

GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO

GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESS: STUDY CASE ABOUT MANAGEMENT, PROFESSIONALIZATION AND SUCCESSION

Anderson Felipe Klein¹
Ernani Cesar de Freitas²

RESUMO

Os estudos abordando a temática de empresas familiares mostram-se cada vez mais necessários, devido ao crescente número de organizações que se caracterizam com esse perfil de administração e ao poder que essas entidades exercem sobre a economia local. Este trabalho tem como objetivo conhecer as práticas de gestão utilizadas pelos dirigentes na empresa Latina *Haus*, buscando embasamento teórico, para apoiar os resultados e a análise em autores especialistas no assunto, como, por exemplo: Lodi (1987, 1993), Bernhoeft (1987, 1991), Bornholdt (2005) e Gersick et al. (1997). Os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo caracterizam-se como exploratório, utilizando como procedimentos a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e a pesquisa participante. Utilizou-se de abordagem qualitativa para o problema de pesquisa. A coleta de dados deu-se sob a forma de entrevistas semiestruturadas, com os dirigentes da Latina *Haus*, e pela observação participante dos autores. Os resultados do estudo sugerem que a empresa procure profissionalizar sua gestão, no sentido de facilitar um futuro processo de sucessão, para melhor controle e organização das atividades administrativas, visando a distinguir assuntos de interesse familiar em relação aos que envolvem negócios familiares.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Governança. Profissionalização. Sucessão. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Studies concerning the subject family business have shown to be more and more necessary because of the increasing number of organizations characterized by this management profile and also because of the power those entities exert over local economy. Our objective in this paper is to learn about the management practices employed by the leaders of the company Latina *Haus*, looking for theoretical foundation to support the results and analysis in authors who are experts in the subject, such as Lodi (1987, 1993), Bernhoeft (1987, 1991), Bornholdt (2005) and Gersick et al. (1997). Methodological procedures used in this study can be described as exploratory, having been employed bibliographic research, study case and participative research. We used qualitative approach to approach the research problem. Data collection was performed through semi structured interviews with the leaders of Latina *Haus* and also through participative observation. The results of the study suggest that the organization should professionalize its management in order to facilitate a future succession process, for a better control and organization of the administrative activities aiming to distinguish matters of familiar interest from those regarding the family business.

Keywords: Family Business. Governance. Professionalization. Succession. Organizational Culture.

¹Bacharelado em Administração de Empresas na Feevale; e-mail: andersonk@sinos.net.

²Doutor em Letras, área de concentração Linguística Aplicada (PUCRS); MBA Executivo em Gestão Empresarial (FGV-RJ); professor e pesquisador na Feevale; e-mail: ernanic@feevale.br.

INTRODUÇÃO

A temática abordada neste estudo refere-se às empresas familiares e sua gestão. As características da cultura organizacional influenciam no processo de profissionalização da empresa, que tem essencial importância para a sucessão do controle empresarial. Será estudado neste trabalho, em específico, o caso da empresa Tapeçaria L.C. Ltda. (Latina *Haus*), que tem sua gestão do tipo familiar, podendo-se comparar os processos que ocorrem na empresa com as teorias desenvolvidas pelos autores pesquisados, que constam no embasamento teórico deste trabalho.

O estudo das empresas familiares é de grande importância para aprimorar métodos cabíveis a essas organizações, auxiliando na sua perpetuação no mercado e não apenas para ter seu crescimento, sua estagnação e seu declínio. É relevante este estudo, pois são as empresas familiares que têm a função de empregar a maioria da população, o que é favorável ao desenvolvimento regional e nacional.

O problema de pesquisa reside em conhecer como ocorrem os processos de gestão, de profissionalização e de sucessão na empresa familiar objeto deste estudo. Como hipótese, apresenta-se que os processos de gestão, de profissionalização e de sucessão na empresa se adaptam a cada organização, porém seguir modelo de êxito já testado tende a ser mais eficaz. Esse modelo se consubstancia no marco teórico tratado por Gersick et al. (1997), Bernhoeft (1987, 1991) e Bornholdt (2005). Esses autores abordam o trinômio da gestão: gestão, propriedade/empresa e família.

Este estudo tem como objetivo conhecer e analisar como ocorre a governança da empresa familiar em estudo, em termos de gestão organizacional, no sentido da profissionalização e da sucessão. Como objetivos específicos: a) apresentar alguns procedimentos de gestão utilizados na empresa em estudo; b) identificar e descrever métodos que auxiliem na manutenção da empresa familiar, no que diz respeito à profissionalização e à sucessão; c) identificar aspectos relativos à cultura organizacional que influenciam direta ou indiretamente na governança da empresa familiar.

Os procedimentos metodológicos utilizados para embasar este estudo caracterizam-se como exploratório, através da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, além da pesquisa participante. Utilizou-se de abordagem qualitativa para análise dos dados, cuja coleta se deu sob a forma de entrevista não-estruturada feita com os dirigentes da Tapeçaria L. C. Ltda. (Latina *Haus*) e também pela observação participante.

Na sequência, apresentam-se tópicos teóricos

referentes à gestão na empresa familiar; em seguida, delimitam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, o próprio estudo de caso e as considerações finais.

1 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A globalização da economia e a queda de barreiras alfandegárias criam um ambiente de competição em que só empresas altamente eficientes sobreviverão, pois as empresas não preparadas para enfrentar esse novo ambiente de negócio estão fadadas ao declínio. A discussão a respeito da gestão de empresas familiares deve ser tratada com elevada importância para o futuro da economia do país. Segundo Oliveira (1999), cerca de 70% das empresas, em todo o mundo, pertencem a famílias.

