

# Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Sinos/RS

## Organizational Administration in Family Businesses at in Vale do Sinos/RS

Ernani Cesar de Freitas<sup>1</sup>  
Serje Schmidt<sup>2</sup>

### RESUMO

No contexto das mudanças empresariais, as empresas familiares têm sido objeto freqüente de observação e estudo devido ao potencial de desenvolvimento. Este trabalho tem como objetivo identificar e caracterizar práticas organizacionais de gestão realizadas por empresas familiares de micro, pequeno e médio porte, na região do Vale do Sinos (RS), no sentido de propiciar reflexões e possíveis ações que visem ao aprimoramento dos modelos organizacionais adotados. Aplicou-se a metodologia de pesquisa descritiva para desenvolver este estudo, com utilização do procedimento de levantamento *survey*; a análise dos dados deu-se através das abordagens quantitativa e qualitativa, com interpretação qualitativo-descritiva. Os resultados do estudo sugerem que as empresas familiares pesquisadas implementem mudanças e aprimoramentos em suas práticas de gestão, para que modelos organizacionais adotados sejam flexíveis e ajustados à realidade do mundo globalizado contribuindo, assim, com o próprio crescimento da empresa e também com o desenvolvimento local, regional e nacional.

**Palavras-chave:** Gestão. Práticas Organizacionais. Empresas Familiares. Desenvolvimento Regional.

### ABSTRACT

In the context of businesses changes, the family businesses have been a frequent observation and study object because of their development potential. This paper has the objective of identifying and characterizing organizational administration practices done by family businesses of micro, small or medium size in Vale do Sinos Region (RS), in order to propitiate reflections and possible actions that aim the improvement of the adopted organizational models. We applied the exploratory research methodology to develop this study using the *survey* process; the data analysis was done through quantitative approach with qualifying-exploratory interpretation. The results of the study suggest that the researched family businesses should introduce changes and improvements in their administration practices, so that the adopted organizational models become flexible and adjusted to the reality of a globalized world, contributing in this manner to the growth of the company itself and also with the local, regional and national development.

**Keywords:** Administration. Organizational Practices. Business Families. Regional Development.

<sup>1</sup>Professor pesquisador na Feevale; Doutor em Letras, área de concentração Lingüística Aplicada (PUCRS); Mestre em Lingüística Aplicada (UNISINOS); MBA Executivo na FGVRJ; Pós-graduado em Gestão Empresarial (UFRGS). E-mail: ernanic@feevale.br.

<sup>2</sup>Professor e pesquisador do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Feevale; Doutor em Economia de la Empresa pela Universitat de les Illes Balears; Mestre em Administração pela PUC-Rio. E-mail: serje@feevale.br.

## INTRODUÇÃO

A temática das empresas familiares e sua história está sempre em discussão, tendo em vista o papel e a importância desse segmento empresarial para a economia do país, quer seja quanto à produção ou à produtividade, como também quanto aos reflexos para a empregabilidade. A cultura e o propósito das empresas familiares não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos inerentes à gestão organizacional. Por definição, a gestão empresarial compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional por meio de processos que devem ser normatizados, para que se possa ter um melhor desempenho na atividade empresarial.

O Centro Universitário Feevale tem como visão “consolidar-se como universidade inovadora que contribua para o desenvolvimento regional”. Sob esse contexto, foi desenvolvido projeto de pesquisa (2006-2008), denominado Gestão em Micro, Pequenas e Médias Empresas (MIPEMs). Através desse projeto de pesquisa, constataram-se alguns dados relevantes sobre as práticas de gestão na região do Vale do Sinos (RS), no que diz respeito à administração das micro, pequenas e médias empresas. Um desses dados refere-se ao sistema de gestão praticado na empresa, cujo resultado revelou que 60% das empresas pesquisadas possuem gestão familiar, entendida aqui como aquela em que os familiares devem estar presentes na direção e possuir um vínculo com a propriedade (LEONE, 1992). A partir dessa constatação, desenvolveu-se este trabalho visando a abordar práticas de gestão nas empresas familiares pesquisadas.

No contexto das mudanças empresariais, as empresas familiares têm sido objeto freqüente de observação e estudo devido ao potencial de desenvolvimento que possuem. Percebe-se também que uma das principais características da empresa familiar é o desejo de seu fundador e seus sucessores de que a propriedade e a gestão do negócio se mantenham em mãos da família.

Um dos principais desafios a serem superados pelas políticas de desenvolvimento econômico tem sido a necessidade de as empresas familiares se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às características do ambiente no qual elas estão inseridas, cujo principal aspecto é a mudança organizacional, partindo do princípio de que elas se constituem em segmento econômico imprescindível para a geração da competitividade e melhoria da qualidade de vida, na medida em que têm um efetivo potencial para geração de emprego e renda.

Este estudo tem como objetivo identificar e caracterizar práticas de gestão adotadas por empresas familiares de micro, pequeno e médio porte, dos setores indústria, comércio e serviços, na região do Vale do Sinos (RS)<sup>3</sup>, que disponibilizam a realização de estágios/práticas profissionais curriculares a alunos do curso de Administração do Centro Universitário Feevale, visando a estabelecer reflexões críticas e possíveis ações a respeito da necessidade de aprimoramento de modelos organizacionais existentes, no sentido de promover o desenvolvimento das organizações e, dessa forma, por consequência, da região em que se inserem tais empresas.

As questões norteadoras, no quadro de problematização do trabalho, indagam alguns aspectos, tais como: quais práticas de gestão são mais utilizadas por empresas familiares de micro, pequeno e médio porte na região do Vale do Sinos? Como são geridas? Que possíveis influências repercutem na gestão dessas empresas? E a relação dessas práticas com a profissionalização da gestão na empresa familiar?

