



Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?

Ernani Cesar de Freitas¹
Mauricio Barth²

Resumo

Por sua contribuição para a economia brasileira, as empresas familiares ocupam uma posição de destaque no âmbito de negócios. Muitas das grandes empresas do país são, ou já foram, familiares em sua essência, número que poderia ser ainda maior não fossem as complexidades enfrentadas por essas organizações durante suas gerações. Sendo assim, o presente trabalho tem como tema as empresas familiares, de modo a estudar as categorias gestão, governança, profissionalização e cultura organizacional. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é investigar e analisar essas categorias teóricas em empresas familiares de pequeno porte, segmentadas no comércio do Vale dos Sinos (RS). Utilizou-se neste trabalho a pesquisa exploratória mediante estudos de caso múltiplos, por meio da coleta de dados feita através de entrevista não-estruturada com perguntas abertas. Constata-se que algumas mudanças não ocorrem em função do aspecto profissionalização, mas sim pela forma de gestão e pelo

Recebimento: 21/3/2010 • Aceite: 15/6/2010

¹ Pós-doutorando em Linguística Aplicada – PUC-SP/LAEL; doutor em Letras, área de concentração Linguística Aplicada – PUCRS; MBA Gestão Empresarial – FGV-RJ; pós-graduado em Gestão Empresarial –UFRGS; professor pesquisador no Grupo de Desenvolvimento Regional, Centro Universitário Feevale. End: Av. Dr. Maurício Cardoso, 510, Novo Hamburgo, RS, Brasil. CEP 93510-250 E-mail: ernanic@feevale.br.

² Pós-graduado em Gestão Estratégica de Marketing - Ênfase em Administração de Vendas (Feevale); bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda (Feevale); membro do projeto de pesquisa “Gestão, profissionalização e sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte no Vale do Sinos/RS”, desenvolvido pela Feevale (Novo Hamburgo/RS). E-mail: mauricio@feevale.br.

processo decisório da empresa. Alguns processos muitas vezes são mais enriquecidos e mais trabalhados dentro de algumas empresas familiares foco deste estudo, porém todos eles deviam constar na dinâmica dessas organizações.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Profissionalização. Gestão e Governança. Cultura Organizacional

Professional management in family business: stagnate or innovate?

Abstract

For his contribution to the Brazilian economy, family businesses occupy a prominent position in the business. Many large companies in the country are, or have already been familiar in essence, that number could be even higher were it not for the complexities faced by these organizations during their generations. Therefore, this paper's theme is family businesses, in order to study the categories management, governance, professionalism and organizational culture. In this sense, the objective of this study is to investigate and analyze these theoretical categories in family businesses are small, targeted trade in the Vale dos Sinos (RS). Was used in this exploratory work through multiple case studies, through the data were collected through unstructured interview with open questions. It appears that some changes do not occur according to the aspect of professionalism, but by way of management and decision-making process of the company. Some processes are often more enriched and more worked in a few family businesses focus of this study, however, all they had to appear in the dynamics of these organizations.

Keywords: Family business. Professionalization. Management and Governance. Organizational Culture.

Introdução

As empresas familiares são, com frequência, objeto de estudos e tema de discussões, pelo fato de representar grande importância para a economia brasileira, exercendo enorme influência, seja quanto a sua produtividade ou sua empregabilidade, possuindo, ainda, um grande potencial de desenvolvimento. Sendo assim, este estudo foi desenvolvido a partir do tema gestão das empresas familiares, pois é relevante à sociedade conhecer como as empresas familiares lidam em relação à sua administração, operacionalização e perpetuidade, visto que essas organizações representam grande parte da empregabilidade e da economia do país, bem como da sociedade.

A pesquisa deste estudo foi fundamentada buscando analisar possíveis respostas para sua problematização. Nesse sentido, identificam-se as seguintes questões norteadoras dos problemas de pesquisa: como a gestão das empresas familiares estudadas atua em relação à profissionalização da empresa? Como se apresentam os processos de profissionalização nessas empresas familiares? Qual é a influência da cultura organizacional na governança dessas empresas? E que implicação se verifica na profissionalização da gestão?

O objetivo geral desta pesquisa é investigar e analisar os processos de gestão e profissionalização das empresas familiares de pequeno porte, segmento de comércio, na região do Vale do Sinos (RS), com a finalidade de entender e relacionar a repercussão desses processos na realidade organizacional dessas empresas. Nesse contexto, procura-se, através da análise das entrevistas realizadas, compreender e alcançar os objetivos geral e específico.

Os objetivos específicos são: a) observar e compreender o processo de gestão e governança; b) entender e analisar como ocorre a profissionalização nas empresas familiares pesquisadas; c) identificar e analisar aspectos da cultura organizacional das empresas familiares estudadas e seus impactos nos processos de profissionalização.

Em relação aos procedimentos utilizados, o estudo alinhou-se através da base de pesquisa exploratória, seguindo pelos procedimentos técnicos dos estudos de caso múltiplos e pesquisa bibliográfica. Nesse contexto, utilizou-se, quanto à abordagem do problema, a pesquisa qualitativa, devido à utilização de dados diretamente do ambiente sem uso de números e estatísticas, caracterizando-se também por uma amostragem não-probabilística qualificada como intencional.

Sobre a técnica de coleta de dados, o estudo ocorreu através de entrevistas não-padroneizadas com perguntas abertas, utilizando-se do

resultado dessas entrevistas para análise e interpretação dos dados coletados.

A seguir, apresentam-se as seções sobre a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, o estudo de caso, a caracterização das empresas estudadas, os resultados e a análise e, por fim, as considerações finais.

Empresa familiar

A abordagem da gestão da empresa familiar vem, a cada dia, gerando maior discussão em salas de aula, escritórios administrativos e palestras acadêmicas. Segundo Freitas e Frezza (2005), “no Brasil mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. Também, nestas empresas, é empregada mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho”. Sendo assim, observa-se que empresas familiares possuem grande influência na economia e no desenvolvimento do país, quer seja no âmbito local, regional e nacional.

Atualmente, há muitos conceitos para empresa familiar. Casillas, Vázquez e Díaz (2007) comentam sobre a dificuldade de obter uma definição clara e consensual sobre este tema, pelo fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores. Porém, esses autores afirmam que a maioria dos conceitos gira em torno de três aspectos principais, que são:

- a propriedade ou controle sobre a empresa;
- o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros de nova geração na própria empresa.

Desta forma, mesmo havendo diversos conceitos para empresa familiar, são considerados os aspectos citados em praticamente todas as definições. Adams (2009) define empresa familiar como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva. Essa definição de Adams (2009) é a que norteia este estudo. A esse respeito, Bornholdt (2005) acrescenta que em uma empresa familiar as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família, sendo que o controle acionário pertence a esta e/ou a seus herdeiros.

