, existe a possibilidade de influenciar também em qualquer momento de decisão, que for direcionada ao futuro empresarial. Os principais fatores que implicam uma decisão da empresa familiar podem ser provenientes de raízes históricas, alterações do mercado, com forte influência da cultura familiar nos destinos do negócio.

O objetivo geral deste estudo é analisar como a cultura organizacional influencia nos processos de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares. Para facilitar o desenvolvimento deste estudo, alguns objetivos específicos foram investigados juntamente com o objetivo geral:

a) caracterizar e contextualizar a empresa familiar e os processos de profissionalização e de sucessão;

b) investigar e compreender a cultura organizacional das empresas familiares;

c) identificar benefícios provenientes da profissionalização em uma empresa familiar e sua repercussão na gestão;

d) averiguar os aspectos relevantes do processo de sucessão nas empresas familiares para sua perpetuidade;

e) apresentar sugestões sobre possíveis melhorias a serem implantadas na gestão organizacional das empresas-objeto deste estudo.

Para atingir o objetivo geral e os específicos, os pesquisadores utilizaram-se da pesquisa exploratória. Esta tem como meta proporcionar mais informações a respeito de tal contexto teórico associado ao conhecimento empírico. Mediante o estudo de casos múltiplos, aplicou-se a pesquisa qualitativa na abordagem do problema.

A pesquisa contempla, em sua primeira seção, o referencial teórico sobre cultura organizacional familiar (BORNHOLDT, 2005), profissionalização da gestão (BARRUECO; PERROTI, 2010), assim como o processo sucessório de uma empresa familiar (PASSOS *et al.*, 2006), com ênfase a toda a atenção e preparação necessárias para esse momento decisivo: a “passagem do bastão”, ou seja, a gestão de uma geração para outra. A metodologia de como o estudo foi realizado é apresentada na segunda seção. Na terceira seção são expostas a apresentação e a discussão dos resultados. Nas considerações finais, são explicitadas as principais conclusões do trabalho, bem como possíveis limitações identificadas para o desenvolvimento deste estudo e sugestões de continuidade.

1 Cultura na Empresa Familiar

Como visto anteriormente, temos que significativa parte das empresas familiares surge em meio a um cenário, que, na maioria das vezes, se encontra competitivo e até mesmo escasso. Este cenário influencia diretamente a conduta, a gestão e o comportamento da empresa no mercado concorrencial.

O ambiente cultural de cada região configura as respostas que as empresas familiares produzem para encarar seus desafios. “A cultura começa com o nascimento da empresa e vai se fortalecendo, a partir das tecnologias utilizadas, do perfil da equipe de trabalhadores, e do ambiente na qual a empresa está inserida” (BOHNENBERGER, 2005, p. 48). A cultura é uma ferramenta de adaptação que ajuda as pessoas a compartilhar e transferir estratégias de sobrevivência para lidar com diferentes desafios (BORDIN *et al.*, 2008).

É válido relatar que a identidade e a cultura local são provenientes dos membros da sociedade, a qual, por sua vez, sofre mutações em virtude dos estímulos internos e externos, como as eleições e a globalização, respectivamente.

Sendo assim, para a empresa manter-se em estado operante, é necessário acompanhar tais evoluções e alterações governamentais. Uma marca das empresas familiares de maior sucesso é que elas têm conseguido superar ondas de mudanças culturais, com cada geração adotando algumas novas idéias do seu tempo (GORDON; NICHOLSON, 2008).

Na sequência, apresenta-se o tópico sobre cultura organizacional na empresa familiar.

1.1 Cultura Organizacional na Empresa Familiar

Entende-se por cultura organizacional um sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve em uma organização e orienta o comportamento de seus membros. Segundo Daft (1999), a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou líder que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, filosofia ou uma estratégia empresarial. A cultura organizacional pode ser considerada instável, pois sofre diversas mutações originárias de variáveis como o tempo, a linguagem, as expressões e até mesmo os valores da sociedade (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

A empresa familiar deve adaptar-se, também, ao avanço intelectual da população, do desenvolvimento do mercado e do ramo em que está

inserida, bem como da tecnologia. Caso contrário, terá como possível consequência a falência. “Embora qualquer empresa deva viver em processo de mutação constante, a forma de tratar sua cultura é fator predominante para sua sobrevivência em longo prazo” (RICCA, 2007, p. 89).

Logo, compreende-se que os costumes e tradições locais implicam diretamente no universo de toda empresa familiar, já que estas organizações carregam valores, crenças e princípios, além de uma história em seu sobrenome, o qual é motivo de orgulho e zelo para muitas famílias empresariais. “Os valores são crenças formadas ao longo da sua história, oriunda do centro intangível e imperceptível da cultura organizacional” (BORNHOLDT, 2005, p. 163). A cultura organizacional é a soma de normas, crenças, valores e princípios de todas as pessoas que compõem uma organização, promovendo a interação de todos. Davel e Colbari (2000) comentam que a cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram a união dos colaboradores em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão vinculados a uma organização empresarial. Os vínculos familiares na organização efetivam cada vez mais o poder da cultura organizacional na empresa.

A seguir, destaca-se o tópico sobre profissionalização na empresa familiar.

1.2 Profissionalização na Empresa Familiar

A profissionalização dentro da empresa familiar requer cuidados redobrados, pois, neste tipo de organização, existem fortes laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros. Toda empresa familiar precisa passar por processos de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso. Conforme Freitas (2005), a continuidade do sucesso da empresa depende da profissionalização dos dirigentes e executivos da organização, assim como do treinamento e recrutamento dos funcionários. Segundo Bernhoeft (1991, p. 19), “o fortalecimento e a modernização da economia brasileira passam, inevitavelmente, pela profissionalização da empresa familiar nacional”.