Os procedimentos metodológicos empregados para embasar este estudo caracterizaram-se como pesquisa descritiva com levantamento *survey*, utilizando-se de abordagens quantitativa e qualitativa para descrição e análise dos dados. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário respondido por empresas familiares da região do Vale do Sinos, cuja distribuição e posterior coleta deu-se através dos acadêmicos matriculados nas disciplinas de Práticas Profissionais I e II, do curso de Administração do Centro Universitário Feevale, em Novo Hamburgo (RS).

Na seqüência, apresentam-se os tópicos: sobre a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, os resultados e a análise e as considerações finais.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 Empresas Familiares: Conceito e Contextualização

Para que se estude o processo de gestão de empresas familiares, é necessário, primeiro, ter bem claro o que é uma empresa familiar. A empresa familiar deve possuir determinados indicadores a fim de ser chamada de familiar (LEONE, 1992). Entre esses, destaca-se que: (1) no seu início, a empresa deve ter contado com a participação de um membro da família; (2) os familiares devem estar presentes na direção e possuir um vínculo com a propriedade; (3) os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa e (4), na sucessão, deve ser observado o fator hereditário.

<sup>3</sup>Vale do Sinos: localiza-se na região metropolitana de Porto Alegre, com destaque para municípios como Novo Hamburgo, São Leopoldo, Sapiranga, Campo Bom, Estância Velha, Portão, Dois Irmãos, entre outros.

Neste estudo, adota-se como conceito-base para uma empresa familiar a definição de Moreira Júnior (1999): empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria. Parece correto, portanto, na definição de empresa familiar, considerar a relação propriedade e gestão. Para Martins et al. (1999, p. 33), “o critério mais adequado está na relação entre propriedade e controle, pois, nesta, um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo, pelo fato de possuir(em) parcela expressiva da propriedade do capital”.

No entanto, entende-se que a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chefe é preenchida por membros da família proprietária. Bernhoeft (1989) destaca empresa familiar como um ideal do fundador, que deu certo, e Vidigal (1996) diz que, a não ser as estatais, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos, portanto, praticamente todas as empresas foram familiares na origem. Donneley (1976) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Alguns estudos apontam que empresas familiares estão freqüentemente fadadas ao insucesso. Para Amaral (1999), cerca de 70% delas não chegam à segunda geração. Veloso (2000) ressalta que 80% dos pequenos empreendimentos familiares não alcançam cinco (5) anos de vida e, ainda, muitas das empresas familiares, cerca da metade, fracassam, quebrando ou sendo vendidas na passagem do fundador para a segunda geração. Já em torno de 30% a 40% das empresas quebram ou são vendidas na passagem da segunda para a terceira geração (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000).

Essa relação com o insucesso é preocupante, na medida em que no Brasil, segundo Leite (2000), mais de 90% dos negócios empresariais são familiares. Também, nessas empresas, é empregada mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho. Moreira Junior (1999) contribui no estudo sobre empresas familiares destacando dois aspectos importantes: a gestão administrativa e a propriedade da instituição. A gestão administrativa pode ser independente da propriedade quando o empreendedor resolver profissionalizar os quadros diretivos de sua empresa, ocupando-os por terceiros.

Assim, o novo modelo de organização produtiva e empresarial se caracteriza por possuir maiores graus de flexibilidade organizacional e capacidade de inovação; nesse sentido, as empresas familiares têm muito a contribuir nos aspectos de mudanças organizacionais e

culturais, também quanto à inovação e aos novos paradigmas de gestão no contexto da administração de empresas, visando, assim, a agregar valor ao negócio. Daí percebe-se a importância da gestão empreendedora e do planejamento no âmbito da empresa familiar.

## 1.2 Gestão Empreendedora na Empresa Familiar

O espírito do empreendedorismo, para Hisrich e Peters (2004), compreende a busca permanente de novos produtos, conceitos, métodos e mercados, aliados com habilidades na execução de todas as atividades operacionais, contemplando um plano gestor para gerir as compras, a produção, as vendas, as entregas, a administração, o planejamento, os cronogramas, os orçamentos, a contabilidade etc.

Conforme Dornelas (2003), gestão empreendedora significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. As definições para empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

As empresas familiares têm por características serem empreendedoras, pois surgem a partir de uma necessidade ou um desejo pessoal de ter uma empresa, mas nem sempre o(s) empreendedor(es) familiar(es) possui(uem) alguma experiência ou conhecimento do negócio. Para Degen (1989), oportunidades de negócios é a primeira fase do ciclo de um negócio e podem ser encontradas em todos os lugares e sob as mais diversas formas, exigindo predisposição e criatividade por parte do empreendedor para identificá-las.

A profissionalização na gestão familiar é um fator relevante, pois, segundo Padula (2004), significa o ato ou o efeito de realizar atividades remuneradas como meio de vida, através de métodos e princípios. Pode-se afirmar que o desempenho profissional do gestor sempre deverá ter estreita relação entre a realização profissional e financeira, baseada nos resultados do empreendimento empresarial, sendo possível, assim, medir o grau de sua competência. No caso de empresa familiar, a necessidade de profissionalização para a condução dos negócios vai além dos gestores, alcançando também a família, para que venha exercer seu papel de acionista. 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 cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afetivos.

O planejamento é uma ferramenta muito importante para o sucesso e a sobrevivência da empresa familiar no mercado. Não só a parte estratégica, como também a profissionalização e sucessão dos gestores. Os autores Freitas e Frezza (2005, p.37) afirmam que “um bom planejamento da

sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa. Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio.” Assim, o comando não mais será confiado a um herdeiro pelo grau de parentesco, mas sim pela competência e identificação com o ramo do negócio. O fato de ser parente não credencia ninguém a exercer a sucessão.