Serão abordados, nesta seção, os assuntos de governança e gestão, profissionalização, sucessão e cultura organizacional nas empresas familiares.

1.1 GESTÃO E GOVERNANÇA

Comenta-se um “dito popular” que a união faz a força e nada mais forte do que uma família unida para prosperar à frente dos negócios. Neste estudo, adota-se o conceito de Bernhoeft (1987, p. 29): “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”, o que caracteriza a empresa familiar objeto deste trabalho.

A empresa familiar deve possuir alguns fundamentos para poder ser identificada como tal (BORNHOLDT, 2005). Entre esses, indicam-se: a) o controle acionário deve pertence à família; b) os parentes encontram-se em posições estratégicas dentro da organização; c) os valores da organização identificam-se com os da família; d) os laços de família determinam a sucessão do poder.

Provavelmente, muitos dos fundadores das grandes organizações não imaginavam que seus negócios cresceriam tanto. Para Fritz (1993), a maioria das empresas importantes, com exceção das estatais, teve um princípio modesto, administradas por famílias. Assim, muitas dessas empresas continuam até hoje sob a gestão familiar, prosseguem em expansão e aprimoramento.

Os estudiosos nem sempre são unânimes na definição da empresa familiar. Alguns autores acreditam que, para ser considerada uma empresa familiar, não basta ter pessoas da família do fundador na cúpula decisória da organização, mas é necessário tradição no segmento.

A organização do grupo e os propósitos firmados pelos familiares são desenvolvidos através da governança corporativa. Para Bornholdt (2005), o princípio de governança de empresa familiar refere-se à relação entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e os herdeiros que administram o processo decisório da gestão. Frequentemente, decisões são tomadas isoladamente por um dos integrantes do grupo decisório, alterando o planejamento traçado aos colaboradores. Para Gersick et al. (1997, p. 1), “os funcionários de empresas familiares conhecem a diferença que o controle familiar faz em suas vidas profissionais, na cultura da empresa e em suas carreiras”, pois as famílias sabem que o fato de estarem juntas nos negócios é uma peculiaridade importante em suas vidas.

A implantação da governança na empresa familiar requer, primeiramente, um planejamento bem-estruturado. Segundo Oliveira (1999, p. 49), “define-se o planejamento estratégico da empresa familiar como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa familiar, visando ao maior grau de interação com o ambiente empresarial e suas constantes e fortes mudanças”.

Passada essa etapa de planejamento, devem-se identificar os assuntos que dizem respeito à família, à propriedade e à gestão. As famílias devem conseguir separar esses assuntos, resolvendo cada problema em seu devido local, não misturando problemas da empresa em casa e vice-versa.

A propriedade, segundo Gersick et al. (1997), desenvolve-se em três estágios: empresas com proprietário controlador (fundador), com o tempo passa para a sociedade entre irmãos, até o consórcio de primos. Segundo Oliveira (1999, p.19), “[...] apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira”.

Bornholdt (2005) conceitua gestão como sendo princípios e normas que controlam a direção da empresa, relacionando responsabilidade à diretoria, à presidência ou ao conselho de administração. Na prática, os membros familiares não precisam estar à frente da gestão da organização, podem ocupar funções nos conselhos (de família, de sócios, consultivos) ou ocupar funções estratégicas como funcionários graduados.

A família, para Gersick et al. (1997), desenvolve-se dentro da organização ao longo do tempo e pode ser dividida em quatro estágios definidos pelas idades dos membros de cada geração que está ativa na empresa. Os estágios são chamados de: jovem família

empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão.

Inicialmente, ocorre a criação da empresa, em seguida, ingressam os filhos na organização, a partir daí, a família trabalha em conjunto para fortalecer a estrutura e, como último estágio, entrega a direção da organização aos herdeiros.

Os ciclos de vida de uma empresa familiar geralmente acontecem nesta ordem: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Segundo Lodi (1987), por essa razão comenta-se que o pai (fundador) se torna rico, o filho (sucessor) permanece nobre e o neto (3ª geração) fica pobre.

Na sequência, será abordado o assunto profissionalização em empresas familiares, que tende a ocorrer quando a empresa está em ascendência e necessita aperfeiçoar os controles internos e de resultados, tornando o negócio mais impessoal, ou seja, mais profissional.

1.2 PROFISSIONALIZAÇÃO

As empresas familiares e as dirigidas por profissionais não têm nenhuma diferença a respeito do trabalho funcional e quanto à sua estrutura, porém, a respeito da administração, Drucker (1996) comenta que a empresa familiar necessita de regras próprias e diferentes, que precisam ser rigorosamente observadas, caso contrário, não conseguirá sobreviver e tampouco prosperar. Algumas das regras que devem ser observadas são: a) membros da família devem ser tão aptos quanto qualquer outro funcionário para ter o direito de exercer o cargo assumido; b) um alto cargo da empresa sempre é preenchido por alguém de fora da família; e c) as posições-chave da empresa devem ser ocupadas por profissionais qualificados, somando experiências e conhecimentos, e que estes não pertençam à família.

O processo de profissionalizar a organização inicia pelos próprios gestores, que precisam entender os riscos decorrentes do crescimento desordenado da empresa. Para Bernhoeft (1993), tornar a empresa profissional deve começar pela família, pois é ela que detém, no momento, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa.

O conceito de profissionalização em empresas familiares, segundo Lodi (1993, p. 25), “é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”.