Assim, depois de certa resistência ultrapassada, os empresários rendem-se ao investimento interno, não apenas estrutural, mas profissional, tanto da gestão quanto da mão de obra, dessa vez qualificada e capacitada. Nesse sentido, Freitas e Krai (2010) defendem que a profissionalização para a condução dos negócios é necessária não só para os gestores, mas também para a família, que deveria exercer seu papel de acionista. “A profissionalização é um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas” (FRUGIS, 2007, p. 130).

Denota-se que não é válido investir apenas nos gestores da organização se os funcionários não acompanharem o treinamento e capacitação. Todavia, isso não significa dizer que a intensidade da qualificação seja similar nas duas dimensões, já que a função de cada cargo é completamente diferente, bem como a responsabilidade.

É de extrema importância desenvolver esse tópico, já que profissionalização é um fator que jamais deve ser posto de lado em uma organização que almeja o sucesso. “A profissionalização é um aspecto essencial para a boa gestão de uma empresa familiar e merece um detalhamento mais profundo dos seus principais aspectos” (ADACHI, 2006, p. 122).

Profissionalização significa gente preparada adequadamente para assumir altas responsabilidades, para conquistar muitas vezes os melhores resultados (BARRUECO; PERROTTI, 2010). “A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afetivos” (FREITAS, 2005, p. 39).

Entretanto, este viés de profissionalização não remete ao fato de que as empresas familiares precisam, para tanto, buscar e contratar pessoas capacitadas no mercado, ou que, após um relevante estágio de profissionalismo, proporcione a descaracterização da empresa familiar.

“As famílias não precisam se sobressaltar ante a perspectiva de que a profissionalização de sua empresa implique na descaracterização como firma familiar, já que os profissionais bem preparados podem ser os parentes mais aptos, que se especializaram” (FRUGIS, 2007, p. 131), visto que profissionalizar não significa que os proprietários sejam excluídos dos cargos relevantes na empresa. Um familiar pode ocupar até o mais elevado posto hierárquico da empresa, desde que comprove ser o profissional mais adequado para o cargo (ADACHI, 2006).

O próximo tópico apresenta aspectos pertinentes ao processo sucessório nas empresas familiares.

1.3 Processo Sucessório na Empresa Familiar

A sucessão na empresa familiar é um momento de suma importância e praticamente inevitável na maioria delas, pois deve determinar seu futuro. Conforme o teor da mudança, toda a estrutura sofre reflexo, principalmente quando se trata do topo hierárquico. Segundo Luz (2010, p. 38), “quando a empresa não executa esse processo corretamente, sem a preparação apropriada do profissional que assumirá o comando da organização, existem grandes chances de o negócio entrar em declínio”.

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma a liderança. Conforme Passos *et al.* (2006, p. 73), sucessão é o “processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração”.

Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior destaque nas empresas familiares. Em tal tipo de sucessão, o controle da empresa passa para as mãos de um membro da família, o qual assume o lugar deixado pelo sucedido. “Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 2005, p. 40).

Cada processo de transição de liderança é um momento crucial para a vida da empresa familiar, já que nem todas estão preparadas

para o momento. A sucessão pode transformar-se em um pesadelo, gerar crises se mal pensada e influenciar diretamente no encerramento de atividades da empresa. “É durante esse processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros” (RICCA, 2007, p. 87).

A sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia. É um processo longo e tem como base o planejamento de ambas as partes envolvidas. “Considera-se, então, para que uma empresa familiar alcance sucesso no processo de sucessão familiar, ser necessário disposição e planejamento, assim como é preciso preparar muito bem o(s) futuro(s) sucessor(es), visando o que o(s) espera no mundo corporativo” (LUZ, 2010, p. 39).

Por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo, por outro, o futuro gestor deve tornar esse processo o mais claro possível, informando à família os detalhes de como ele está se preparando para a escolha. “O processo sucessório é um procedimento longo, complexo e demorado, que deve ser planejado de forma contínua e transparente, avaliando cuidadosamente as consequências para diversos envolvidos na empresa familiar” (ADACHI, 2006, p. 181).

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

2 Metodologia

Inicialmente, antes de iniciar o relato sobre a metodologia empregada no desenvolvimento da pesquisa, é válido transcrever o conceito de método, o que é muito importante para se delinear um estudo pautado na metodologia científica. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 20), “o método é o caminho ordenado e sistemático, a orientação básica para chegarmos a um fim; e a técnica é a forma de aplicação do método”. Método é a ordem que se deve atribuir aos diferentes processos para atingir um resultado. Entretanto, Severino (2000, p. 162) afirma que entende por métodos os “procedimentos mais amplos

de raciocínio, enquanto técnicas são procedimentos mais restritos, que operacionalizam os métodos, mediante emprego de instrumentos adequados”.

Na sequência, destacam-se os tipos de pesquisa que serviram de base metodológica nesta pesquisa. Apresentam-se, então, os tipos de pesquisa aplicados quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema de pesquisa. Certos problemas, por sua natureza, exigem investigação científica específica e que vão além dos limites da documentação, necessitam de reflexão para sua resolução (SALOMON, 2010). Sendo assim, para este trabalho foram utilizados os seguintes tipos de pesquisa:

a) Quanto aos objetivos: a pesquisa utilizada é do tipo exploratória, pois o estudo tem como meta disponibilizar mais conhecimentos sobre as gestões das empresas pesquisadas, na qual os autores registrarão as informações obtidas do interior das organizações. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 62), a pesquisa é exploratória “quando [...] se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento”. Para Medeiros (2009), a pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e busca orientar a formulação de hipótese.

b) Quanto aos procedimentos: visando conseguir os dados necessários para a realização do trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica juntamente com estudo de casos múltiplos, tendo em vista que o pesquisador teve acesso aos materiais necessários para tal.