No que diz respeito à sucessão, Lodi (1987) observa uma posição ambígua, podendo dar às empresas uma nova perspectiva de atuação ou pode ser a destruição aliada à falta de profissionalismo. Para o mesmo autor, a sucessão na empresa familiar possui dois aspectos relevantes que se relacionam com o seu resultado: o fator preventivo e a atitude do empresário diante do processo de transição. O fator preventivo refere-se à atitude cautelosa e bem planejada do gestor. Já com relação à atitude do empresário, ela é determinada por vários pontos existenciais: o sucesso empresarial, a realização profissional, a mudança no estilo de vida ou a aposentadoria. Além desses aspectos existenciais, é fundamental destacar a importância da influência do dirigente (líder) no estabelecimento dos objetivos estratégicos de funcionamento da instituição e de suas propriedades.

Segundo Freitas (2005), a gestão profissionalizada, contudo, não pode ser considerada imune às influências familiares porque o poder do capital é forte. Se a propriedade da empresa muda em função do fator “herança”, então os herdeiros poderão influenciar na condução do empreendimento, mesmo que não ocupem cargos na escala de comando da organização, influenciando na adoção de políticas e no estabelecimento de estratégias empresariais. Logo, herdeiros mal preparados para a sucessão empresarial podem provocar grandes estragos no desempenho das organizações.

Bornholdt (2003) diz que a implementação da gestão se inicia no sistema gerencial normalmente em função do planejamento estratégico. Ao serem considerados os cenários, as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e as vulnerabilidades, geralmente identificam-se nas organizações familiares três itens críticos e estratégicos: a tecnologia, o capital e a gestão.

Bernhoeft (1991) salienta que uma das dificuldades nas empresas familiares é a liderança, ou melhor, a ausência dela, em situações em que não há na organização ninguém em condições de assumi-la. Portanto, para dar continuidade a uma empresa familiar, é preciso um processo permanente de gestão de conflitos e interesses, visto que as relações envolvidas, no empreendimento, envolvem parentesco de pai e filho, irmão, irmã, cunhados, primos, e assim por diante, tendo importante impacto no futuro da empresa.

Freitas e Frezza (2005) comentam que a cultura e o propósito das empresas não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos inerentes à gestão organizacional. Por definição, a gestão

empresarial compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional por meio de processos que devem ser normatizados, para que possa espelhar o real desempenho da atividade empresarial. Assim, a informação correta e tempestivamente apurada torna-se de vital importância para a tomada de decisões, e o empreendedor deve preocupar-se em manter essa cultura em sua organização, pela necessidade de informações gerenciais e pelo poder que elas trazem à gestão.

De acordo com Souza e Bacic (1998), um conjunto de problemas típicos das empresas inseridas em mercados competitivos, tais como baixa produtividade, deficiências de marketing, baixa qualidade produtiva, tendência à imitação entre os competidores etc., explica a razão pela qual a sobrevivência individual de cada empresa esteja permanentemente ameaçada. Para os autores, isso ocorre pelo fato de as empresas não atingirem os requisitos básicos para acumular geração de valor e diferenciabilidade da oferta individual, pois têm dificuldades de gerar novos valores para os seus clientes e apresentam permanentemente igualação dos valores oferecidos.

Diante desse contexto crítico, se uma empresa de origem familiar tem o propósito de desenvolvimento e perpetuação da existência economicamente ativa, precisa estar preparada estrategicamente para alcançar esses objetivos, pois a cada momento novas empresas conseguem uma maneira melhor de administrar, enquanto mais empresas entrantes chegam para competir nesse mercado competitivo.

Em relação às práticas de gestão nas empresas familiares, vários fatores devem ser considerados para melhor se compreender e gerir esses empreendimentos. Assim, para entender as exigências do mercado global, faz-se necessário o domínio de conhecimentos além dos já existentes na empresa familiar. Nesse sentido, o planejamento estratégico é um componente que não pode ser desprezado pelos gestores. Conforme Bauer (2005, p.78), “planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global a curto, médio e longo prazo”.

Dentro do escopo do planejamento na empresa familiar, há que se considerar também a gestão de pessoas na implementação das estratégias organizacionais previstas. É importante destacar que as estratégias que conduziram a organização ao seu estágio atual não são, necessariamente, as mesmas que garantirão a continuidade da empresa nas próximas gerações, pois o mercado se modifica de forma acelerada e as economias tornam-se cada vez mais dinâmicas e imprevisíveis. Dessa forma, segundo Arboite (2005, p. 91), “a profissionalização da equipe de trabalho torna-se tão importante quanto o desenvolvimento do processo sucessório e a preparação das próximas gerações para a condução e perpetuação da empresa, prolongando seu ciclo de vida”.

Maino (2005) destaca que todo o gestor de empresas familiares que deseja alcançar sucesso deve planejar. A autora refere-se especificamente ao planejamento de marketing, que “deve levar em conta o conceito de marketing integrado: todos os setores da empresa devem trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e, como consequência, da organização e da sociedade” (MAINO, 2005, p. 110). Cada empresa familiar possui sua própria fórmula; o centro são os seus clientes, e não os clientes do seu concorrente.

Atualmente, toda empresa, de qualquer natureza e porte, precisa estar conectada, tanto interna quanto externamente, através de sistemas operacionais e de gestão informatizados. A esse respeito, Schmidt (2005, p. 122) destaca que “para evitar ao máximo os percalços que a introdução e manutenção de sistemas de informação impõem à empresa, um bom planejamento estratégico é necessário”. O autor afirma que, antes de iniciar o planejamento estratégico dos sistemas de informação, é importante que se tenha em mente em que mercado ou mercados a empresa atua e qual é a sua vantagem competitiva em cada um deles. “A vantagem competitiva geralmente não é mensurável e está associada à imagem de produto ou serviço da empresa. Normalmente a empresa já possui uma vantagem competitiva: talvez só não tenha se dado conta disso ainda” (SCHMIDT, 2005, p. 122).