A questão de profissionais não-familiares dentro da organização parte da premissa de que somente a família não é capaz de dirigir o negócio, mas pode

ter outros intuitos dos dirigentes. Para Lodi (1993), profissionalização implica três pontos básicos: a) integrar profissionais e familiares na direção da empresa; b) adotar práticas administrativas mais racionais; c) recorrer à consultoria e à assessoria externa, para incorporar sistemas de trabalho com êxito em empresas mais avançadas. Segundo Freitas (2005, p. 41), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas ‘um negócio de família’ para tornar-se uma empresa profissional”.

A profissionalização introduz gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, o que auxilia a empresa a excluir membros medíocres da cúpula decisória. Conforme Drucker (1996), se membros preguiçosos da família são mantidos na folha de pagamento, a força de trabalho perde o respeito pela alta direção e pela empresa, desestimulando os funcionários competentes.

A profissionalização, para Floriani (2002), deve prevalecer em todos os setores e ser buscada por todos colaboradores e membros da família, mediante postura totalmente profissional, fazendo-se considerar a autoridade e cobrar responsabilidade dos funcionários para promover o estímulo e a motivação. Os gestores devem se manter em postura formal, sem descuidar do aspecto social e humano da sua estrutura operacional.

Muitos pais, percebendo a falta de preparo de seus filhos para assumir as responsabilidades da organização, têm rejeitado a ideia de ingressar os possíveis sucessores cedo demais na empresa e fazem com que eles trabalhem em outras organizações para buscar conhecimento externo. Para Fritz (1993, p. 237), “a geração mais jovem é exposta a outros estilos administrativos, a outras filosofias operacionais, além de uma série de outras situações comerciais, enquanto suas mentes ainda estão abertas e antes de entrarem para a empresa familiar”.

Nem as melhores faculdades podem preparar totalmente um aluno para a futura responsabilidade empresarial envolvida no negócio, porém lhe fornecem uma noção do que lhe espera à frente do negócio da família, entretanto, o cotidiano apresentará problemas não-estudados, mas que devem ser vencidos. Segundo Bernhoeft (1987, p. 69), “em outras palavras isto significa que nem sempre a simples formação acadêmica é suficiente para que um sucessor possa assumir um negócio familiar”. Também é preciso vivência prática e atitude gerencial por parte dos atuais e futuros gestores de empresas familiares.

Segue abordagem sobre sucessão em empresas familiares, sendo que uma adequada profissionalização se consolida com uma sucessão bem-feita e vice versa.

1.3 SUCESSÃO

A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar, é um rito de transferência de poder, no qual mudam as regras sobre as tomadas de decisão. Sempre leva tempo para se adaptar; a nova gestão, segundo Gersick et al. (1997, p. 201), “não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um relógio de desenvolvimento - começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações”.

Na empresa familiar, está certo afirmar que se precisa de herdeiros para dar sequência às ideias de seu fundador; segundo Lodi (1993, p. 6), “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Para Biehl (2005), o empresário orgulha-se em usar o mesmo sobrenome de seu império, este é insubstituível, pois é o fator de lembrança do poder para os outros e para si próprio, razão de seu auto-reconhecimento. Para um sucessor, não basta sobrenome para controlar um negócio, é necessário preparação e experiência. Segundo Barbieri (1997, p. 16), “para a sobrevivência de uma organização familiar, não basta, tão somente, por ocasião da morte do proprietário, a transferência das ações ou quotas de participação para os herdeiros legítimos. É necessária uma preparação prévia para que os herdeiros tenham condições de assumir o comando dos negócios”.

Conforme Bornholdt (2005), o sucessor poderá preparar-se tecnicamente dentro ou fora da empresa familiar que herdará. Fazer sua carreira na empresa, “começando de baixo” e subindo gradativamente para o topo possibilita ter profundo conhecimento do processo operacional, decisório formal e informal. Já se preparar fora da empresa terá a vantagem de aprender outras formas de gestão, planejamentos e controles.

Para ocorrer continuidade da empresa, é necessário incentivar o espírito empreendedor dentro da família para uma capacitação da sucessão. A esse respeito, Lodi (1993, p. 7) comenta: “o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos”. Porém, o gestor não percebe que, trazendo os sucessores para dentro da empresa, eles podem ajudá-lo a pensar em inovações. Para Fritz (1993), com o passar do tempo, as organizações tendem a cair numa rotina tediosa e

as participações de gerações sucessoras podem ajudar a eliminar essa tendência.

No sentido de fazer o herdeiro tomar gosto pela empresa, o fundador, sem querer, pode sufocar o sucessor com seu espírito autocrata. Bernhoeft (1987, p. 37-38) comenta que “raramente o herdeiro tem espírito empreendedor tão vigoroso quanto o do pai, mas não se pode esquecer que, muitas vezes, o fundador sem querer tornou as coisas ainda mais difíceis”.

É importante analisar, no processo sucessório, segundo Oliveira (1999), que muitas vezes o executivo procura se autoenganar, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Se o herdeiro tiver condições de ser competente, pode assumir a organização, caso contrário, deve pular direto para a situação de sucessão profissional externa.

Fundar uma empresa requer atitudes muito próprias, especialmente um espírito empreendedor, que pode não ser o mais adequado para quem vai dar continuidade a uma empresa já existente. “Criar algo a partir do nada é muito diferente de dar continuidade a um negócio já existente e bem sucedido. Ou seja, o sucessor deve ser muito mais um aglutinador, uma pessoa que respeita o que existe e procura transformá-lo sem destruir” (BERNHOEFT, 1993, p. 68).

Na sequência, aborda-se o estudo da cultura organizacional, pois ela cria rotinas e hábitos dentro da organização, que são fundamentais para harmonia entre família, empresa e funcionários, além do que a “cultura” influi fortemente nos destinos da empresa familiar, em especial em relação aos processos de profissionalização e de sucessão.