A pesquisa bibliográfica busca o levantamento de livros, artigos e revistas de relevante interesse para o estudo que será realizado. Remete o autor à frente de informações sobre o assunto de seu interesse. Segundo Medeiros (2010, p. 36), “pesquisa bibliográfica significa o levantamento da bibliografia referente ao assunto que se deseja estudar. A pesquisa apresenta quatro etapas: identificação, localização, compilação e fichamento”, em que identificação consiste em recolher as bibliografias existentes referentes ao assunto; localização,

fase seguinte à identificação, regula encontrar as obras específicas para conseguir as informações; compilação caracteriza-se por reunir todo o material desejado; e, por fim, fichamento é a transição dos dados para possibilitar a análise.

Utilizou-se também o estudo de casos múltiplos. Conforme Yin (2001, p. 33), “estudo de casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso”. Múltiplos casos consistem em selecionar e examinar aspectos de no mínimo duas empresas, com mesmo porte, situadas preferencialmente na mesma região e que pertencem ao mesmo ramo de negócio.

c) Quanto à abordagem do problema: a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, pois o principal objetivo consiste em apresentar a complexidade dos dados coletados mediante contato direto do pesquisador com as empresas, objetos de estudo. Prodanov e Freitas (2009, p. 81) comentam que a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

As unidades do estudo de casos múltiplos foram duas empresas, nomeadas aqui como “A” e “B”, situadas na cidade de Rolante/RS, pertencentes ao setor calçadista e consideradas empresas de pequeno porte.

A amostra caracteriza-se como não-probabilística, do tipo por acessibilidade ou por conveniência, pois o acadêmico selecionou dados e elementos a que teve acesso. De acordo com Prodanov e Freitas (2009, p. 109), amostra não-probabilística por acessibilidade é quando “o pesquisador seleciona os elementos aos quais tem acesso, admitindo que esses possam de alguma forma representar o universo”.

Nesta pesquisa foram utilizadas, como instrumento de coleta de dados, a entrevista semiestruturada (Apêndice A) e a observação sistemática (Apêndice B), considerando as características do estudo com perguntas abertas. Dessas entrevistas, participaram quatro membros

que têm ligações diretas com as empresas “A” e “B”, sendo que foram entrevistados dois integrantes de cada, os proprietários e possíveis sucessores das empresas, respectivamente.

A partir dos dados coletados nas entrevistas e também através da observação sistemática, realizou-se a interpretação por meio da análise de conteúdo. Para Prodanov e Freitas (2009, p. 124), “a análise e interpretação de dados desenvolvem-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador”. Como técnica para análise e interpretação dos dados da pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo, pois, através dela, podemos encontrar respostas para as questões formuladas e também podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação (MINAYO, 2001).

Depois de coletados os dados, esses devem ser comparados e analisados. A análise, a partir da classificação dos dados, busca verificar a comprovação ou não das hipóteses do estudo. Para tanto, serão consideradas as categorias teóricas que fundamentam este trabalho: gestão, cultura organizacional, profissionalização e sucessão empresarial.

A seção seguinte apresenta a contextualização das empresas-objeto do estudo de múltiplos casos e a análise dos dados coletados na pesquisa.

3 estudos de casos múltiplos

Esta seção abrange a contextualização das empresas em estudo, a análise dos dados coletados por meio das entrevistas com seus gestores e futuros herdeiros.

3.1 Contextualização das Empresas

Para a contextualização da pesquisa por meio da entrevista não-estruturada aplicada, foram objeto de estudo duas empresas de pequeno

porte, do segmento industrial, do mercado coureiro-calçadista e da mesma cidade, Rolante/RS. Com a intenção de manter privacidade das firmas e facilitar o entendimento, tais organizações foram denominadas com nomes fictícios “A” e “B”, para atender solicitação das empresas pesquisadas.

A empresa denominada “A” foi fundada em meados de junho de 1996. O casal de empreendedores começou o negócio com um pequeno ateliê de corte e costura no quintal de sua casa. A firma contava em sua totalidade, incluindo gestores e funcionários, com apenas uma dúzia de pessoas para atender aos pedidos do mercado. Atualmente, a empresa calçadista é controlada por dois sócios-proprietários, os quais são responsáveis pela parte financeira e administrativa. Conta com oitenta funcionários, sendo três chefes de esteiras, três motoristas, três trabalhadores em serviços gerais e um gerente de produção (possível sucessor). Os demais ocupam três esteiras de produção e dividem atribuições como costurar, cronometrar, passar a cola, manusear o balanço de prensa e abastecer a esteira. Esta empresa, do ramo coureiro-calçadista, caracteriza-se como pequena e está localizada na cidade de Rolante/RS.

A empresa denominada “B”, também do ramo coureiro-calçadista, foi fundada em janeiro de 2010 por um jovem empreendedor, o qual começou sua carreira profissional como funcionário em uma empresa de calçados também na cidade de Rolante/RS. Atuam na empresa, caracterizada de pequeno porte, 30 funcionários, comandados por dois sócios proprietários. Um sócio é responsável pela produção enquanto o outro cuida dos aspectos financeiros e administrativos. Os demais funcionários trabalham em uma esteira e exercem funções de corte e costura.