Pode-se depreender, então, que práticas de gestão nas empresas familiares têm relação direta com a sua cultura organizacional, a qual contribui para explicar, e até mesmo prever, o comportamento das empresas e dos seus membros (BOHNENBERGER, 2005). Assim sendo, percebe-se que, uma vez solidificada, a cultura organizacional apresenta resistência à mudança. Bohnenberger (2005, p. 48) comenta que “o processo de mudança da cultura organizacional deve ser planejado, feito em pequenas etapas e respeitar profundamente os valores, as crenças, os ritos e as normas da empresa”.

Diante desse contexto, uma vez que as necessidades de mudança na forma de gestão empresarial vêm se tornando imprescindíveis, é preciso encontrar novos modelos de gestão compatíveis com desafios atuais e romper com antigos paradigmas.

Na seqüência, apresentam-se os procedimentos metodológicos que embasaram o estudo, o qual buscou identificar e analisar práticas organizacionais no âmbito de empresas familiares de micro, pequeno e médio porte na região do Vale do Sinos (RS).

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa foi estudar as empresas familiares localizadas na região do Vale do Sinos (RS), mais especificamente no que diz respeito às práticas de gestão dessas organizações que, de alguma maneira, representam seus modelos organizacionais. Este estudo concebeu como problema de investigação quais são as

características principais no que diz respeito a vários aspectos da gestão das empresas familiares, a partir do levantamento de dados realizado por meio de questionário específico. Esse processo de investigação propiciou caracterizar, por um lado, quais práticas são mais relevantes na gestão organizacional dessas empresas, bem como, por outro lado, identificar outras práticas que ainda precisam ser aprimoradas no sentido da eficiência e da eficácia da gestão em empresas familiares.

Os procedimentos metodológicos que fundamentaram este estudo foram os seguintes:

- **tipo de pesquisa quanto aos objetivos:** utilizou-se a *pesquisa descritiva*, que tem, segundo Gil (2006, p. 44), “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. A pesquisa descritiva trabalha, portanto, com dados colhidos da própria realidade.

- **tipo de pesquisa quanto aos procedimentos:** a) desenvolveu-se *pesquisa de levantamento ou survey*, que se caracteriza “[...] pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante a análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 2006, p. 70); b) *pesquisa bibliográfica:* na pesquisa bibliográfica, o investigador parte de um tema/problema e, a partir disso, identifica as teorias produzidas, analisando-as e avaliando as possíveis contribuições na compreensão do problema de pesquisa objeto da investigação.

- **tipo de pesquisa quanto à abordagem do problema:** neste estudo, foram utilizadas as abordagens *quantitativa* e *qualitativa*. A abordagem quantitativa é muito utilizada em estudos descritivos que buscam descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre os fenômenos investigados.

- **quanto à coleta de dados:** foi realizado levantamento de dados, que teve como base as empresas familiares de micro, pequeno e médio porte que disponibilizam estágios curriculares aos estudantes do curso de Administração do Centro Universitário Feevale. Nesse sentido, a coleta de dados baseou-se no método *Survey*, procedimento utilizado para coletar dados a partir de indivíduos. De acordo com Hair et al. (2005, p. 157), “as *surveys* são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos”. Neste estudo, a população-alvo da pesquisa compôs-se de 256 empresas familiares, localizadas na região do Vale do Sinos, cessionárias de estágios/práticas profissionais curriculares a alunos do curso de Administração do Centro Universitário Feevale. A coleta de dados foi realizada através do preenchimento de um questionário de pesquisa pelas empresas respondentes, cujos instrumentos de pesquisa foram distribuídos e

após recolhidos pelos estudantes. O questionário constituiu-se de perguntas fechadas ou dicotômicas, com opção para comentar/justificar a resposta, além de algumas perguntas com respostas escalonadas.

A amostra utilizada neste estudo foi não-probabilística por conveniência de acesso à base de dados disponível no Centro Universitário Feevale, em relação ao número de empresas familiares pesquisadas. Assim, a amostra inicial constituiu-se de 256 empresas familiares às quais foram distribuídos questionários de pesquisa. A amostra final foi composta por 91 empresas familiares que responderam o questionário de pesquisa. A coleta de dados ocorreu no período compreendido entre agosto de 2006 e outubro de 2007.

A análise e interpretação dos dados valeu-se das abordagens quantitativa e qualitativa para subsidiar a descrição e análise dos resultados apontados nos questionários respondidos. Para esse fim, no estudo quantitativo, utilizou-se o método descritivo de análise de dados, através do qual as estatísticas associadas a distribuições de frequência são as *medidas de posição*, cujas variáveis intervalares correspondem à média, ou seja, valor médio, que é a medida de tendência central mais usada (MATTAR, 1996; MALHOTRA, 2001). Conforme Mattar (1996, p.193), “média aritmética (ou simplesmente média) corresponde ao valor médio de

um conjunto de dados. É uma medida de tendência central de aplicação exclusiva a variáveis intervalares”. Já na abordagem qualitativa, procurou-se aprofundar a análise em relação ao fenômeno estudado, visando a destacar características não observadas por meio do estudo quantitativo. Essa análise descritiva de conteúdo ocorreu através das respostas apresentadas para as perguntas fechadas, nas quais foram solicitados comentários/justificativas aos respondentes dos questionários.

### 3 RESULTADOS E ANÁLISE

É importante ressaltar, ainda, que os resultados apurados na pesquisa não contemplam análise distinta para porte e ramo/setor atividade, em função de que não se constataram diferenças significativas, merecedoras de particularização, entre essas categorizações, o que nos levou a optar pela generalização do estudo.