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

No passado, as estruturas das organizações permaneciam estáveis durante muitos anos, até mesmo séculos. Porém, segundo Lodi (1993), hoje as empresas têm mostrado uma maleabilidade muito grande, o que garante mudanças mais fáceis quando necessárias, sejam elas a respeito de um produto ou serviço novo, ou pela alteração na cultura organizacional causada pela sucessão da diretoria.

Quando a organização passa de um único dono a uma sociedade familiar, ela cria uma identidade organizacional, que é formada pela união de ideias formadas pelo grupo decisório, tendo laços com opiniões do fundador da organização. A esse respeito, Santos (1992 apud BOHNENBERGER, 2005, p. 48) comenta que “cultura organizacional é única e interfere no comportamento das pessoas que estão inseridas

nela, determinando padrões de comportamento e atitudes”. A cultura da organização é construída desde a criação da empresa e, para Bohnenberger (2005), se fortalece a partir das tecnologias utilizadas, do perfil dos funcionários e do ambiente de trabalho, aspectos sob os quais está inserida a organização.

O conceito adotado para este trabalho é que “a cultura organizacional é formada pela história, por meio de mitos e atos heróicos; pela ideologia das crenças e valores; pela filosofia das práticas éticas; pelo negócio e suas peculiaridades; pela linguagem e pelo processo de comunicação; e pelos rituais, atos pautados e repetitivos” (BORNHOLDT, 2005, p. 20). Em outras palavras, é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, de valores e de atitudes adotados por todos dentro da organização. Segundo Gersick et al. (1997), esses valores e essas suposições são identificados por meios de “artefatos” culturais visíveis, inclusive lendas e histórias a respeito do fundador e características físicas da empresa, a filosofia escrita da organização e as tradições na empresa e na família.

Assim, tem-se que a cultura organizacional, segundo Bornholdt (2005, p. 28), “é um sistema complexo de pensamentos formados por elementos como a identidade de um grupo, de uma empresa ou instituição, cuja vida comunitária se orienta e é orientada para se adaptar às oportunidades e ameaças do ambiente externo”.

Conforme estudos de Dyer (apud GERSICK et al., 1997), observam-se quatro espécies de culturas em empresas familiares. A forma mais comum, a paternalista, é caracterizada por relacionamentos hierárquicos e autoridade centralizada, na qual o líder toma todas as decisões importantes e cuida de perto dos colaboradores. O segundo padrão, o *laissez-faire*, é semelhante à cultura paternalista, porém os funcionários têm autonomia para tomar algumas decisões. O terceiro modelo, a cultura participativa, uma forma rara em empresas familiares, que não enfatiza o poder da família e encoraja o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários. A última espécie chama-se cultura profissional, usualmente encontrada em empresas gerenciadas por profissionais não-pertencentes à família e caracteriza-se pelo individualismo, pela competição e pelas relações impessoais com o quadro de funcionários.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, abordam-se os procedimentos

metodológicos utilizados para a elaboração deste trabalho. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 139), “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa”. A ciência tem como objetivo principal verificar a veracidade dos fatos.

Para Lakatos e Marconi (2006, p. 83), o conceito de método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Em outras palavras, é a forma de pensar para atingir o resultado de um determinado problema.

Quanto ao tipo de pesquisa em relação aos objetivos, utilizou-se a pesquisa exploratória, que, segundo Gil (1999, p. 43), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Emprega-se a pesquisa exploratória quando não se tem informações suficientes sobre determinado tema e se deseja conhecê-lo melhor. É o caso deste estudo na empresa familiar Tapeçaria L.C. Ltda. (Latina Haus).

Em relação ao tipo de pesquisa quanto aos procedimentos, desenvolveu-se: a) *pesquisa bibliográfica*, que reúne as atividades de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa. Segundo Fachin (2001, p. 125), “a pesquisa bibliográfica tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”; b) *estudo de caso*, que tem como objetivo examinar minuciosamente a respeito dos assuntos pautados na pesquisa. Para Prodanov e Freitas (2009, p. 74), estudo de caso diz respeito a “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”; c) *pesquisa participante*, que, segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 78), é “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. Um dos autores deste trabalho trabalha na organização em estudo e faz parte da família que administra a empresa.

Já quanto à abordagem do problema, utilizou-se a pesquisa qualitativa, através da qual o pesquisador retira as informações do ambiente, sem manipulá-las. “O método qualitativo difere, em princípio, do

quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categoria homogêneas” (RICHARDSON, 1999, p. 79).

Quanto à coleta de dados, foram utilizadas as seguintes técnicas: a) entrevista semiestruturada para o levantamento de informações, seguindo um formulário com perguntas abertas no qual se aprofundaram perguntas aos entrevistados, através de conversação informal. Na entrevista semiestruturada, segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 199), “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão”. Essas entrevistas foram realizadas com o diretor, a vice-diretora e o gerente da organização em estudo, para coleta de informações e a fim de confrontar opiniões. Foram realizadas três (3) entrevistas, sendo duas com os dirigentes proprietários e uma comum dos futuros sucessores. Destaca-se que o outro herdeiro é um dos autores deste trabalho, que atuou como observador participante na pesquisa; b) observação participante, que, segundo Gil (1999, p. 113), é “a observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo”.

No que diz respeito à análise e às interpretações, desenvolveu-se através da abordagem descritivo-qualitativa, com análise de conteúdos em que foram observados, descritos e analisados os fatos decorrentes da pesquisa realizada, com embasamento teórico. “A análise deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas como objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 124).