O próximo tópico é formado pela análise dos dados coletados através da pesquisa realizada com os gestores e futuros herdeiros das empresas “A” e “B”.

3.2 Resultados e Análise

Neste tópico, segue a exposição dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os gestores das empresas em estudo e também por meio da observação sistemática. Foram entrevistados os proprietários e os possíveis sucessores de cada uma das empresas, sendo uma empresa denominada “A” e a outra “B”. Os entrevistados são assim identificados: “A1” e “A2”, referem-se ao proprietário e possível herdeiro, respectivamente. Para caracterizar os entrevistados da empresa “B”, adotou-se “B1” e “B2”, conforme Quadro 1:

Identificação dos entrevistados		
Empresa	“A”	“B”
Proprietário	“A1”	“B1”
Sucessor	“A2”	“B2”

Quadro 1 - Identificação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo acadêmico

Ao tratar sobre aspectos relevantes que a cultura familiar exerce na gestão da empresa, Bornholdt (2005, p.166) relata: “começa pela liderança a formação dos elementos da cultura que consolidam a organização”. O proprietário “A1” da empresa “A” defendeu que o principal aspecto cultural influente na gestão da empresa é a reciprocidade: “A empresa zela pela reciprocidade, trata o funcionário com respeito, honestidade e seriedade, para que esses assumam seus compromissos e executem suas tarefas dignamente”.

Por sua vez, o herdeiro “A2” esboçou uma visão diferente ao alegar que o principal fator influente é o respeito. A amizade entre os patrões e os funcionários não se mistura durante o cotidiano profissional. Relatou que, na maioria das vezes, encontra dificuldade para implantar novas maneiras de organização, ou novas ideias para melhorias em geral, porque a mentalidade da atual gestão demonstra-se restrita. “Renunciar a crenças que, em função das mudanças ambientais, envelheceram ao longo do tempo, muitas vezes é uma tarefa muito difícil. É um desafio para as empresas familiares” (BORNHOLDT, 2005, p. 163).

O entrevistado “B1”, proprietário da empresa “B”, salientou que quando começou a empresa trouxe valores oriundos da vida humilde. Disse ele acreditar que é de extrema importância oferecer as melhores condições para os funcionários, os quais assim respondem da melhor maneira com um retorno satisfatório. É necessário produção, mas também qualidade, ambos caminham juntos. O entrevistado “B2” explicou que o respeito adquirido em casa é transmitido para a empresa. Um aspecto de extrema importância é a moralidade. O ambiente empresarial é levado mais a sério. Por exemplo, em casa chama por pai, mas no âmbito empresarial, por Carlos. Procura separar o ambiente familiar do ambiente de trabalho.

No que diz respeito a crenças e valores encontrados na empresa provenientes do fundador, “A1” relatou que os proprietários mantêm um comportamento exemplar, servindo de espelho para os demais funcionários. Manifestou acreditar que o ambiente interno é fundamental para atingir todos os objetivos diários, e quem interfere diretamente nisso é o exemplo do patrão. O funcionário não é um escravo, mas um ser humano. “A2” mencionou que um aspecto cultural evidente na empresa é a prática da imparcialidade, o que é adequado para um funcionário, também o é para o outro. Manifestou pensar que, por ser superior aos demais funcionários, deve servir de exemplo durante todo o expediente, para assim poder cobrar disciplina dos seus subordinados. Segundo Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), cultura organizacional são os valores primordiais para manter ordenado o sistema familiar empresarial.

Na outra empresa objeto de estudo, “B1” destacou que “existem pessoas que apresentam uma conduta formada, outras podemos trabalhar e moldar conforme os anseios”. Comprometimento e pontualidade são valores indispensáveis para a conduta da empresa. “B2” enfatizou que os proprietários normalmente centralizam todas as decisões e as atitudes a serem tomadas, que julgam necessárias, e ainda não procuram respaldo dos demais executivos e chefes. Os donos da empresa tomam a iniciativa de corrigir algum problema durante o expediente, quando, em realidade, poderiam repassar essa responsabilidade para os funcionários que gerenciam. Assim, não deixariam seus compromissos para resolver algo que normalmente poderia ser equacionado sem a presença deles.

Ainda, em relação à influência que os aspectos culturais imprimem na gestão da empresa, “A1” complementou ao dizer que valores como honestidade, por exemplo, interferem diretamente na administração geral da firma. Os funcionários são amparados devidamente conforme seus direitos. Antes de admitir um funcionário, por exemplo, a empresa analisa minuciosamente sua necessidade, para evitar uma demissão em curto prazo e, com isso, uma série de custos. Para “A2”, esses aspectos influenciam diretamente na gestão da empresa, pois todas as movimentações financeiras são exercidas de forma cautelosa. As decisões são tomadas conforme o tamanho da abrangência da situação, nunca sendo dado “passo maior que a perna”. Os investimentos e as admissões são minuciosamente analisados.

Na empresa “B”, o proprietário defendeu que sua cultura familiar, oriunda da vida humilde da roça, influencia diretamente em toda a administração da empresa. “A gestão procura servir como exemplo comportamental, pois se cobramos comprometimento e pontualidade dos funcionários, nós também temos que ser assim e cumprir com isso”. Conforme “B2”, todas as atitudes dos líderes são embasadas e suportadas pelas virtudes e crenças provenientes da cultura familiar. Segundo Bornholdt (2005, p. 20), “[...] a evolução da cultura organizacional em torno da empresa familiar difere dos indivíduos, ou seja, da individualidade daqueles que a compõem”.