A análise dos dados permitiu identificar práticas de gestão nas empresas familiares estabelecidas na região do Vale do Sinos, procedimentos esses que refletem, de algum modo, modelos organizacionais utilizados nessas empresas. Destacam-se, na seqüência, algumas dessas práticas por serem significativas para este estudo. A figura 1 demonstra os resultados obtidos.

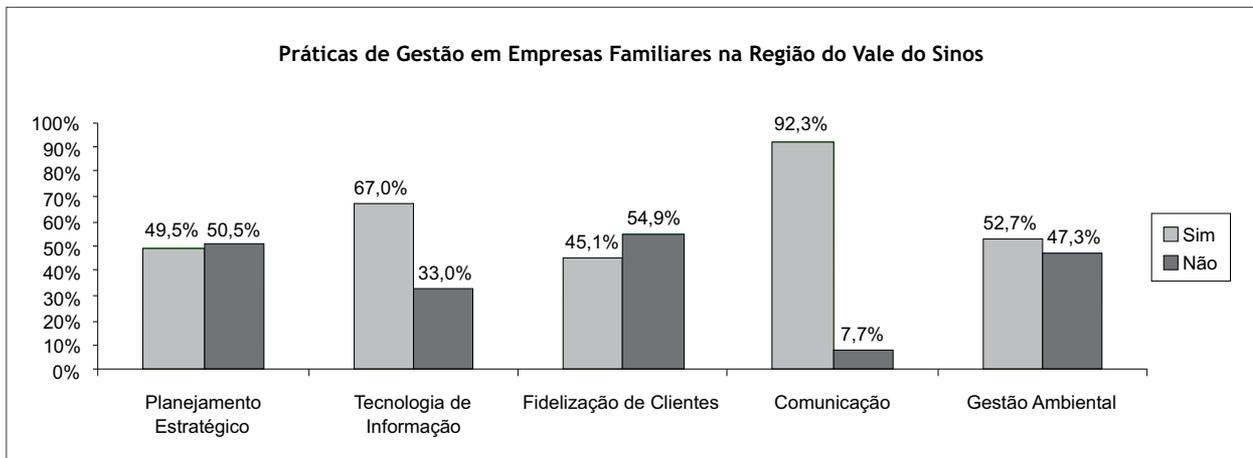


Figura 1: Práticas de Gestão em Empresas Familiares na Região do Vale do Sinos  
Fonte: Pesquisa realizada

Uma importante constatação decorrente da pesquisa realizada com essas organizações é a que diz respeito ao planejamento estratégico, sua adoção como diferencial na gestão das empresas, em especial no que tange ao sistema de gestão profissionalizado.

Nesse contexto contemporâneo da gestão, vale lembrar que planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma

estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito). No questionário aplicado às empresas familiares pesquisadas, perguntou-se: “A empresa possui Planejamento Estratégico?” A possibilidade de resposta seria optar por uma das

alternativas: sim ou não, facultando-lhes comentar/justificar a resposta. Responderam afirmativamente 45 empresas (49,5%), e 46 empresas disseram não (50,5%) possuir planejamento estratégico.

Para ilustrar, registram-se alguns comentários apresentados nos questionários de pesquisa pelas empresas familiares quanto a possuir Planejamento Estratégico: “Planejamento é importante, fazemos isso o tempo todo, o dia todo”; “Nosso planejamento estratégico é feito no dia-a-dia sempre que aparecem demandas e necessidades”; “Não sabemos se o que fazemos é o estratégico, mas estamos em permanente vigilância de mercado, concorrência, novos produtos”; “Discutimos o planejamento em reuniões de gerentes e supervisores, eles se encarregam de colocar em prática”; “Não temos um Plano escrito, mas sabemos o que tem de ser feito”.

Sabe-se que o planejamento estratégico é a ferramenta pela qual a empresa define metas para alcançar os objetivos propostos. É uma ferramenta administrativa de suma importância para as empresas; nesse sentido, percebe-se que, na pesquisa realizada, as organizações que possuem gestão familiar têm posicionamento distinto no que se refere a possuir Planejamento Estratégico em sua gestão. Contudo, observa-se que nessas empresas o planejamento estratégico ainda não é uma prática comum. Segundo Bauer (2005, p.79), “o planejamento estratégico por ser um processo, que mobiliza a empresa a escolher e construir seu futuro, exige uma análise da situação atual da empresa que passa pelo entendimento” de várias questões contextuais, tais como: qual a atual situação da empresa; que sociedade e que empresa se quer; onde se está e onde se quer chegar; quais os objetivos da empresa.

Disso depreende-se, através do resultado obtido nesse quesito e com base nas opiniões apresentadas, que as empresas pesquisadas, em sua maioria, parecem ter entendimento diverso sobre o que é “planejamento estratégico”, em diferenciação ao operacional. As respostas apresentadas direcionam para a existência do planejamento estratégico que, no entanto, confunde-se com a prática do planejamento operacional, ou seja, informal. O planejamento estratégico, por ser um processo que mobiliza a empresa a escolher e construir seu futuro, exige uma análise da situação atual da empresa. Para Bauer (2005), os objetivos são a estratégia fundamental da empresa. Devem ser operacionais, possibilitando concentração de recursos esforços; devem ser múltiplos e necessários em todas as áreas das quais depende a sobrevivência da empresa.

Parece existir distorção entre o conceito de planejamento estratégico e planejamento operacional no âmbito da gestão familiar, conforme se pôde depreender através das opiniões manifestadas pelos respondentes no questionário. Por terem poucos funcionários, os próprios empresários se encontram, de

alguma maneira, envolvidos com atividades operacionais dentro de suas empresas, acreditando que o planejamento seja fazer o que tem que ser feito sem alguma direção para médio e longo prazo.