Na sequência, apresenta-se o estudo de caso em que serão expostos fatos da empresa, a análise e a interpretações das entrevistas.

3 ESTUDO DE CASO

Nesta seção, apresenta-se o estudo de caso desenvolvido na empresa Tapeçaria L.C. Ltda. (Latina Haus), no mês de junho de 2009.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1989, a Tapeçaria L.C. Ltda., com nome fantasia Latina Haus, inicialmente comercializava materiais de construção em geral e disponibilizava

de uma loja com espaço físico de 80m². Hoje, com cerca de 1500m² de área construída e com projeto de expansão em andamento para 2400m², localiza-se na Rua São Jacó, 16, no Centro de Novo Hamburgo.

A empresa Tapeçaria L.C. Ltda. possui quadro funcional composto por 15 pessoas, incluindo os diretores. Os cargos de gestão que integram a estrutura organizacional têm a seguinte configuração: dois diretores (pais fundadores), um gerente geral (filho), um gerente financeiro, um gerente de estoque.

Empresa comercial de pequeno porte, seguidora de tendências do mercado regional, está inserida fortemente no ramo de acabamentos finais e decoração de ambientes. Seus principais insumos comercializados são: tapetes, carpetes, papéis de parede, sancas, almofadas, mantas para sofás, capachos personalizados, pisos laminados e vinílicos.

Com uma filial na cidade de Taquara/RS, sua área de atuação se expande pelo Vale do Paranhana, região Serrana, Vale do Sinos e grande Porto Alegre. Atualmente, com *website*, comercializa para todo estado brasileiro e, com auxílio de alguns grandes clientes, fornece mercadoria para o exterior, lançando-se em âmbito mundial.

No próximo tópico, apresentam-se os resultados obtidos através das entrevistas aplicadas aos gestores da Tapeçaria L.C. Ltda. (*Latina Haus*).

3.2 RESULTADOS E ANÁLISE

Foram aplicadas entrevistas aos administradores-fundadores da organização em estudo, Tapeçaria L.C. Ltda., para registrar as opiniões e perceber a relação entre as respostas, no sentido de estabelecer relações com o conteúdo obtido nas entrevistas e o embasamento teórico apresentado na seção número 1.

Foram entrevistados três integrantes da empresa familiar ora em estudo, assim caracterizados: entrevistado A - diretor (pai); entrevistado B - vice-diretora (mãe); entrevistado C (filho).

Os resultados e a respectiva análise organizam-se através das categorias teóricas, conforme dispostas na sequência.

3.2.1 Governança

A governança da empresa familiar retrata, na maioria das vezes, a própria cultura da família empresária, que traz à organização hábitos e valores cultivados em casa, passados de geração em geração. Na Tapeçaria L.C. Ltda., os três entrevistados foram unânimes ao responder que, na organização os fundadores têm o perfil centralizador, visto que o administrador tem uma visão global da empresa e está

inteirado de todos os assuntos que ocorrem ao seu redor. Para ilustrar, registram-se alguns comentários apresentados nas entrevistas quanto a empresa possuir um poder centralizado: “a empresa começou com um número de funcionários muito pequeno, e tínhamos que exercer todas as funções”; “o fundador é autoritário, não confia cegamente em seus funcionários”; “tem dificuldade em dividir seus trabalhos”.

Em uma organização com poder centralizado na diretoria, tem-se a tomada de decisão fechada, deixando os colaboradores sem ação para resolver assuntos do cotidiano, como, por exemplo, a autorização de um desconto especial, ou a contratação de um serviço necessário para o andamento da organização. Na empresa em estudo, muitas das negociações passam pelos gestores para estes darem o seu consentimento. A centralização acontece, pois o gestor sabe a dificuldade que foi erguer seu “império”, portanto, quer ter as informações na “palma da mão”. A esse respeito, Lodi (1993, p. 3) comenta que “os fundadores, na maioria dos casos, viveram na pobreza e encontraram no empreendimento um meio de expressão pessoal e uma terapia de suas carências de menino. Há uma forte interação entre a firma e a pessoa a ponto de serem inseparáveis”.

Os gestores têm receios de que suas empresas não consigam prosperar, se eles não estiverem o tempo todo de “olho” no negócio, porém, para se conseguir descentralizar o poder, o administrador deve obter primeiramente confiança no seu pessoal e, numa segunda etapa, desenvolver um planejamento estratégico, para que possa estabelecer uma situação futura desejada e os meios para alcançar essa situação.

Na entrevista aplicada aos gestores da *Latina Haus*, perguntou-se: “Existe planejamento estratégico formal e organizado na empresa?” Todos os entrevistados responderam que não, afirmaram que planejam futuras estratégias, porém nada formal.

Para exemplificar posicionamentos emitidos nessa questão sobre planejamento estratégico, destacam-se algumas respostas: “não existe um processo formal [...] os planejamentos são feitos em reuniões com os familiares para traçar objetivos que querem alcançar”; “estamos preocupados em manter o negócio e atender bem os clientes que não tiramos o tempo para discutir futuras estratégias”; “na empresa não existe planejamento estratégico, por falta de hábito, pois há 20 anos trabalhamos preocupados com o curto prazo”. Segundo Oliveira (1999), o planejamento estratégico representa um importante instrumento para toda e qualquer empresa e, portanto, enquadra-se e é aplicável na empresa familiar, visto que facilita

todos os processos administrativos, auxiliando na organização, na direção e na avaliação das atividades, porém o “compartilhamento” apresenta a possibilidade de atritos entre executivos parentes e é muito maior do que entre executivos profissionais.