O fato é que, normalmente, a empresa familiar surge da iniciativa de um empreendedor, seguindo um projeto, um sonho ou

desafio de vida. Grande parte dessas empresas foram edificadas por seus fundadores com o objetivo de criar um negócio pensando no futuro de seus filhos. Para Grzybovski e Tedesco (2000, p. 64), “o nível de participação de membros da família na gestão da empresa é fortemente influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio”. A preocupação do empreendedor quando funda uma empresa é gerar lucros e prosperar, para que a empresa possa seguir seu caminho de sucesso enquanto está no comando e quando for repassada ao seu sucessor.

A maioria das empresas familiares tem como principal gestor e administrador o próprio dono da empresa, o que, muitas vezes, pode ocasionar problemas na administração. Sobre isso, Freitas e Frezza (2005) observam que, em muitas empresas familiares, o gestor precisa diferenciar os interesses da família e os da empresa, buscando minimizar os conflitos entre família e negócio. A diferenciação dos interesses proporciona ao gestor um equilíbrio na administração da empresa e dos interesses da família.

A gestão da empresa familiar requer processos de descentralização do poder, para que, no futuro, a administração da empresa não tenha problemas com familiares e colaboradores. Conforme Bernhoeft e Gallo (2003), um processo de descentralização é estabelecido no intuito de delegar as atividades de 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 mudanças nas formas de administrar, profissionalizar e planejar as suas estratégias.

Na maioria das vezes, as mudanças realizadas pelos proprietários das empresas surgem devido a alguma dificuldade encontrada no trabalho ou a uma crise financeira. Entretanto, para Moraes (2009), essas mudanças podem ser de difícil implantação em grande parte das empresas de pequeno porte, por isso faz-se necessário buscar mudanças de fácil implementação e que sejam gradualmente aplicadas, proporcionando à empresa melhores resultados.

A seguir, serão abordados os temas gestão e governança na empresa familiar.

Gestão e Governança

A governança na empresa familiar surgiu através do conceito de governança corporativa. Para Bornholdt (2005, p. 26), “o sentido mais conhecido da governança corporativa se refere à relação entre a empresa, os acionistas, os mecanismos e os princípios que governam o

processo decisório da gestão, principalmente em relação à proteção dos acionistas”. Este tipo de governança busca demonstrar a importância da utilização de sistemas e métodos na tomada de decisões de uma empresa, para que proprietários e sócios tenham certeza de que as decisões estão sendo tomadas conforme sistemas estabelecidos.

No entanto, a governança nas empresas familiares deve ser mais cautelosa, pois o trabalho realizado com membros da família pode gerar conflitos entre gestores, familiares e herdeiros. Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007), as empresas familiares, embora tenham suas peculiaridades, devem elaborar um programa de governança adequado para suas características, garantindo a defesa de todos que estão nela envolvidos.

Para que a implementação ocorra sem maiores riscos, Bornholdt (2005) afirma que esta deve iniciar com um sistema de gestão empresarial baseado no planejamento estratégico. O planejamento estratégico de uma empresa familiar vem se tornando cada vez mais importante, pois visa o futuro da empresa e da família que a administra. Para Oliveira (1999, p. 49), “o planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes”. O planejamento serve como rumo a ser tomado pela empresa. Com base no que foi planejado, fica mais fácil à família gestora executar os processos, controlar seus custos e o desenvolvimento dos projetos, para colocar em prática tudo que foi avaliado no planejamento.

Para ocorrer de forma satisfatória, no planejamento devem ser considerados alguns aspectos como o cenário onde a empresa se encontra, as ameaças e oportunidades que surgem, os pontos fortes e fracos da empresa. Bornholdt (2005) cita três principais itens críticos estratégicos, que são: tecnologia (capacidade de atualização tecnológica e seu desenvolvimento a longo prazo), capital (a demanda de capital para o crescimento ou para investimentos) e gestão (a gestão e a necessidade de pessoas para uma administração competente).

Buscando o controle da empresa familiar, criou-se o conselho familiar que, na concepção de Casillas, Vázquez e Díaz (2007), é composto por membros da família que se reúnem para discutir políticas e mecanismos capazes de enfrentar possíveis problemas que possam ocorrer devido a conflitos entre objetivos empresariais e familiares. O conselho de família, de acordo com Bornholdt (2005, p. 95), “é um órgão deliberativo que administra o cotidiano das famílias empresarias e seu interrelacionamento com os sistemas societários e empresarias”, e que, segundo o mesmo autor, “a escolha dos

conselheiros familiares geralmente obedece a critérios associados à participação de capital nas empresas” (BORNHOLDT, 2005, p. 95).

Já para o controle do planejamento estratégico as empresas familiares de grande porte criaram conselhos administrativos, visto que, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), o conselho de administração é o mecanismo de controle para que o comportamento da alta direção esteja de acordo com os interesses dos familiares. “A missão do conselho de administração pretende ‘converter’ os conselheiros numa ideologia da organização para as atitudes e as condutas dos conselheiros de acordo com as das famílias sócias” (BORNHOLDT, 2005, p. 114). Não obstante esses autores referirem-se às empresas familiares de grande porte, entendemos, no âmbito deste estudo, que, analogamente, as organizações familiares de pequeno porte também podem valer-se da figura do conselho administrativo, porém, de forma mais flexibilizada, ou seja, no formato de um conselho gestor ou comitê gestor.

Com a governança e o controle feitos de forma correta e eficaz, a empresa familiar alinha-se no caminho certo para uma excelente administração, tanto empresarial quanto familiar.

Além desses aspectos, outro importante fator que se deve levar em consideração no planejamento das empresas familiares cabe à profissionalização, que será abordada a seguir.

Profissionalização

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. Segundo Freitas e Frezza (2005, p. 35), “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”. Este é um processo na qual há integração de gerentes contratados e assalariados, no meio de administradores familiares, e onde é adotado um código de conduta para esse grupo de trabalhadores.

A profissionalização dentro da empresa familiar requer cuidados redobrados, pois, neste tipo de organização, há fortes laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros. Esses traços culturais, quando mal orientados, podem acarretar problemas na hierarquia, na sucessão e, até mesmo, na provável desconfiança de familiares.

Conforme Gehlen (2006, p. 25), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio de

família para tornar-se uma empresa profissional”. Contudo, para Freitas e Frezza (2005), a gestão profissionalizada não pode ser considerada imune às influências familiares. Se a propriedade da empresa muda em função do fator “herança”, então os herdeiros poderão influenciar na condução do empreendimento. Logo, herdeiros mal preparados para a sucessão poderão provocar grandes estragos na empresa.