A informação é um bem valioso e de relevante importância nas empresas, em geral. Os administradores precisam ter e saber muitas informações ao mesmo tempo, que elas sejam organizadas para viabilizar a tomada de decisões de forma eficiente visando à vantagem competitiva no segmento em que atuam. Conforme Porter (1989), vantagem competitiva é uma posição única e diferenciada no mercado, que gera valor (lucro) para a empresa, e é difícil de a concorrência imitar.

Para se obter um controle mais eficaz dessas informações, é necessário que existam ferramentas tecnológicas que viabilizem um eficiente armazenamento de dados e informações que, em muitas empresas, seriam os *softwares* de informação, os quais propiciam manter registros atualizados. Esses *softwares* de gestão transmitem uma segurança das informações, pois, além de construir competências técnicas e de negócio, existe a flexibilidade para atender a demanda de informatização a um custo reduzido. Schmidt (2005, p.123) destaca que “a informatização traz benefícios a praticamente todos os processos, e cabe à empresa priorizá-los. Processos mais ligados à vantagem competitiva da empresa devem ter maior prioridade. Aqueles que são de mero suporte administrativo têm menor prioridade”. Em relação à tecnologia de informação, a pesquisa revelou que 61 empresas (67%) responderam afirmativamente quanto a utilizar sistema de informação gerencial, e 30 empresas (33%) responderam negativamente.

A pesquisa também buscou posicionamentos das empresas respondentes sobre o marketing e sua utilização, no sentido de criar valor para o cliente; ademais, isso se configura como uma prática essencial de gestão nos dias atuais. Nesse sentido, abordou-se marketing como sendo a ferramenta usada para desenvolver trocas que visam ou não a lucros. De acordo com Kotler (2000, p. 30), marketing é “um processo social e por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor, com outros”. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Assim sendo, sabe-se, também, que diante da globalização de mercados, o marketing é acometido por mudanças o tempo todo. Segundo Kotler (2000, p. 48), “[...] ele está mudando radicalmente como resultado de grandes forças, como avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação. Essas grandes forças têm criado novos comportamentos e desafios”. Diante disso, na pesquisa, foram contempladas questões que abordaram a prospecção e a fidelização de clientes, práticas fundamentais na

relação empresa/cliente.

Os resultados mostram que essas atividades não se constituem em práticas habituais na gestão das empresas pesquisadas. Sobre esse contexto foram realizados os seguintes questionamentos: “A empresa tem programa de fidelização de clientes?” Conforme demonstrado na figura 1, 45,1% das empresas familiares pesquisadas responderam afirmativamente, e 54,9% informaram não possuir programa de fidelização de clientes.

Para exemplificar posicionamentos emitidos nessa questão sobre programa de fidelização de clientes, destacam-se alguns depoimentos: “Não temos um programa em si, conhecemos todos os clientes e procuramos fazer um atendimento de boa qualidade”; “Para nós fidelizar o cliente é ter esse cliente sempre com a gente”; “O bom atendimento é um programa de fidelização”; “Isso tem preocupado nossa empresa: já temos um sistema de cadastro e ainda estamos estudando como fazer esse processo”.

Conforme Maino (2005, p.100), “o mercado exige das organizações a constante profissionalização e qualificação dos seus produtos e serviços para garantir sua sobrevivência e lucratividade”. Diz ainda a autora que, além disso, as empresas familiares devem estar atentas à inovação e a ouvir seus clientes, pois “é surpreendente o fato de que ainda existam empresas que ignoram seus clientes, tratando-os como meros números negligenciando o tratamento de forma diferenciada, independente do seu porte ou ramo de atuação” (MAINO, 2005, p.100).

Verificou-se ainda sobre a Gestão de Marketing nas empresas integrantes da amostra da pesquisa. Foi possível perceber que todos os quesitos avaliados foram considerados importantes pelas empresas pesquisadas, ou seja, a identificação de necessidades para a satisfação dos clientes, a análise da concorrência, a realização da pesquisa para identificar o potencial de mercado do seu segmento e a elaboração de plano de desenvolvimento para novos produtos e serviços. No entanto, foi destacado grau de importância significativo (muito importante - 70%), entre as empresas pesquisadas, no que diz respeito à identificação das necessidades dos clientes, caracterizando-se, assim, como sendo o item mais importante da gestão de marketing para essas empresas.

Maino (2005) comenta que as ações estratégicas de uma organização podem conduzi-la ao fracasso ou ao sucesso. Cada vez mais se deve apostar em diferenciais, oferecendo valor aos clientes. Assim, para a autora (2005, p.99), “todas as atividades da organização, incluindo o marketing, naturalmente devem ser cumpridas com duas metas fundamentais em mente: criar valor para o consumidor e obter vantagem competitiva. Para atingir suas metas, a empresa familiar precisa de foco, de um posicionamento bem definido”.

Atualmente, o comércio eletrônico está sendo

cada vez mais usado pelas empresas para estender seus canais de marketing e vendas, e isso é um importante canal de marketing e vendas. No entanto, percebe-se, pela pesquisa realizada nas organizações de gestão familiar, que, na região do Vale do Sinos, o comércio eletrônico (*E-commerce*) ainda é uma prática pouco disseminada e, por conseqüência, pouco utilizada pelas empresas familiares.

A comunicação com os clientes é um aspecto muito importante no contexto da gestão contemporânea das empresas, pois é através da comunicação organizacional e empresarial que as empresas se relacionam, eficazmente ou não, com seus clientes internos (funcionários ou colaboradores) e externos (clientes, fornecedores, comunidade), processo esse realizado seja através de telefone, carta, *site*, *email*, entre outros. Para Maino (2005, p.104), “a comunicação deve ser, cada vez mais, focada e bem direcionada para que os clientes lembrem, se informem e adquiram produtos ou serviços”. A utilização da comunicação integrada é importante, ou seja, a organização pode e deve usar mais de uma ferramenta de comunicação para se comunicar com seus públicos.