No planejamento estratégico, segundo Gersick et al. (1997), devem ser observados e traçados diferentes metas e objetivos, a fim de satisfazer aos três sistemas: família, gestão e propriedade, sendo que esses sistemas fornecem aos gestores os diferentes sentimentos de conquistas (individuais e coletivas) e as renúncias pessoais. Sobre esse contexto, foi realizado o seguinte questionamento: “A gestão tem administrado, de forma distinta, o patrimônio da empresa e o patrimônio da família?” O entrevistado A respondeu que separam as contas, já os outros dois entrevistados responderam que administram todas as contas juntas.

Alguns posicionamentos obtidos nas entrevistas são necessários para melhor esclarecimento da questão propriedade: “geralmente o dinheiro da família fica aplicado na empresa, para ter um rendimento maior”; “até o momento a empresa era pequena e fácil de controlar, não havia necessidade de ter esse controle separado”; “as contas da família se misturam nas da empresa”. Segundo Bornholdt (2005), o patrimônio acumulado ou herdado pela família-empresária deve ser separado do patrimônio da organização, visto que, geralmente, esse patrimônio da empresa torna-se um vínculo de dependência financeira dos herdeiros, que muitas vezes é convertido em “mesadas”.

No próximo tópico, aborda-se o assunto profissionalização na empresa familiar.

3.2.2 Profissionalização

Dentro de uma empresa familiar, as tomadas de decisões podem ser influenciadas através dos sentimentos envolvidos entre os gestores que se preocupam em não magoar os parentes, mas, ao mesmo tempo, devem exercer autoridade sobre as situações do negócio, mantendo o profissionalismo dentro da organização.

Em relação à profissionalização da empresa, a questão abordada foi: “Você acredita que sua empresa possui uma gestão profissionalizada? Se não, por quê?” Todos entrevistados responderam que a gestão da empresa não está profissionalizada, mas que está em processo de profissionalização, buscando controles administrativos mais eficazes e funcionários mais técnicos, mais bem treinados para trabalhar dentro da organização.

Registram-se alguns comentários feitos pelos

dirigentes entrevistados na Latina *Haus*, para explicar a ausência de profissionalização na gestão da empresa: “falta de conhecimento dos proprietários e relutância em utilizar alguns métodos mais ousados e modernos”; “temos ainda uma administração com poucos recursos técnicos e teóricos”; “tentando alterar algumas atitudes no modelo de gestão, tornando-a mais burocratizada com ferramentas para trabalhar”. O processo de profissionalização não é simples, pois, segundo Bernhoeft (1993, p. 20), “profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem mesmo simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional”.

Na empresa em estudo, em sua estrutura organizacional, não existem cargos administrativos de gerência média com poder decisório, o que é percebido são chefes de setores que podem opinar e sugerir implantações e melhoramentos à organização. Esses cargos de confiança, geralmente, são ocupados por pessoas que já estão dentro da organização há muito tempo, acompanharam o processo de crescimento que ocorreu nos últimos anos; por essa razão, o diretor dá muita importância às opiniões lançadas pelos colaboradores, como gesto de agradecimento por todos os anos de dedicação à empresa e por afinidade de opiniões.

A respeito do plano de delegação de autoridade, Lodi (1993) comenta que a empresa familiar age de forma conservadora, não conferindo autoridade aos colaboradores e lhes cobrando mais responsabilidades. A autoridade não se exige, e sim se conquista com o tempo, através do subjetivo conceito de “confiança e lealdade”. Essa falta de confiança que os patrões têm com os funcionários ocorre quando um novo profissional ingressa na organização, pois ele, não sabendo das regras do “jogo”, pode tomar decisões precipitadas, que comprometeriam a empresa perante o cliente.

Perguntou-se também aos gestores da Tapeçaria L.C. Ltda: “Quais as principais habilidades e qualidades que os líderes levam em consideração para a contratação de um funcionário?” Houve várias respostas distintas dos três entrevistados. Para exemplificar posicionamentos emitidos nessa questão, destacam-se alguns depoimentos: “se a pessoa é educada, se é capacitada a exercer a função, se tem boas referências e se sabe trabalhar em equipe”; “boa aparência, se expressa bem, olhar que transmite confiança”; “histórico da pessoa, o caráter, carisma honestidade, confiança”.

Para acelerar um processo de profissionalização,

é muito importante a contratação de pessoal externo à organização; segundo Lodi (1987), esse é um fator que ajudará a esfriar os debates, formalizará os procedimentos e apresentará um estilo de intervenção mais profissional, quebrando o clima emocional existente entre parentes.

Ainda em relação às habilidades profissionais, indagou-se aos entrevistados: “quais habilidades e competências são necessárias para administrar e prosperar sua empresa?” As respostas obtidas dos administradores da Latina *Haus* apresentaram diferentes aspectos. Para ilustrar, registram-se algumas das respostas: o entrevistado A respondeu: “devem-se ter habilidades comerciais, de gestão e ao mesmo tempo emocionais”; o entrevistado B comentou que precisa de: “conhecimento técnico, capacidade gerencial, empatia com o cliente, saber lidar com pessoas em geral [...], não ter medo de inovar, trabalhar focado na qualidade do atendimento”; o entrevistado C respondeu que devemos trabalhar gostando do que fazemos, ouvir muito mais do que falar, ser honesto e respeitar as opiniões alheias”.