Assim, para a eficácia da gestão e da sua respectiva profissionalização, outro aspecto que deve ser bem planejado, evitando, assim, problemas futuros quanto à gestão diz respeito à sucessão na empresa familiar. O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e dar continuidade àquilo que está indo bem e solucionar, da melhor maneira possível, possíveis problemas que ocorrem na sua gestão. Casillas, Vásquez e Díaz (2007) advertem que o sucesso de uma boa profissionalização da gestão em uma empresa familiar passa pela certeza de que os dirigentes possuem habilidades e competências suficientes para desenvolverem suas funções empresariais. Em alguns casos, não se encontram nos familiares pessoas profissionalizadas competentes para gerir a empresa, por isso a busca por profissionais fora da família se torna inevitável para que a empresa não tome rumos decrescentes em sua expansão, o que pode ocasionar perda de competitividade no mercado em que atua e, até mesmo, problemas quanto à sua perpetuidade.

A empresa familiar busca em sua cultura organizacional as apropriações para sua profissionalização. Isto se dá através dos princípios e valores, da sua estrutura, da sua forma de gestão e de seus executivos, pois é através das suas características que a empresa conseguirá programar um trabalho mais específico para a profissionalização da sua gestão. É sobre isso que se comenta na próxima seção.

Cultura Organizacional

As empresas, quando fundadas, já possuem uma cultura histórica vinda da família, seus costumes, suas crenças, seus princípios e valores. Segundo Bornholdt (2005, p. 20), “a cultura organizacional é formada pela história por meio de mitos e atos heróicos; pela ideologia das crenças e valores, pela filosofia da prática das éticas, pelo negócio e suas peculiaridades e pelos rituais e atos pautados e repetitivos”. Para Oliveira (1999, p. 40), “a cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial”.

Já Coker (2009) incluiu, além dos princípios e valores como importantes conjuntos para formação da cultura, os artefatos, que são formados por objetos considerados tradicionais na empresa ou por expressões audíveis.

Toda empresa familiar não pode deixar de lado essa cultura de organização, pois é ela que forma a identidade da empresa, mostrando para os consumidores e clientes como é o trabalho dentro da empresa, sua cultura histórica e seus métodos.

Bornholdt (2005) comenta 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 formação da cultura, conforme Mincer (2009), é dada pelo compartilhamento de experiências e pela realização de um aprendizado em comum, principalmente por quem lidera a organização. Essas pessoas vão complementando e compartilhando seus valores, passando de uma soma de sujeitos para um grupo de indivíduos que possuem os mesmos sentimentos e valores. Conforme o grupo adquire mais experiência na resolução de problemas, este estabelecerá princípios válidos para todos os membros da organização.

As empresas conseguem manter sua cultura por muito tempo devido a estes processos de evolução que o grupo de colaboradores implanta dentro de suas vidas, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Os colaboradores juntamente com os familiares da empresa são os principais disseminadores da cultura organizacional para seus consumidores. Conforme 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”.

Para a evolução dessa cultura, é necessária a influência de um grande líder. Segundo destaca Segrè (2009), esse líder deve manter o poder por um longo período, pois, assim, acaba formando a cultura de acordo com suas preferências e estilos.

Entretanto, nem todos os novos colaboradores já entram na empresa sabendo de como funciona a cultura organizacional. Para isso, faz-se necessário um processo de educação deste novo colaborador, mostrando a ele os princípios e valores que a empresa prega. A transmissão destes ensinamentos é proporcionada por fatos históricos que ocorrem nas empresas. Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 36), “[...] é preciso uma intensa e, às vezes, prolongada convivência

entre os membros da geração precedente e as pessoas que se incorporam”.

A forma de incluir um novo colaborador pode ser feita através de sua vivência com o grupo de colaboradores que está a mais tempo na empresa ou, até mesmo, na vivência com os familiares que trabalham na empresa, proporcionando, assim, um maior entendimento dos princípios e valores pregados pela corporação no seu dia-a-dia.

Na próxima seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

Metodologia

Para que a compreensão sobre o estudo se desenvolva de maneira eficaz, esta seção apresenta os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas para a obtenção dos objetivos propostos.

Quanto aos fins, a proposta metodológica definida para o estudo é identificada por uma pesquisa exploratória. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 62), este tipo de pesquisa “tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento”. Gil (2006) a considera uma pesquisa com a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, proporcionando a formulação de problemas mais precisos e criando hipóteses para futuras pesquisas.

Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica que, conforme Prodanov e Freitas (2009), é desenvolvida através de materiais já publicados, como livros, revistas, artigos científicos, monografias, entre outros. Este tipo de pesquisa permite conhecer diferentes visões e processos de gestão das empresas familiares, contribuindo para o desenrolar da análise e da interpretação dos dados.

Além da já mencionada pesquisa bibliográfica, no presente trabalho empregou-se o procedimento de estudos de caso múltiplos. Segundo Yin (2005), o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa é utilizado para aumentar o conhecimento já existente sobre fenômenos individuais, sociais, políticos e organizacionais. Assim, realizou-se um estudo de caso de empresas localizadas no Vale do Sinos/RS, administradas por familiares. Nessas organizações, foram estudados três fenômenos: a forma de gestão e governança, sua profissionalização e sua cultura organizacional, buscando, assim, acrescentar informações que, no momento, eram desconhecidas aos pesquisadores.

Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 74), “[...] por lidar com fatos/fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação (‘olho clínico’), além de parcimônia (moderação) quanto à generalização dos resultados”. Dessa forma, para a realização deste estudo de casos múltiplos, as informações foram coletadas por meio de entrevistas não padronizadas com os diretores e gerentes das empresas estudadas.

Segundo Gil (2006), a abordagem do problema define as pesquisas de estudo de caso como procedimentos analíticos de natureza qualitativa, pois não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores, fazendo com que a análise dos dados na pesquisa qualitativa dependa muito da capacidade e do estilo do pesquisador. “A utilização deste tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema [...]” (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 81).

Sobre o universo ou população, Gil (2006) ressalta que ela pode ser entendida, em termos estatísticos, como o conjunto de integrantes pesquisados no estudo. Nas empresas selecionadas para este estudo, foram selecionados respondentes que atuam em cargos de direção e gerência. Dessa forma, foi utilizada amostra não-probabilísticas intencional que, segundo Gil (2006, p. 94), “[...] consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”.

A técnica de coleta de dados utilizada para o estudo foi entrevista não-padronizada que, segundo Prodanov e Freitas (2009), é utilizada quando se quer explorar mais algumas questões sem a rigidez de um roteiro. Para isso, utilizaram-se perguntas abertas, realizadas individualmente e transcritas, simultaneamente, para um computador portátil.