As organizações utilizam mecanismos primários, os quais são implantados e desenvolvidos de acordo com os líderes e por eles controlados, por meio de um processo sistêmico. Tal processo é repetitivo, com controles sobre recompensas, reconhecimento, punições e leis intrínsecas dessa sociedade. A transmissão e o aprendizado dessas leis sociais formam a cultura organizacional e permitem aos sucessores compreender as maneiras encontradas por uma empresa para se adaptar aos estímulos externos e internos (BORNHOLDT, 2005).

Ao questionar sobre profissionalização da gestão nas empresas familiares, “A1” salientou que a profissionalização dos gestores da empresa é voltada para cursos práticos profissionalizantes. “Eu fiz curso pelo Senai – Qualidade no atendimento ao público, CDL e Sebrae”.

Tem sido cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão, com objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhe deem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam (FREITAS, 2005, p. 42).

Por seu turno, “A2” ressaltou que a profissionalização da gestão da empresa por enquanto encontra-se em aberto, pois está em formação no curso de administração em uma universidade: “A atual gestão baseia-se na experiência vivida, já eu estou me aperfeiçoando, pois penso que tenho muito a aprender. Todos os dias aprendo alguma novidade construtiva, logo penso que jamais saberei tudo”.

A ausência de profissionalização causa diversos problemas, como a desmotivação de funcionários que poderiam colaborar com a empresa, mas acabam se desligando da mesma, como intuito de alcançar outras oportunidades no mercado de trabalho, podendo inclusive ser uma empresa concorrente (ADACHI, 2006, p. 123).

Na empresa concorrente, “B1” informou que sua profissionalização é completamente voltada para a experiência. Informa que iniciou o negócio quando se casou com uma mulher que era chefe de esteira. Assim, “até o momento eu trabalhava na colônia, eu não sabia nem colocar o calçado no pé. “O primeiro par de calçado que eu fiz foi em cima de uma carreta”. Minha mulher e eu decidimos investir em um ateliê, pois a vida na roça não arcava mais com as contas. Como ela já tinha um conhecimento na área, abrimos o negócio”. O herdeiro “B2” destacou que sua profissionalização está sendo adquirida por meio de cursos profissionalizantes e da própria aprendizagem interna. O conhecimento é transmitido dos gestores para os sucessores e demais funcionários, pela prática contínua desenvolvida durante o cotidiano empresarial.

Ao ser questionado sobre a importância de investir na profissionalização dos gestores e dos funcionários, “A1” enfatizou que todos os cursos foram de extremo proveito, pois trataram de

assuntos diferentes. Recorda-se de que em um curso aprendeu sobre administração de negócios, em outro sobre a arte de vender. Então esses treinamentos ajudaram muito, sem eles não teria conseguido construir tudo o que tem e tampouco ter condições de liderar uma empresa. Crê esse gestor, que é importante oferecer cursos para os funcionários, pois eles se sentem valorizados e contribuem para um melhor rendimento da empresa. Ilustrou ao revelar que cursos para mecânico, cronometrista e costura já foram disponibilizados pela organização. O pesquisado “A2” informou ser importante investir na profissionalização em geral da empresa, pois quanto mais profissional, mais qualificado será o serviço, e também mais coerente e satisfatória será cobrança.

Na empresa “B”, seu líder disse acreditar que, para chegar a algum lugar, necessita investir tanto em maquinário quanto em funcionários. É preciso ter um bom ambiente para que o trabalho ocorra de forma tranquila. “É importante fazer cursos, pois desenvolvem a capacidade de quem fez. Por exemplo, tendo um cronometrista profissional, este tem capacidade para aproveitar da melhor maneira possível o tempo que cada um vai levar para fazer sua atividade”.

O entrevistado “B2” argumentou que ao investir na profissionalização da empresa, isso a torna mais organizada e mais eficiente. Seus processos internos ficam mais rápidos, e a porcentagem de erro diminui significativamente. Tal investimento gera melhoria em todos os setores da empresa, tanto na gestão quanto na produção, além de possibilitar o retorno do capital de maneira breve. Ao investir na capacitação dos funcionários, seu conhecimento evolui e isso reflete em todo o processo produtivo da empresa. Para Freitas (2005, p. 41), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional”.

No que diz respeito à disponibilização de cursos para os funcionários e gestores pela empresa, “A1” afirmou que é importante oferecer cursos, pois estes colaboram para aperfeiçoar o conhecimento dos funcionários, que num primeiro momento era apenas técnico, sem nenhuma interferência teórica. Ajudar os empregados a desenvolverem

sua potencialidade é uma medida que tanto beneficia a organização quanto os próprios indivíduos, uma vez que o desempenho aprimorado aumenta a satisfação pessoal e que empregados satisfeitos comprometem-se mais (FRUGIS, 2007).

O futuro sucessor “A2” explicou que, para os funcionários, os cursos acontecem frequentemente depois da hora diária. Um cargo superior, chefe de esteira, por exemplo, transmite seus conhecimentos aos demais funcionários. Isto é oferecido para todos, então cabe a cada funcionário decidir se vai aproveitar essa lição ou não, mas também depende da disponibilidade de cada um. Há risco nessa atividade de ensinar os funcionários, pois eles podem decidir sair da empresa a qualquer momento, fortalecendo, assim, a concorrência. Para cargos superiores, entre inúmeros cursos bancados pela empresa, o empresário cita o de cronoanálise. Nesse curso, “você aprende qual é o *lead time* necessário para suprir um pedido”.