Em relação à comunicação com os clientes, a questão abordada foi: “A empresa utiliza canais de comunicação com os clientes?” Responderam afirmativamente 84 empresas (92,3%) e como resposta negativa 7 empresas (7,7%). Os canais de comunicação com os clientes mais utilizados pelas empresas respondentes são telefone, atendimento pessoal, *e-mail* e visitas.

Outro aspecto importante a considerar na gestão de empresas familiares é que uma empresa não é formada apenas de produtos e processos, mas de valores, crenças e objetivos que são compartilhados entre indivíduos. Pode-se dizer que, por trás dos aspectos formais, existe uma teia de relacionamentos e sentimentos, que dá forma e movimento às estruturas organizacionais (ARBOITE, 2005).

Assim, nas organizações de hoje, a administração de recursos humanos (ARH), ou gestão de pessoas, torna-se um fator crítico na eficácia organizacional. Recrutar, selecionar e manter funcionários com perfis adequados aos cargos pode revelar-se uma fonte sustentada de vantagem competitiva. Entretanto, nem todos os gerentes trabalham em organizações com departamentos formais de RH, e mesmo aqueles cujas empresas os possuem, precisam se envolver em algumas atividades de recursos humanos.

Nas empresas familiares pesquisadas, constatou-se, pelas respostas obtidas, que a maioria delas não possui processo de recrutamento e seleção estruturado; essa atividade é conduzida pelo gerente ou supervisor encarregado do setor onde existe a necessidade de contratação. Destaca-se também que política de treinamento existe de maneira informal, na maior parte das vezes, isso ocorre no próprio ambiente de trabalho; há poucos eventos de treinamentos

externos oferecidos ao pessoal. Quanto ao subsídio para formação dos funcionários ou colaboradores, foi possível identificar que essa política ainda é incipiente nas empresas familiares, pois a prática revela que as situações variam de empresa para empresa.

Segundo Arboite (2005, p.92), “a Gestão de Pessoas nas empresas familiares possui peculiaridades que vão além do estabelecimento de políticas e práticas para recrutar, selecionar, capacitar, avaliar o desempenho e remunerar”. Existem certos aspectos mais subjetivos ligados a relações afetivas, familiares e empresariais, que são complexas e devem ser levadas em consideração nas ações e no desenho da estrutura da área.

A profissionalização dos colaboradores da empresa familiar torna-se tão relevante quanto o desenvolvimento do processo sucessório e a preparação das próximas gerações para a condução e permanência da empresa no ambiente globalizado. Para Arboite (2005, p.94), “isso nos leva a destacar que a profissionalização aliada ao desenvolvimento das competências da força de trabalho nas empresas familiares irá contribuir para a flexibilização dos processos, pois, para trabalhar com estruturas cada vez mais enxutas, é fundamental que o profissional esteja preparado e não se limite apenas ao conhecimento do seu posto de trabalho, mas que consiga intervir e ser eficiente em múltiplas operações”.

Ainda sobre gestão de pessoas, na pesquisa realizada, outra abordagem ocorreu através da questão que enfocou “o incentivo do trabalho em equipe”, que possibilitou resposta escalonada (nível escalar 1 menor grau de importância a 6, maior grau de importância). Ficou evidenciado que o incentivo ao trabalho em equipe é muito importante para as empresas que compõem a amostra, com destaque principalmente para as microempresas familiares, onde os funcionários são multiespecializados. Marras (2001, p. 320) comenta que “[...] a gestão de RH, assim praticada, tem de hoje em diante um papel preponderante nas organizações, na medida em que se propõe a finalmente assessorar a estrutura organizacional com técnicas, idéias e informações que permitam trabalhar como se deve o mais importante recursos de que se dispõe: as pessoas”. Diante disso, ter um profissional qualificado e treinado torna as atividades mais eficientes e eficazes, fazendo com que a empresa tenha mais competitividade no mercado.

Outro aspecto abordado no estudo diz respeito à gestão ambiental. A esse respeito contemplou-se, na pesquisa, a questão sobre o controle de resíduos. O resultado da pesquisa apontou que 52,7 % das empresas familiares pesquisadas responderam afirmativamente, ou seja, disseram realizar controle de resíduos na gestão ambiental; no entanto, apurou-se que 47,3% das pesquisadas responderam que não realizam nenhum programa de controle e gestão ambiental. Conforme Naime (2005), gestão ambiental é o conjunto de atividades e procedimentos que permite a uma organização administrar e executar adequadamente as

relações entre as suas atividades e o meio ambiente, compreendido pelos meios físico, biológico e antrópico, atentando para a legislação em vigor, às boas práticas recomendáveis e às expectativas das partes interessadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de as empresas familiares atuarem de forma crítica e competitiva junto à cadeia de mercado está relacionada à formulação de estratégias de negócios, nas quais são levadas em consideração não apenas as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também a existência de fornecedores, clientes e produtos alternativos que satisfaçam as necessidades dos mercados onde essas empresas atuam.

Entretanto, nas empresas que possuem gestão familiar, em geral, a tomada de decisão para a formulação de uma estratégia empresarial está a cargo de uma pessoa: o seu dono. Nesse contexto, referidas empresas possuem conhecimentos reduzidos das oportunidades e ameaças do ambiente externo, ignorando, muitas vezes, esses fatores no processo de tomada de decisão. O(s) dono(s) da empresa confia(m) mais nos canais e nas fontes informais de informação, como conversa com os clientes e fornecedores ou reuniões com outros empresários, do que nas fontes formais de informação, como, por exemplo, econômico-financeira, estatísticas sobre produção, pesquisas de mercado, publicações técnico-científicas.