Sendo assim, responderam à entrevista familiares que possuem cargos de direção dentro das empresas estudadas. Foram selecionados para as entrevistas os dois principais gestores de cada organização em estudo, os quais responderam a pesquisa em novembro de 2009. Destarte, os pesquisadores realizaram análises das entrevistas, buscando evidenciar pontos em comum na fala dos entrevistados, bem como confrontá-las. Conforme Gil (2006, p. 156), “a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Na análise e interpretação dos dados, analisou-se o conteúdo obtido nas entrevistas, com base na fundamentação teórica realizada, de forma qualitativa. Sobre isto, Marconi e Lakatos (1999, p. 36) ressaltam: “[...] uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo da pesquisa”.

A seguir, apresentam-se os estudos de caso onde serão evidenciados os resultados obtidos na pesquisa e a respectiva análise.

Estudos de caso

Pela sua importância na economia mundial, há muitos anos as empresas familiares são objeto de estudo de diversos pesquisadores. Segundo Freitas e Frezza (2005), a empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negociação praticadas na evolução da humanidade. E a preocupação com suas formas de gestão, com sua profissionalização e com sua cultura tem sido cada vez maior, devido a problemas encontrados na maioria dessas empresas.

No Brasil, como exemplos de empresas familiares, podemos citar a Votorantin, o Pão de Açúcar, a Gerdau, a RBS e as empresas estudadas nesta pesquisa, que se caracterizam como organizações com gestão e governança familiar e que procuram a profissionalização através da sua cultura organizacional, conforme conceitos e características apresentadas por alguns autores estudados, como Freitas e Frezza (2005), Bornholdt (2005), Casillas, Vázquez e Días (2007) e Oliveira (1999).

Caracterização das empresas

A seguir, será apresentada uma breve caracterização de cada uma das empresas de pequeno porte estudadas.

a) Irmãos Benetti Ltda: trata-se de uma empresa que vende vários produtos para vários segmentos, entre eles construção, decoração, pintura, móveis para banheiros e cozinhas, entre outros. Através de seu fundador, a empresa surgiu construindo casas em meados de 1975. Em 1977, com o sucesso nas vendas de materiais de construção, o fundador repassou a empresa aos seus três filhos que permanecem, até hoje, na gerência da organização.

b) Tecnocal Componentes para Calçados Ltda: esta empresa atua no ramo calçadista e na indústria da borracha, possuindo suas atividades direcionadas ao comércio doméstico, sendo fundada em 1993 por dois primos. Os dois sócios, primeira geração da empresa, já

possuíam experiência no mercado de calçados quando oportunizaram seus conhecimentos para iniciarem uma empresa em sociedade.

c) Farmácias Campo Bom e Farmobrás: esta empresa foi fundada em 1965 e atua no ramo farmacêutico e tem como principal objetivo comercializar remédios e perfumaria. Inicialmente, a empresa se encontrava em um mercado pouco competitivo, por ser uma das farmácias pioneiras na sua cidade, hoje está inserida em um mercado competitivo e com um grupo de colaboradores maior. Os proprietários exercem liderança democrática, uma vez que é de fundamental importância aceitar sugestões para devidas melhorias no ambiente de trabalho e frente aos seus concorrentes, buscando alcançar os objetivos almejados diariamente sendo os clientes e sua satisfação seu principal foco.

d) Soft Beneficiamento de Couros Ltda: a empresa tem sua área de atuação voltada para a atividade do ramo coureiro-calçadista, vendendo e beneficiando artigos em couro. Durante a sua existência, a empresa passou por diversas modificações para se manter no mercado, devido às sucessivas crises que ocorreram nesse período no ramo coureiro-calçadista. Na sua primeira década de existência, a organização tinha sua produção totalmente voltada para o mercado externo, tendo assim se aperfeiçoado em artigos consumidos por este, como napas macias pigmentadas e demais artigos tidos como tradicionais. Porém, com a diminuição nas exportações, devido a fatores externos, como cotação da moeda e demanda, a empresa voltou-se para o mercado interno, tendo-se reestruturado para atender as exigências deste.

e) Unidão Transporte: trata-se de uma empresa familiar fundada pelo proprietário e seus sete filhos, em 1969. Atua no ramo de serviços e possui filiais que foram estrategicamente espalhadas pelo Brasil. Hoje a empresa conta com 68 veículos próprios e personalizados de acordo com a necessidade do cliente. É uma empresa que busca sempre a satisfação e a confiança do cliente, procurando desenvolver-se continuamente com tecnologia de ponta e um adequado sistema de gestão de qualidade.

f) Estofados Rincão: esta empresa iniciou como uma estofaria, em 1985. Com o passar de alguns anos, surgiu a ideia de produzir estofado, que foi concretizada com a criação de um único modelo que superou as expectativas de venda. Necessitando de inovação para abranger seu mercado, foram lançando mais modelos.

Resultados e análise

Este tópico apresenta os resultados e a análise das entrevistas feitas com os representantes das empresas selecionadas para o estudo. A entrevista foi composta com perguntas referentes à gestão e governança, à profissionalização e cultura organizacional; foram entrevistados familiares que atuam no segmento da alta gerência das empresas analisadas.

Para ordenamento da análise, foram utilizadas as seguintes categorias teóricas: Gestão e Governança, Profissionalização e Cultura Organizacional.

Gestão e Governança

Na empresa **Irmãos Benetti Ltda**, pôde-se perceber que a empresa, em termos de gestão das pessoas, deixa um pouco a desejar, pelo fato de não trabalhar com um planejamento de promoção e ascensão profissional, diminuindo desta maneira a possibilidade de aumento da autoestima dos funcionários pelas promoções de cargos e salários, o que poderia facilitar assim o baixo rendimento profissional, fazendo com que seus funcionários se sintam desvalorizados. Para Gehlen (2006), os valores desses funcionários que formam as organizações conduzem por sua vez à formação da cultura, sendo que em uma organização a ascensão profissional é um valor pessoal de cada funcionário.

Quanto a **Tecnocal Componentes para Calçados Ltda**, percebe-se que a empresa possui uma cultura de centralização do poder e das decisões com os proprietários, de modo que dificulta o foco dos administradores em desenvolver a empresa, pois ficam ocupados em resolver pontualmente cada situação. Dessa forma, os gestores entendem que a profissionalização e a mudança da cultura organizacional são necessárias para o desenvolvimento sustentável dessa empresa, que somente iniciarão com o empenho deles nessa reestruturação.

Nas **Farmácias Campo Bom e Farmobrás**, constatou-se que os processos decisórios são centralizados nos gestores, porém um dos entrevistados ressaltou que “[...] decisões de pequenos problemas de rotina, com os quais os funcionários já têm experiência e capacidade de resolver, são por ela tomadas. Estes casos de descentralização do poder na tomada de decisão faz com que os problemas sejam resolvidos com maior rapidez”. Outros entrevistados comentaram que há reuniões onde são discutidas opiniões para se chegar no processo decisório.