Na empresa concorrente, “B1” ressaltou que “sempre que há interesse dos funcionários, a empresa oferece gratuitamente os cursos para quem solicitar”. Também é com recursos da empresa que o possível sucessor cursa uma faculdade, cursos como mecânica, eletricitista de máquinas e costura. Alguns ocorrem após o expediente. Para isso acontecer, tem que fechar os horários de disponibilidade, tanto de quem vai cursar quanto de quem vai ensinar. “Todos os dias a empresa passa alguma lição, com o objetivo de ensinar uma função diferente daquela que o empregado está acostumado a fazer, para que, se algum dia precisar resolver algum problema, tenhamos a quem recorrer”.

O outro futuro sucessor, “B2”, mencionou que alguns diretores fizeram o curso de contabilidade e cronometrista, por exemplo. Para os funcionários, a empresa ofereceu cursos profissionalizantes externos para seus mecânicos e costureiros, pois se espera com esses cursos uma evolução profissional que reflita em ganho de tempo e de produtividade.

No que diz respeito ao processo sucessório, “A1” relatou tratar-se da realização de um sonho ver o filho assumir o negócio. “Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade,

passando de pai para filho, é o sonho dourado para grande parte da população do mundo” (LEONE, 2005, p. 5).

A passagem do bastão e das ações ocorrerá parcialmente. Não há como transmitir de uma hora para outra, não é assim. “O planejamento sucessório é um processo no qual o sucessor é escolhido com antecedência e preparado, paulatinamente, para o poder” (OLIVEIRA, 1999, p. 38). Já para “A2” a empresa, por ser familiar, tem intenção de passar a propriedade para seus sucessores, sempre com a intenção de proporcionar melhorias. Segundo Leone (2005, p. 48), “uma sucessão bem conduzida rejuvenesce e prolonga a vida, biológica e psicologicamente, com significativo ganho na sua qualidade e de uma forma metafísica, pode eternizá-la”. Esse processo ocorrerá de forma gradual, conforme o decorrer das atividades. Não acontecerá repentinamente, pois é uma fase delicada que exige precauções.

Na empresa “B”, “B1” manifestou que no futuro gostaria de transmitir a propriedade para um herdeiro. Teria que ser com um processo mais longo, que decorresse aos poucos, para que ele, gestor, conseguisse administrar da mesma maneira e administrar a empresa no mesmo rumo que ela caminha hoje. Por isso:

[...] a sucessão deve ser encaminhada como um processo engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra processo tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio (LEONE, 2005, p.47).

O entrevistado “B2” disse acreditar que existe a intenção, por parte da atual gestão, de “passar o bastão”. O problema é que não tem certeza da permanência na empresa por muito tempo, podendo seguir outro caminho. Pelo que se percebe, o processo se daria de maneira discreta, evitando mudanças bruscas.

Ao indagar se as empresas estão treinando o possível herdeiro para assumir sua gestão, “A1” afirmou que a empresa está preparando o sucessor. Os cursos profissionalizantes assistidos pelo sucessor

são bancados pela renda da empresa. “A2”, como tal aspirante ao cargo, respondeu: “Não apenas treinando como evidenciando que este processo ocorrerá conforme oportunidade e necessidade”. Para o processo sucessório ocorrer de forma satisfatória, sem que a empresa seja prejudicada, uma preocupação comum nas empresas familiares é a profissionalização da gestão e de seus sucessores (LEONE, 2005).

O entrevistado “B1” afirmou que trabalha diariamente em família, com a intenção de adquirir o conhecimento e a maneira correta para dar segmento e o resultado para se manter. “A cada dia que passa a dificuldade aumenta, é preciso ter conhecimento e ir até faculdade para ter condições de administrar a empresa sem que prejudique a organização”. “B2” destacou que “a empresa está se preparando. Faz seis anos que trabalho na parte administrativa, aprendendo um pouco todo dia”. É necessário conhecer cada um dos funcionários, pois todos são diferentes e possuem características diferentes e, sabendo disso “você tem totais condições de extrair o melhor rendimento possível”.

Com a intenção de antecipar o processo de sucessão, perguntou-se: a empresa e o futuro herdeiro estariam preparados para efetuar o processo sucessório? “A1” não titubeou ao afirmar que o futuro sucessor está em condições de assumir o empreendimento. A mudança de comando traria novos ares para toda a organização, além de que essa nova geração tem mais estudos e estaria mais preparada para gerenciar a empresa. Conforme Barrueco e Perrotti (2010, p. 40), “90% dos dirigentes que fazem parte de novas gerações que sucederam ou sucederão fundadores das empresas familiares já são formados ou estão em formação no ensino superior”. Tomado pelo entusiasmo, “A2” relatou: “Vejo-me com totais condições de assumir os rumos da empresa. Acredito que a empresa também suportaria bem esta alteração, pois conheço todos os funcionários e todos também me conhecem”.

Na outra empresa, “B1” ressaltou que o herdeiro tem plenas condições de gerir o negócio. Da mesma forma que ele ordena um funcionário para agir, seu filho também tem condições, pois tem conhecimento de todo o processo, apesar de entender que a experiência

faz diferença para expressar a voz ativa. “A empresa para suportar esse processo necessitaria de tempo para assimilar essa alteração, pois quem comanda tem a voz ativa e responde, por exemplo, pela qualidade de produção”. Então, os funcionários precisariam se acostumar com o novo comando. Parece prático, mas na verdade esse processo é complicado, pois até a reclamação chegar para o funcionário, ela percorre toda a hierarquia da empresa. Sendo assim, todos os chefes e funcionários devem se adaptar ao novo proprietário. “B2” disse acreditar que ainda tem a aprender, para ter plenas condições de tocar a empresa: “Acho que o processo deveria prosseguir lentamente, pois a responsabilidade é enorme e também o modo de trabalhar pode ser afetado, conforme minhas ideias”.