É importantíssimo e necessário que a gestão se profissionalize, para conseguir sustentar o rápido crescimento que a empresa vem obtendo, pois, até o momento, o que a alavancou ao patamar em que se encontra atualmente foi a capacidade intuitiva e empreendedora do empresário, o que por si só não se torna mais confiável pelo porte da organização, pois uma tomada de decisão errada pode comprometer toda estrutura da empresa. Para Bernhoeft (1993, p. 20), “o crescimento e a diversificação sem limites e a clara falta de visão da sua vocação são um dos erros mais comuns que encontramos em nossa empresa nacional. As características necessárias para manter o sucesso como estado permanente são bem diferentes daquelas que foram utilizadas na criação de novos negócios”.

Tendo em vista que é mais fácil criar uma organização do que mantê-la, na sequência, abordam-se aspectos relativos à sucessão na empresa familiar.

3.2.3 Sucessão

A sucessão de empresa familiar é um assunto muito complexo e não pode ser tratado somente sob aspectos lógicos da administração, pois envolve sentimentos e emoções de parentes. Segundo Bornholdt (2005), deve ser uma preocupação enquanto ainda é relativamente fácil de resolver, a imagem de que o tempo achará a solução dos problemas vem se mostrando inadequada, pois o administrador deve dar importância para a questão da sucessão e não deixar para se preocupar com o controle da empresa somente em seu leito de morte.

Na Latina *Haus*, o processo sucessório deverá acontecer nos próximos anos, porém os futuros herdeiros já demonstraram interesse em assumir as “rédeas” do negócio. Perguntou-se na pesquisa realizada com os gestores da organização: “algum ou alguns dos herdeiros já manifestou/aram claramente interesse em ser o futuro administrador da empresa?”. As respostas equiparam-se, sinalizando positivamente a ação de futuros sucessores na empresa.

Para elucidar melhor a questão, destacam-se alguns posicionamentos expostos nas entrevistas: o entrevistado A comentou: “no caso existem dois herdeiros [...] acredito que trabalharão juntos em sociedade, porém cada um tomará uma área mais específica para controlar dentro da empresa”; o entrevistado B ressaltou: “sempre esperei que a vontade se manifestasse dentro deles, pois desde pequeno levei-os para dentro da organização dando apoio e cultivando a ideia de sucessão futura”; o entrevistado C explicou: “os dois mostram interesse e capacidade para dar continuidade ao trabalho de tantos anos”.

No sentido de satisfazer a necessidade de ver a continuação de seu trabalho e acompanhar os primeiros passos do sucessor, para Gersick et al. (1997), é natural o empreendedor, que conseguiu prosperar seu negócio e personificá-lo perante a sociedade, querer ver seu nome e sua obra levados adiante por um filho.

Apesar de todos os conhecimentos divulgados a respeito do processo sucessório, é desconhecido o melhor modo de preparar a sucessão. Geralmente, procura-se estudar e entender fórmulas e processos já utilizados e que obtiveram êxito, no entanto, cada empresa é única nas suas características e os métodos utilizados em outras organizações podem não surtir o mesmo efeito por questões próprias.

A pesquisa buscou posicionamentos dos respondentes sobre o fato de a empresa estar hoje preparada para realizar o processo sucessório. As respostas obtidas tiveram discordância entre os participantes da direção da Tapeçaria L.C. Ltda. (Latina *Haus*). Os entrevistados A e C concordaram que a empresa não está preparada para realizar a sucessão do poder, faltando conhecimento técnico de gestão organizacional aos sucessores. Em contrapartida, o entrevistado B disse acreditar que a empresa e os herdeiros estariam preparados para a sucessão. Segundo o entrevistado B, “os sucessores trabalham há tempo ao meu lado, integrando-se na administração gerencial da empresa, conhecendo todos os processos que nela existe”.

Algumas empresas já perceberam que os herdeiros

não necessitam apenas de conhecimento técnico, mas também de um preparo para exercer a liderança. Para Bornholdt (2005, p. 62), “o sucessor, para legitimar sua posição dentro da empresa junto aos familiares e acionistas, precisa conquistar sua liderança [...]. A legitimação exige conhecimentos, habilidades e atitudes”. Analisando o fato de a empresa familiar em estudo ter herdeiros trabalhando dentro da organização e tendo estes manifestado interesse na sucessão, a empresa, mesmo não estando preparada para a “troca de bastão”, deveria desde logo preocupar-se acerca de como seria o melhor modo de promover o processo de sucessão.

Na pesquisa, perguntou-se aos entrevistados: “Como seria um processo ideal para promover o processo sucessório na empresa quanto a: etapas e fases, estruturas e organização, treinamento e formação etc.”. Os entrevistados responderam, em absoluto, quanto às fases: seria importante, antes da sucessão, que os herdeiros recebessem responsabilidades pouco a pouco e que os sucedidos, após a troca de poder, retornassem de tempos em tempos para esclarecimento de algumas pendências em aberto.

Quanto à estrutura, cada entrevistado respondeu uma atitude diferente a ser tomada pela direção: entre elas, a empresa deveria ter seus controles mais informatizados, os setores departamentalizados os controles financeiros mais enxutos e a distribuição mais eficaz de tarefas dos colaboradores.

Quanto à formação do futuro sucessor, o entrevistado C afirmou que o pensamento dos colaboradores deveria estar mais amadurecido, para que não existissem boicotes à liderança na ocorrência de um erro por parte desse sucessor. O entrevistado A destacou: “Os treinamentos deveriam ser mais seguidos, para todos, desde funcionários até os colaboradores”.

Essa transferência de poder, segundo Lodi (1993), geralmente conduzida de três a cinco anos, é preparada ao longo de uma geração, no sentido de o pai dispor de educação aos filhos, harmonia familiar e profissionalização da empresa. O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai preparou sua família para o poder e a riqueza.

A seguir, apresenta-se breve análise sobre as questões da pesquisa relativas ao assunto Cultura Organizacional.