Segundo Padula (1998, p. 9), “o processo de descentralização é estabelecido com o objetivo de delegar as atividades de gestão operacional e cotidiana da empresa a um grupo de pessoas contratadas [...]”.

Ao tratar sobre a gestão na empresa **Soft Beneficiamento de Couros Ltda**, abordou-se sobre a presença de familiares ocupando cargos nesta organização. Ao falar sobre o assunto, os entrevistados ressaltaram que a empresa possui poucos cargos ocupados por familiares, sendo apenas estes e um dos seus filhos que exercem cargo na organização. Além disto, um dos entrevistados afirmou que nunca priorizou a contratação de familiares a não-familiares, por acreditar que familiares na empresa podem trazer problemas não apenas na empresa, como também na família. Este é um aspecto a ser ressaltado na gestão da empresa, pois, conforme Mincer (2009), a presença de familiares não capacitados na empresa pode resultar na falta de entusiasmo, no abandono da empresa ou a recusa dos que nela estão ou que são considerados mais capacitados a nela entrarem.

Quanto à gestão profissionalizada da **Unidão Transporte**, um dos entrevistados ressaltou que “primeiro devemos profissionalizar a empresa e criar a cultura do planejamento. Mas claro que todos os anos o conselho em conjunto define certos objetivos, que hoje seria nosso planejamento”. Outro entrevistado seguiu a mesma linha de resposta dizendo que os sócios da Unidão são complacentes a esta estrutura, e citou que a empresa Unidão é paternalista, “não possui um planejamento estratégico devido a empresa ser extremamente paternalista. Cabe ressaltar aqui que os sócios que não atuam na empresa são complacentes a esta estrutura”. Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 102), “dirigir a empresa significa determinar a orientação estratégica para o longo prazo e participar das decisões relacionadas com a atribuição de recursos essenciais de longo alcance”. Com isso, pode-se notar que a empresa Unidão não está sendo dirigida da forma que deveria ser, faltando aspectos importantes que poderiam contribuir com o crescimento da empresa ou que pudessem evitar uma possível entropia da organização. Confirmando essa análise, destaca-se o que relata Bornholdt (2005, p. 117): “cuidar do futuro: significa contribuir (pensar, avaliar, sugerir e aprovar) para o posicionamento estratégico, o planejamento estratégico e a implementação das opções estratégicas”.

O processo decisório é um aspecto importante no sistema de gestão da empresa familiar. Os entrevistados da empresa **Estofados Rincão**, quando questionados sobre a maneira como as decisões são

tomadas na organização, posicionaram-se que este processo é descentralizado. As decisões que dizem respeito a toda empresa são tomadas pelos sócios através de reuniões com a gerência, porém, quando ocorrem problemas rotineiros, cada setor é responsável por este processo. Conforme essas respostas pode-se concluir que, quando se torna necessário tomar uma decisão, é importante que se leve em consideração a linha de pensamento dos gestores.

Em seguida, visualiza-se o Quadro 1, que é uma síntese sobre a gestão e a governança das empresas pesquisadas, contendo as principais características evidenciadas na análise dessas categorias.

Quadro 1: Quadro-síntese da análise da Gestão e Governança nas empresas analisadas

Síntese da Gestão e Governança	
1 – Empreendedorismo	Constatou-se que as organizações estudadas, assim como a grande maioria das empresas familiares, surgiu devido ao empreendedorismo de seu fundador, que abriu o negócio na busca de novas oportunidades, assumindo risco para isto.
2 – Familiares x Competências	Verificou-se que a presença de familiares nas empresas é moderada, restringindo-se ao seu fundador e alguns familiares mais próximos deste instituidor.
3 – Planejamento estratégico	Nas empresas analisadas não há um planejamento estratégico formal e organizado, porém, estas instituições possuem sua missão, seus valores e seus princípios definidos.
4 – Processo decisório	Na empresa Estofados Rincão, o processo decisório é descentralizado. Nas demais organizações estudadas este processo ocorre de forma centralizada, não havendo um conselho administrativo responsável pela tomada de decisões. Estas são tomadas, em grande maioria, unicamente pelo diretor da empresa, sendo os assuntos discutidos anteriormente com os envolvidos, em reuniões periódicas.

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do que se apresenta no Quadro 1, pode-se afirmar que os processos de gestão e governança nas empresas foco deste estudo

ainda são pouco qualificados e sistematizados. Isso implicaria em problemas administrativos de gestão que, por sua vez, redundaria em certos “atropelos” organizacionais e gerenciais. Com lacunas na ordem da gestão e da governança nessas empresas familiares, prevê-se existir dificuldades na condução de processos ligados à profissionalização.

Por fim, pode-se dizer que a gestão e a governança nas empresas familiares são de extrema importância para a obtenção de resultados eficazes, pois o não controle ou a equivocada tomada de decisão podem ocasionar dificuldades e complicações na administração da empresa.

A seguir, apresenta-se a análise sobre a profissionalização nas empresas em questão.

Profissionalização

Na empresa **Irmãos Benetti Ltda**, quando se questionou sobre a existência de um planejamento estratégico formal e organizado, obteve-se como resposta de ambos entrevistados a inexistência de um planejamento formal devido à falta de tempo e vontade; conforme um dos entrevistados, “[...] se pensa e se executa no momento que é pensado. Sempre que se planeja há uns escorregões no que é planejado. Uns 30% do que se planeja é realizado, o resto é executado por impulso ou por necessidade primária”. Perguntou-se ainda sobre as qualidades consideradas pelos líderes no momento da contratação de um novo funcionário, sendo ele familiar ou não. Os entrevistados, em poucas palavras, declararam ser mais conveniente contratar alguém com boas qualidades, pessoas conhecidas ou indicadas por alguém, com bom relacionamento e com conhecimento na função que irá atuar, embora em muitos dos casos se dê oportunidade para jovens sem experiência e sem vícios de outros empregos.

Seguindo a abordagem de profissionalização, abordou-se na **Tecnocal Componentes para Calçados Ltda** como ocorrem as decisões. A forma de estruturação na empresa é centralizada, não existem conselhos administrativos, pois a empresa encontra-se na primeira geração. Dessa forma, as decisões na empresa são definidas pelos dois gestores e proprietários, que, quando não possuem conhecimento do caso, procuram, através de reuniões, discutir o assunto com os envolvidos e colaboradores que podem contribuir. De acordo com Segrè (2009), para uma empresa familiar perpetuar, torna-se necessária a clareza e a forma como são tomadas as decisões, contemplando e separando as relações familiares, patrimônio e empresa. A respeito da profissionalização na empresa estudada, os

entrevistados afirmaram que a empresa não é profissionalizada, pois seus proprietários fazem parte das funções operacionais da empresa, além de estarem satisfeitos com a administração até o momento. Os entrevistados salientaram que apenas existem indícios de que o empreendimento esteja iniciando esse processo de profissionalização. Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 30), “a empresa familiar tem graves dificuldades para encarar a necessidade de renovação organizacional. [...] isto está ligado ao predomínio dos critérios familiares sobre os empresariais e ao estilo de administração dos seus líderes [...]”.