Para as empresas familiares, essas necessidades de informações também são uma realidade, ainda mais pelo fato de o empreendedor familiar ter de assumir várias atribuições e responsabilidades em diversas áreas, como produção, vendas, compras e outras (pela falta de recursos humanos e financeiros), sobrecarregando o seu tempo, o que torna difícil o processo de tomada de decisão gerencial com maior acuidade e segurança.

A realidade contemporânea das organizações mostra a necessidade de que as empresas estejam alinhadas à nova realidade globalizada dos negócios, o que enseja que as empresas de gestão familiar se adequem de forma mais rápida e mais eficaz à conjuntura econômico-financeira vigente. Nesse sentido, essa exigência também se torna pertinente e contumaz para as empresas familiares localizadas na região do Vale do Sinos.

Diante do que já foi dito e do atual contexto de mercados competitivos, surgem novas formas de abordagens e práticas de gestão, tipologias, modelos e arquiteturas (re)organizadas, que têm como objetivo a adequação e contextualização das empresas às novas características do ambiente competitivo, condições essas imprescindíveis para que as organizações adquiram e incorporem práticas de gestão adequadas para a sua sobrevivência e seu desenvolvimento, no âmbito local e regional, estendendo-se ao nacional e internacional.

Para a adaptação às novas realidades, é necessária

uma mudança na forma de gestão empresarial. A profissionalização da gestão familiar é um fator de extrema importância para o futuro da empresa, pois a partir desse momento será avaliado o novo sucessor dos negócios. Sendo assim, todo processo de mudança passa primeiro pela avaliação da situação atual e pelo levantamento das necessidades de alteração, segundo a nova meta estratégica estabelecida, ou seja, a ordem contingencial dos acontecimentos.

É importante ressaltar que a empresa não deve investir somente nos familiares atuantes na empresa, mas que também crie oportunidades e relações com os colaboradores que fazem parte dela - sejam familiares ou não - em termos de gerenciamento e sucessão, pois o comportamento organizacional e a sobrevivência estarão fortemente pautados pelas atitudes relacionadas a esses fatores. É necessário capacitar o novo líder sucessor, fortalecendo e dando-lhe suporte com o objetivo de agregar valor à sua formação profissional, acadêmica e também para a gestão dos negócios da empresa familiar.

Destaca-se que este estudo apresenta limitações, tais como: número de empresas familiares que participaram da pesquisa respondendo o questionário; abrangência restrita quanto à área geográfica - a do Vale do Sinos (RS); certo desconhecimento conceitual sobre questões abordadas por parte dos gestores das empresas; métodos de gestão diferenciados em função do perfil da empresa, dos dirigentes, da região, além das especificidades do ramo do negócio, do número de colaboradores, das características do mercado, do volume de produção e faturamento etc.

Apesar dessas possíveis limitações, entende-se que se atingiu o objetivo proposto neste trabalho, afinal, foi possível obter um diagnóstico sobre importantes práticas de gestão em empresas familiares de micro, pequeno e médio porte na região onde se efetivou a pesquisa.

Para finalizar, entende-se que este estudo é contributivo para as empresas familiares, principalmente às de menor porte, da região do Vale do Sinos, no sentido de despertar o interesse e a motivação pelas questões aqui levantadas e, por que não dizer, para estabelecer debates e reflexões sobre novos horizontes possíveis, com quebra de paradigmas "cristalizados", que se descortinam continuamente desafiando empresas e empresários na busca constante da inovação e criatividade para soluções organizacionais que resultem efetividade para a gestão dos processos administrativos e dos negócios.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, A. C. R. et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

ARBOITE, M. R. da S. **Gestão de pessoas no universo da empresa familiar**. In: FREZZA, C. M. M. et al.

(orgs.). **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 89-98.

BAUER, M. M. **Planejamento estratégico e direção familiar**. In: FREZZA, C. M. M. et al. (orgs.). **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 77-88.

BERNHOFET, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BOHNENBERGER, M. C. **Cultura Organizacional**. In: FREZZA, C. M. M et al. (orgs.). **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p.47-59.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DONNELEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FREITAS, E. C. de. **A profissionalização da gestão em empresa familiar**. In: FREZZA, C. M. M et al. (orgs.). **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p.37-46.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. **Gestão e sucessão em empresa familiar**. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, p 31-43, jan.2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. B. **Empresa familiar: tendência e racionalidade em conflito**. Passo Fundo: Editora Universitária. 2000.

HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LANSBERG, I. **Succending generations: realizing the dream of families em business**. Local: Harvard Business School, 1999.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.
- LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração São Paulo**: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul/set 1992.
- LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MAINO, J. Marketing com foco na empresa familiar. In: FREZZA, C. M. M et al. (orgs.). **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p.99-112.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookamn, 2001.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos - do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.
- MARTINS, I. G.S.; MENEZES, P. L. In: BERNHOEFT, R. (coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOREIRA JR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de caso em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- NAIME, R. **Diagnóstico Ambiental e Sistemas de Gestão Ambiental, incluindo a atualização da serie ISO 9000 e as novas NBR 14001/2004 e NBR ISO 19011/2002**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PADULA, A. D. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SCHMIDT, S. Novas tecnologias: ferramentas para a gestão da informação. In: FREZZA, C. M. M et al. (orgs.). **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p.115-133.
- SOUZA, M. C.; A F., BACIC, M. J. Pensando Políticas para as Pequenas Empresas: Importância das Formas de Inserção e as Condições de Apropriação dos Benefícios, **REE**, Brasília, p. 3-16, junho.1998.
- VELOSO, G. Como ser empresário. **Revista Jovem Empreendedor**. Florianópolis: Empreender, 2000, p. 12-16.
- VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132 p.