Finalmente, visando aproximar todos os quesitos em uma pergunta final, questionou-se como a gestão profissionalizada pode contribuir para inserção de novos valores culturais na empresa. “A1” manifestou que melhoraria significativamente, pois o sucessor tem a mente mais aberta do que a direção antiga. A geração sucessora tem mais criatividade e maior abertura para a aceitação de novas ideias. “A2” defendeu que vai abrir a visão do negócio, a gestão vai saber o que fazer com mais certeza, economizando tempo e dinheiro com isso. O relacionamento entre chefias e subordinados também pode passar por melhorias, a gestão voltaria mais a atenção para possíveis oportunidades do mercado.

Nesse mesmo contexto, de acordo com “B1”, é necessário ter o funcionário ao seu lado, oferecendo-lhe um salário mais compensador, proporcionar um plano de carreira para que ele se dedique por completo à empresa. “Oferecemos vale-loja, vale-transporte, enfim, uma série de benefícios que não são obrigatórios, mas que interferem na intenção de conquistar e trazer o funcionário para o lado da empresa”. Por sua vez, “B2” enfatizou que “pode contribuir para o trabalho mais cooperativo, mais unido, onde a confiança de um pelo outro fique em evidência no dia-a-dia”, alterando a ideia de poder centralizado, para que não fique tudo sob a responsabilidade de uma única pessoa. Desse modo, cada funcionário deixa de cuidar apenas da sua função e fica atento a todos os outros setores, podendo auxiliar em alguma possível incerteza. “A

direção deve ter plena confiança na capacidade do funcionário e cuidar exclusivamente de suas atribuições”, disse o entrevistado “B2”.

A seguir, apresenta-se o Quadro 2, com uma síntese dos principais resultados obtidos, de acordo com as categorias de análise propostas:

Síntese dos resultados da Análise	
Categoria	Comentário
<p>1. Gestão familiar Para a aplicação das melhores práticas da governança nas empresas familiares, é necessário analisar a inter-relação entre família, sociedade e empresa, bem como desenvolver critérios com normas e leis de convivência (BORNHOLDT, 2005, p. 32).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As duas empresas possuem gestão familiar blindada e restrita a novas ideias. Possuem gestão centralizada, o grande grupo não participa e nem toma conhecimento das decisões. - Ambas demonstram o desejo de moldar o funcionário, conforme os anseios e interesses empresariais. - As duas organizações tratam com seriedade os funcionários e cumprem com todos os honorários trabalhistas. Toda hora extra, denominada “serão”, é ressarcida.
<p>2. Cultura Organizacional A cultura organizacional é formada pela história por meio de mitos e atos históricos; pela ideologia das crenças e valores; pela filosofia das práticas éticas; pelo negócio e suas peculiaridades; pela linguagem e pelo processo de comunicação; e pelos rituais, atos pautados e repetitivos (BORNHOLDT, 2005, p. 20).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valores como reciprocidade, respeito e pontualidade dominam as organizações. Tratam os funcionários com dignidade, para que exerçam suas funções com responsabilidade. - As duas gestões preocupam-se em ser exemplo comportamental. - Valores simples dos proprietários, oriundos da vida humilde do interior, imperam no cotidiano empresarial. O mais relevante é a imparcialidade no tratamento com os empregados.
<p>3. Profissionalização O que é realmente importante na profissionalização da empresa familiar, passa pela certeza de que os dirigentes tenham destrezas e habilidades suficientes para desenvolver suas funções empresariais (CASILLAS <i>et al.</i>, 2007, p. 80).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nas duas firmas, a capacitação dos proprietários foi desenvolvida por cursos práticos profissionalizantes. - Ambas as organizações são favoráveis ao investimento e a disponibilizar cursos voltados para a gestão e também para os funcionários. - As duas empresas associam a profissionalização como investimento, pois eleva a qualidade do produto e possibilita ganho no retorno financeiro. - Nas duas empresas, os possíveis sucessores preparam-se cursando faculdade de Administração.
<p>4. Sucessão A sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia. Ela é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização. (LEONE, 2005, p. 41)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitir a direção e a liderança para o herdeiro é desejo e sonho comum nas firmas em estudo. - Trâmite que exige tempo e planejamento, uma empresa demonstra-se apta para suportar o processo, a outra não. - O processo traria renovação, com visão descentralizada de poder e atenta a novas ideias.

Quadro 2 - Síntese dos Resultados da Análise

Fonte: Elaborado pelo acadêmico

Na seção seguinte, apresentam-se as considerações finais deste estudo.

Considerações Finais

Após a realização deste estudo, constatou-se que a cultura organizacional familiar influencia diretamente a gestão das organizações, especialmente no que tange aos processos de profissionalização e de sucessão das empresas familiares.

Os principais fatores que repercutem na governança das empresas familiares, objeto de estudo, e apurados nesta pesquisa, são os costumes e as crenças de seus fundadores. Esses líderes absorveram de forma intrínseca à família os valores que representam a índole de cada um, os quais transmitem tal conduta para o cotidiano profissional, refletindo notoriamente no ambiente empresarial.

Nesse sentido, apresentou-se o seguinte problema de pesquisa: Como a cultura organizacional influencia nos processos de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares? Conforme pesquisa realizada com estudo de casos múltiplos, foi possível perceber que existe possibilidade de profissionalizar as empresas familiares e proporcionar que efetuem o processo sucessório de maneira harmoniosa.