Segundo relatos dos entrevistados das **Farmácias Campo Bom e Farmobrás**, a empresa possui uma gestão profissionalizada. Um dos entrevistados disse que “a profissionalização na empresa familiar consiste em planejar, dirigir e controlar. A empresa possui uma gestão profissionalizada, sendo realizado um planejamento onde são estabelecidas metas a serem alcançadas, as quais são controladas, e se preciso modificadas, havendo uma avaliação de desempenho tanto dos objetivos a ser alcançados, quanto dos colaboradores que atuam na empresa”. Outro entrevistado ressaltou que “é a base fundamental para o sucesso da empresa, onde os funcionários são treinados periodicamente. Assim, podemos discutir e trocar ideias adquiridas”, e completando, argumentou que “é a estrutura organizacional da empresa, onde prevalecem os valores empresariais. [...] sua direção contém formação e capacitação para a atividade exercida. A empresa possui uma gestão profissionalizada, seus proprietários são qualificados e os colaboradores são treinados periodicamente”. Conforme Padula (1998, p. 55), “a necessidade permanente de profissionalização, assim como a competitividade crescente do mercado exige que a empresa passe por constantes transformações”.

Ao tratar sobre treinamentos realizados na empresa **Soft Beneficiamento de Couros Ltda**, os entrevistados afirmaram que estes são realizados, porém sem a presença dos gestores, uma vez que são voltados para os funcionários dos setores produtivos, sendo treinamentos práticos, como de primeiros-socorros, prevenção de acidentes, dentre outros. Ao conceituar treinamento, Oliveira (2006, p. 210) afirma que é “[...] processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos da empresa familiar, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades [...]”. Desta forma, evidencia-se a importância da realização de treinamentos, o que Freitas (2009)

avalia ser necessário para possuir-se habilitação no nível de competências para fazer, entender e diagnosticar.

Também se tratou sobre a existência de algum plano de promoção e ascensão profissional na empresa. Os entrevistados afirmaram não existir nenhum tipo de promoção nesse sentido na organização. Ao comentar sobre isto, um dos entrevistados salientou: “a empresa não possui um plano de promoção e ascensão profissional definido e organizado, os colaboradores são promovidos através das aptidões e competências que demonstram em suas funções originais [...]”. Além disto, outro entrevistado comentou acreditar não ser possível um plano deste tipo na empresa, já que esta é de pequeno porte. Conforme Oliveira (2006), a ideia de um plano de carreira é válida, entretanto são poucas as empresas familiares que conseguem incorporar esse processo de maneira adequada. Assim, constata-se que os empecilhos citados pelos entrevistados para a elaboração deste tipo de promoção na empresa não cabem unicamente a esta.

Para os entrevistados da empresa **Unidão Transporte**, ficou claro que esta empresa não possui uma gestão profissionalizada, pois, segundo um dos comentários, “[...] profissionalização é quando a família, apesar da sociedade e da união, não interfere na gestão do negócio, o que não ocorre na empresa. As pessoas que trabalham na empresa possuem competência para estar nos cargos, ganham conforme prática de mercado e há hierarquia. Não há garantia de emprego, as pessoas possuem metas e estas devem ser garantidas”. Neste sentido, outros entrevistados deram respostas semelhantes, relatando que a Unidão não possui uma gestão 100% profissionalizada e que a profissionalização é quando a empresa consegue planejar e executar suas funções de forma clara e objetiva, ou seja, quando possui pessoas capazes de desenvolver as atividades propostas por determinado cargo. De acordo com Moraes (2009), a profissionalização de uma empresa depende da atuação dos profissionais em seus cargos. Esses entrevistados devem ser capacitados, tendo aptidões e atitudes exigidas pela função a ser realizada, ou seja, essas pessoas têm de ser as melhores para cada cargo proposto.

Quanto à empresa **Estofados Rincão**, segundo os seus entrevistados, a empresa possui um plano de promoção e ascensão profissional definido, porém este não é formalizado. Conforme Padula (1998, p. 82), “deve-se entender administração profissional como um sistema de gestão em que se utilizam sistemas formais para o planejamento, a organização e o controle da ação empresarial”. Sendo assim, para a empresa em estudo tornar-se profissionalizada, é

necessário que formalize este processo. A empresa, segundo os entrevistados, apresenta uma política de progresso de faixa salarial que é de conhecimento de todos os funcionários, que, sendo assim, sabem até onde podem chegar. O trabalhador inicia no nível 1 de salário, e, à medida que adquire experiência, pode crescer até o nível 4, podendo ganhar ainda um abono. Esse desempenho profissional é medido pelos chefes de cada setor, que deverão ter bastante experiência, devido ao fato de que os critérios para medir tal progresso não são formalizados pela empresa. Conforme os entrevistados, os principais critérios observados para promover os colaboradores são a disciplina, a dedicação pela empresa, a experiência e a capacidade de produção.

A seguir, visualiza-se o quadro síntese sobre a profissionalização das empresas analisadas, que foi compilado a partir das entrevistas realizadas.

Quadro 2: Quadro-síntese dos principais aspectos da profissionalização na empresa

Síntese da Profissionalização	
1- Qualificação	Na opinião dos entrevistados, as empresas Irmãos Benetti Ltda e Unidão Transporte não possuem uma gestão profissionalizada. Nas demais organizações pesquisadas, a gestão encontra-se satisfatoriamente qualificada, havendo interação entre funcionários e familiares, na busca do sucesso da organização – destacam-se as empresas Farmácias Campo Bom e Farmobrás.
2- Treinamentos	Ocorrem treinamentos na empresa, porém, a maioria voltada para cunho prático, para os setores produtivos da organização.
3- Plano de promoção	Na empresa Estofados Rincão, há um plano de promoção e ascensão profissional definido, porém, este não é formalizado. Nas demais empresas analisadas não existem planos de promoção. Essa inexistência foi justificada pelo pequeno porte das organizações, sendo os funcionários promovidos ocasionalmente, pelas competências demonstradas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no que foi exposto no Quadro 2, percebe-se a nítida diferenciação entre as empresas objeto deste estudo. A profissionalização da gestão ainda é incipiente na maioria delas, o que, de alguma maneira, repercute na gestão dessas organizações familiares. Ou seja, a administração empresarial familiar ainda persiste com maior ênfase na “tradição” e na “cultura” do que na eficácia da governança para a profissionalização da gestão.

Entende-se, então, que a profissionalização da gestão nas empresas familiares é de expressiva importância, pois, só assim, o futuro da organização será encaminhado de forma segura e com resultados eficientes e eficazes.

Em seguida, apresenta-se a análise sobre a cultura organizacional das empresas estudadas.

Cultura Organizacional

Por fim, questionou-se sobre a cultura organizacional de cada empresa, suas características, assim como os aspectos positivos e negativos percebidos.

A grande vantagem da empresa **Irmãos Benetti Ltda** com relação à cultura organizacional é a aproximação da empresa com a cultura de quem se localiza ao redor dela, seus clientes, funcionários e consumidores em geral. O fortalecimento da cultura da empresa ocorreu pelo fato de a empresa crescer junto com a comunidade que está à sua volta. O crescimento do bairro onde se localiza verificou-se pelo crescimento da empresa, através do fornecimento dos materiais por aqueles que ali vinham habitar. Assim, pode-se dizer que a cultura da empresa tem a cultura do bairro. Porém, a cultura das empresas familiares proporciona dificuldades em alguns aspectos da gestão. Assim, perguntou-se aos entrevistados qual a maior dificuldade encontrada na cultura organizacional da empresa para sua gestão. Foi verificado, segundo um dos entrevistados: “dificuldade de comunicação entre a família e os colaboradores, sendo que a cobrança dos erros são pouco praticadas, isso se deve por ser uma empresa familiar, cuja gestão ainda está centrada na prática tradicional, ou seja, sempre se fez assim, para que mudar se está dando certo...”

Na empresa **Tecnocal Componentes para Calçados Ltda**, quanto aos questionamentos sobre cultura organizacional, foi indagado se a cultura da empresa está aderente às condições atuais do mercado. Apesar dos pontos positivos destacados, os entrevistados, em consenso, posicionaram-se que a cultura poderia ser modificada para estar mais adequada aos requisitos exigidos pelo mercado, em relação a se tornar

uma empresa que busca crescimento e desenvolvimento, pois a concorrência, em meio à crise, não quer mais somente sobreviver. Para Cave (2009), com o tempo, as culturas podem tornar-se muito estáveis, mas nunca estáticas. Seguindo esse entendimento, Mincer (2009) comenta que o estado inercial causa sérios danos para a organização, com interferência direta nos seus resultados.

Os entrevistados das **Farmácias Campo Bom e Farmobrás** comentaram a cultura organizacional da empresa da seguinte forma: “por se tratar de uma empresa familiar que atualmente está sendo administrada pela sua terceira geração muitos conceitos ainda são aplicados, podendo ser considerada como conservadora”. Completando, argumentaram que “a empresa possui uma rede de interconexões muito característica. Essa rede liga pontos físicos de sua estrutura, como sua localização e a tecnologia com que vende seus produtos e serviços, até pontos intangíveis como a missão a que a empresa se propõe, a imagem que seus funcionários fazem dela, suas relações com seus fornecedores e clientes etc”. Ainda, ressaltaram que “a cultura organizacional é a interação entre os diversos elementos constituintes da empresa. A relação e os vínculos entre os administradores, trabalhadores e a parte física da empresa”. Bornholdt (2005) assevera que, de modo específico, a cultura organizacional envolve, então, experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica.

Na empresa **Soft Beneficiamento de Couros Ltda**, inicialmente, questionou-se sobre quais características são percebidas pelos entrevistados na cultura da empresa. Sobre isso, um dos entrevistados respondeu: “a cultura organizacional da empresa é forte, possuindo muitos aspectos positivos, sendo um deles a forma como os colaboradores se orientam na organização, sabendo de suas responsabilidades e empenhando-se na realização destas, sem a necessidade de serem constantemente cobrados ou de necessitar de normas escritas [...]”. Esse entrevistado também ressaltou que os colaboradores gostam de trabalhar na organização. Sobre isto, Robbins (2005, p. 377) comenta: “em uma cultura forte, os valores essenciais são intensamente acatados e amplamente compartilhados”. Evidencia-se com isso, que o comportamento dos funcionários da organização é influenciado pelo clima interno, devido ao alto grau de compartilhamento e intensidade dos valores da cultura presente.

Nesta questão sobre cultura organizacional, na empresa **Unidão Transporte** apareceram nas respostas obtidas diversos aspectos que os entrevistados manifestaram como positivos, tratando-se da cultura da organização. Entre o que foi citado, destacaram-se a história da empresa, o perfil do fundador, a união da família, o clima organizacional, a estabilidade da empresa/credibilidade, a ética e o compromisso com o cliente, a sinceridade, a honestidade em todo o negócio, a solidariedade com a comunidade e a preocupação com os funcionários. Levando em conta o espírito do fundador, como uma pessoa visionária, batalhadora, apaixonada pela família, entre outras, Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 35), ressaltam que “[...] a cultura é formada pelo compartilhamento de experiências e pela realização de um aprendizado comum, principalmente por parte de quem lidera a organização e dos seus colaboradores mais importantes”. É possível notar, então, que o fundador ainda possui grande influência quando se refere à cultura organizacional da empresa Unidão, tendo em vista que todos os entrevistados destacaram a presença marcante desse fundador na gestão das empresas.

Um dos aspectos positivos percebidos pelos entrevistados com relação à cultura da empresa **Estofados Rincão** é a boa relação entre os diretores e subordinados, que interagem diretamente, o que deve proporcionar maior motivação aos colaboradores da empresa. De acordo com Oliveira (1999, p. 193), “conhecer os níveis hierárquicos mais baixos é também uma forma de o líder identificar-se com seus liderados. Ao atuar nesse sentido, o líder reforça seu relacionamento com os liderados, pois há de sua parte, uma dose de interação que lhe confere autenticidade”. Esta interação se dá por meio de eventos, esportivos ou não, promovidos pela associação de funcionários, e na preocupação dos sócios com o bem-estar dos colaboradores. Acredita-se que estes valores cultivados pelos sócios da empresa venham “de casa” e que, segundo os entrevistados, isto aconteça devido à empresa ser familiar. Outro hábito que estreita as relações entre funcionários e chefia citado pelos entrevistados, é o hábito de tomar chimarrão todos os dias. Além deste ritual diário, os entrevistados destacam que na data de aniversário é dado presente aos funcionários. Segundo Freitas (2009), os ritos “são os eventos, em geral, que ocorrem dentro da organização e fazem com que a cultura se torne mais visível”.

A seguir, apresenta-se o quadro síntese sobre a cultura organizacional das empresas analisadas.