Para tal feito, é necessário que as gestões abdicuem de aspectos culturais organizacionais destoantes às empresas, como administração blindada e centralizada, restrição a apoio externo (assessoria/consultoria), resistência ao investimento estrutural e mecanizado das empresas e - em um dos casos - persistência em manter o assunto sucessão isolado, como se representasse um tabu, algo que não deve ser discutido e implementado. Percebeu-se que as empresas trabalham com a mesma segmentação de esteiras e distribuição dos funcionários, desde quando iniciaram suas atividades. Por mais lenta que seja a evolução de um nicho de mercado, não se deve acomodar e esperar para o concorrente implantar ou descobrir maneiras mais eficientes de produção, por exemplo.

Sendo assim, foi confirmada a hipótese de pesquisa, quando se questionou se a cultura familiar influencia diretamente na administração das empresas familiares. Observou-se que a questão cultural organizacional da família empresária repercute diretamente no processo de profissionalização e de sucessão das empresas familiares em estudo, atingindo-se, conseqüentemente, também o objetivo geral do trabalho.

Todos os objetivos específicos foram esclarecidos, pois foi possível contextualizar e caracterizar a gestão das empresas familiares, seus processos de profissionalização e de sucessão, bem como investigar e compreender suas culturas organizacionais. Foi possível também identificar e citar benefícios para a administração efetuar sua profissionalização, assim como averiguar os aspectos relevantes do processo de sucessão para sua longevidade.

Destaca-se que este trabalho reuniu várias informações e referências bibliográficas, que sustentaram o embasamento teórico com o tema gestão de empresas familiares. Isso proporcionou um acréscimo de material disponível para a pesquisa, contribuindo, sobremaneira, para novos pesquisadores e possíveis interessados neste universo que permeia as empresas familiares. Considera-se, ainda, que o estudo proporcionou diversas melhorias para as empresas estudadas, ao disponibilizar sugestões para o progresso de suas gestões.

Entre as limitações do trabalho, destaca-se a dificuldade de encontrar materiais bibliográficos específicos do tema gestão de empresas familiares, de natureza recente em termos de publicação. De fato, a quantidade existente disponível para pesquisa é satisfatória, porém ainda existem poucos livros e artigos publicados sobre o assunto, principalmente em nível Brasil. Outra limitação encontrada, e importante para o desenvolvimento do estudo em tela, foi o conflito de horário entre os entrevistados, ocasionando, dessa forma, algum retardo da conclusão da pesquisa.

De modo geral, dificuldades à parte no que se refere aos horários para a realização das entrevistas, o trabalho foi muito adequado para os pesquisadores e para as empresas envolvidas, já que elas desejam

efetuar os processos de profissionalização e de sucessão, visando sua perpetuidade.

Referências

ADACHI, Pedro Podboi. *Familia S. A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro. *Empresas familiares: estratégias para uma gestão competitiva e aspectos jurídicos essenciais para inovação, sucessão, governança, holding, herdeiros*. 2. ed. ampl. São Paulo: IOB Publicações Jurídicas, 2010.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BOHNENBERGER, Maria Cristina. Cultura organizacional. In: FREZZA, Cleusa Maria Marques et al. *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 47-59.

BORDIN, Andrei Lopez et al. *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008.

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DAFT, Richard I. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma Introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.

FREITAS, Ernani Cesar de. A profissionalização da gestão em empresa familiar. In: FREZZA, Cleusa Maria Marques. *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 37-46.

FREITAS, Ernani Cesar de; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. *REGE Rev. Gest.*, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. *As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações*. São Paulo: Educ, 2007.

GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. *Empresas familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles*. Barueri: Disal, 2008.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LUZ, Grégui Becker. *Empresa familiar: profissionalização da gestão para sucessão*. 2010. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)-Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, 2010.

MEDEIROS, João Bosco. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília. *Pesquisa social: teoria método e criatividade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, Édio et al. *Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Gente, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RICCA, Domingos. *Da empresa familiar a empresa profissional*. São Paulo: CLA, 1998.

_____. *Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções*. São Paulo: CLA, 2007.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. 12. ed. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2010.

SEBRAE. *Negócios em família*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/integra_noticia?noticia=10526463>. Acesso em: 30 abr. 2012.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

VRIES, Manfred Kets de; CARLOCK, Randel S.; FLORENT-TREACY, Elizabeth. *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO AOS ENTREVISTADOS DAS EMPRESAS EM ESTUDO

1. Que aspectos relevantes da cultura familiar se verificam na gestão da empresa?
2. É perceptível a presença de valores e crenças provenientes do fundador na empresa? Quais seriam?
3. Estes valores e crenças influenciam diretamente a gestão da empresa? Como?
4. Como ocorre a profissionalização da gestão na empresa? Exemplifique.
5. Qual a importância de investir na profissionalização dos gestores e dos funcionários? Justifique.
6. A empresa disponibiliza cursos que profissionalizam a direção e os funcionários? Quais? Por quê?
7. A gestão da empresa tem intenção de futuramente transmitir a propriedade para um membro familiar? De que forma?
8. A empresa está treinando o possível herdeiro para assumir sua gestão?
9. Atualmente, a empresa e o futuro herdeiro estariam preparados para efetuar o processo sucessório?
10. Como a gestão profissionalizada pode contribuir para inserção de novos valores culturais na empresa? Relate.

APENDICE B – LISTA DE ITENS DA OBSERVAÇÃO SISTEMÁTICA

- Práticas de gestão utilizadas na empresa.
- Cultura organizacional implicada na empresa.
- Comportamento exemplar e conduta ideal dos membros da empresa.
- Nível de profissionalização da empresa.
- Treinamento dos gestores e funcionários da empresa.
- Intenção de efetuar o processo sucessório.
- Preparação da empresa e do herdeiro para realizar a troca.