Quadro 3: Quadro-síntese dos principais aspectos da cultura organizacional da empresa

Síntese da Cultura Organizacional	
1- Estruturas de poder	Nas empresas estudadas, a cultura organizacional presente caracteriza-se pela boa relação entre os funcionários, devido à identificação e relação entre estes e aos valores da organização.
2- Normas informais	Nas organizações pesquisadas, mesmo não havendo algumas normas escritas, os funcionários se orientam e realizam suas tarefas sem estas regras formais, devido à cultura presente e já solidificada.
3- Resistência a mudanças	Caracterizada como forte pelos entrevistados das empresas estudadas, um aspecto negativo abordado deu-se pela resistência à mudanças, característica de culturas como esta, onde ocorrem dificuldades em modificações de certos hábitos já enraizados.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à síntese demonstrada no Quadro 3, tem-se que a cultura molda fortemente as relações intraorganizacionais, de maneira que, às vezes, facilita processos e a própria gestão e, em outras, dificulta o avanço no sentido de profissionalizar as empresas, no que diz respeito a gestão e a governança. Dessa maneira, entende-se que as referidas empresas familiares poderiam atentar mais para os aspectos culturais de cada uma delas, no sentido de trabalhar e inserir novos conceitos administrativos quanto às suas práticas.

Observa-se que a cultura organizacional das empresas, além de formar valores e crenças, interfere ativamente nas negociações de administração que essas empresa possuem, tanto com clientes quanto com fornecedores.

Em seguida, apresentam-se as considerações finais desta pesquisa.

Considerações finais

O estudo desenvolvido sobre gestão de empresas familiares foi realizado em empresas familiares de pequeno porte da região do Vale do Sinos (RS), a fim de compreender a forma de gestão e governança, a

profissionalização e a cultura organizacional identificadas nessas empresas. Esse estudo foi importante para que os pesquisadores analisassem a teoria e a prática das categorias teóricas já mencionadas e, também, a forma de gestão dessas empresas, verificando possíveis trabalhos a serem aprimorados e/ou motivados.

Em relação ao problema de pesquisa, verificou-se que a gestão das empresas estudadas, em síntese, possui o entendimento de profissionalização, mas, na prática, a gestão mantém-se centralizada entre os familiares. Dessa forma, apresentam-se alguns pontos relacionados a uma empresa familiar profissionalizada, porém, em nível pouco representativo para tornar a empresa profissional. Destaca-se a cultura organizacional nas empresas como impactantes no processo de profissionalização e de gestão, possuindo a cultura como influenciadora na zona de conforto que faz com que os gestores não iniciem uma mudança organizacional.

Sobre o objetivo geral, que consistia em investigar e analisar os processos de gestão, profissionalização e cultura organizacional das empresas familiares de pequeno porte, segmento de comércio, na região do Vale do Sinos (RS), pode-se concluir que este foi atingido, de forma que os pesquisadores utilizaram-se da fundamentação teórica e da análise entre a prática e a teoria para aprofundar o conhecimento e confirmar os resultados da análise.

Nesse sentido, pode-se concluir que todos objetivos específicos foram alcançados. Quanto ao objetivo específico “a”, os pesquisadores compreenderam a forma de gestão, através das entrevistas, assim, foi possível verificar com a teoria sua adequabilidade. Em relação ao objetivo específico “b”, a análise das entrevistas e da teoria foi importante para o entendimento da profissionalização. Por fim, o objetivo específico “c” identificou e analisou a cultura organizacional, por meio das respostas das entrevistas e também dos entendimentos implícitos nas respostas.

Esse estudo contribuiu para o aprimoramento científico dos pesquisadores em relação ao conhecimento teórico adquirido e ao aprimoramento da análise e da interpretação das teorias relacionadas à prática. Também ressalta-se a importância desse estudo para a vida profissional dos pesquisadores, pois oportunizou-se uma análise da gestão utilizada nas empresas familiares do Vale do Sinos (RS).

Esse trabalho contribui para a imensa rede de empresas familiares brasileiras, pois apresenta em seu corpo abordagens de casos múltiplos que tematizam as empresas familiares – o tipo mais frequente de organização no Brasil –, apresentando as formas e

processos da gestão, da profissionalização e da cultura organizacional. Além disso, o estudo contribui para as empresas no sentido de fundamentar os conhecimentos que subsidiem futuros processos e aperfeiçoamentos na gestão e na governança, o que repercutiria favoravelmente na profissionalização e, por consequência, na própria sucessão administrativa.

No que diz respeito a futuros estudos, sugere-se um maior aprofundamento nos aspectos culturais das empresas familiares, pois se observou o grande impacto desses nos processos da organização. Desta forma, acredita-se que há muito a se explorar nesse sentido.

Ainda, como sugestão para futuros estudos, recomenda-se a ampliação do número de empresas a serem estudadas, o que aumentaria a possibilidade de outras análises significativas e, conseqüentemente, resultados expressivos. Ainda, sugerem-se estudos em empresas de médio e grande porte, para que, desta forma, estabeleça-se um comparativo entre os resultados das pesquisas e o respectivo porte das empresas analisadas.

Por fim, encerra-se esta pesquisa salientando a importância da permanente atenção no que se refere aos processos de gestão, de profissionalização e de cultura organizacional das empresas familiares, sempre se atentando para a profissionalização, visando a melhores práticas de administração, buscando-se, desta maneira, maior competitividade, rentabilidade e participação de mercado e, por consequência, a própria perpetuidade das empresas familiares.

Referências

ADAMS, Jennifer. Growing a family business step by step. **Stone World**, Troy, EUA, v. 26, nov. 2009.

BERNHOFER, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder, sucessão**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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, 2007.

CAVE, Damien. Family Businesses Are Reeling In Recession. **New York Times**, New York, EUA, jul. 14, 2009.

COKER, Craig. Composting integrated into family business. **BioCycle**, Emmaus, EUA, v. 50, n. 10, oct. 2009.

FREITAS, Ernani Cesar de. A Força e o Potencial de Crescimento das Empresas Familiares. **Jornal ABC**, Novo Hamburgo, RS, 22 nov. 2009, p. 8.

_____; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

GEHLEN, Mara Vania Dopke. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares**: um estudo de caso da Artecola S/A. 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GIL, Carlos Antonio. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (Orgs). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo, RS: UPF, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

MINCER, Jilian. Family Business - The Family That Works Together Should Pay Together. **Wall Street Journal**, New York, EUA, jul. 13, 2009.

MORAIS, Richard C. Save the Family Business. **Forbes**, New York, EUA, v. 183, n. 10, may 25, 2009.

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

_____. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. Porto Alegre, RS: SEBRAE/RS, 1998.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEGRÈ, Gino. The Family Business. **Technology Review**, Cambridge, v. 112, n. 2, mar./apr. 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.