3.2.4 Cultura Organizacional

Todas as empresas têm, na sua intimidade, peculiaridades próprias, são essas diferenças que dão

a “cara” de cada organização. Essas particularidades tendem a traçar características baseadas nas atitudes, nas opiniões e nos costumes da cúpula decisória, que norteiam a organização. Para Souza (1998, p. 36), “cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. Segundo Souza (1998), a cultura compõe-se de três elementos: 1) o caráter, que se refere às manifestações afetivas que compõem a empresa; 2) os preceitos, que se entende pelo conjunto de regulamentos e valores que regem a vida organizacional; 3) a tecnologia, que são os instrumentos e os processos utilizados no trabalho organizacional.

Abordaram-se perguntas aos entrevistados a respeito da temática cultura organizacional: “Quais aspectos positivos podem ser percebidos com relação à cultura organizacional da empresa familiar?”. Os entrevistados responderam diferentemente à indagação. Relatam-se alguns comentários emitidos a respeito de cultura organizacional: “os colaboradores tornam-se mais próximos da direção, pois se sentem emocionalmente mais compreendidos e confiantes com os gestores, além de conseguir resolver os problemas mais fáceis, indo direto em quem resolve” (entrevistado A); “tratando-se de uma empresa familiar, fica sendo uma relação mais emocional com clientes, colaboradores e fornecedores” (entrevistado B); “a parte positiva na empresa familiar é que se cria um vínculo de amizade entre colaboradores e a direção” (entrevistado C).

Os pontos positivos na cultura, apresentados nas respostas dos entrevistados, mostram-se mais focados para a questão que diz respeito ao caráter organizacional. Segundo Souza (1998), caráter organizacional refere-se ao conjunto das manifestações afetivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização, destacando-se alegria, depressão, agressividade, medo, entusiasmo, carinho e apatia.

Também foi perguntado aos entrevistados: “Quais seriam os aspectos negativos da cultura organizacional manifestados na empresa familiar? “Todos os gestores da Latina *Haus* responderam de forma muito parecida, tendo, em suma, o mesmo contexto, cujo principal ponto negativo acontece quando os familiares envolvidos na empresa se apegam aos colaboradores, deixando, muitas vezes, de tomar decisões de desligamento de funcionários por motivos de comoção com a vida particular da pessoa; esses adiamentos de demissões podem afetar o andamento da organização. A cultura de uma empresa familiar, segundo Gersick et al. (1997), é constituída por seus valores e suas suposições a respeito do comportamento correto

em várias áreas: autoridade adequada para tomada de decisões, o papel da gerência e o estilo ideal de liderança.

Na Tapeçaria L.C. Ltda. (Latina *Haus*), o estilo de liderança referente à cultura da organização caracteriza-se pela forma paternalista, pois o processo decisório é centralizado e a supervisão dos funcionários ocorre bem de perto.

Ainda sobre a cultura organizacional, perguntou-se aos administradores: “Que influências esses traços culturais ocasionam na gestão da empresa familiar?”. Os respondentes A e B praticamente comentaram da mesma maneira, ou seja, que os traços de carinho criados pelos gestores a todos que auxiliam o andamento da empresa resultam em um sentimento de confiança, pois existe o sentimento de que um precisa do outro. O entrevistado C comentou que os funcionários criam mais liberdade de expor os problemas encontrados na empresa. Essas influências geradas pelos traços culturais auxiliam na criação do clima organizacional que, segundo Souza (1998), é o fenômeno resultante da integração dos elementos da cultura. Essas combinações dos elementos podem transformar o clima organizacional em um ambiente de trabalho com uma incidência maior ou menor de rigidez, de realização ou de emocionalidade.

Na sequência, apresentam-se as considerações finais do estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito à perspectiva das questões analisadas, constata-se que o estudo da empresa familiar é de suma importância tanto para a empresa, que consegue obter um ambiente mais profissional, quanto para a família, que procura resolver suas pendências fora da organização, para os colaboradores, fornecedores e clientes, que se sentem mais seguros ao tratarem seus assuntos com pessoas capacitadas e qualificadas, e não por indivíduos que estão na organização pelo simples motivo de parentesco.

Percebeu-se que, na Tapeçaria L.C. Ltda. (Latina *Haus*), são indispensáveis muitas ações e mudanças no âmbito da governança e da gestão, além da necessidade de profissionalizar a equipe e os dirigentes, a fim de que possam preparar os futuros sucessores para liderar o negócio.

O problema de pesquisa foi atendido, sendo que foram apresentados e discutidos alguns procedimentos para melhor equacionar o problema da profissionalização e da sucessão da empresa, a partir das contextualizações organizacionais obtidas nas entrevistas e no embasamento teórico. Para isso, como

exemplo, sugerem-se alguns métodos e procedimentos que seriam eficazes à empresa objeto deste estudo: a) separar o patrimônio da organização do da família-empresária; b) analisar se as pessoas que ocupam os cargos administrativos realmente são merecedoras; c) realizar o processo de sucessão de forma progressiva, passando, ao longo do tempo, as responsabilidades administrativas para o futuro sucessor, conseguindo, assim, ter um acompanhamento posterior ao processo sucessório.

Os objetivos do trabalho foram concretizados através das entrevistas com os dirigentes da Tapeçaria L.C. Ltda. (Latina *Haus*), nas quais se buscou entender práticas e processos utilizados para administrar a organização em estudo, comparando-se esses posicionamentos com autores mencionados no referencial teórico; assim foi possível definir a gestão da empresa, que tem o poder centralizado na cúpula decisória.

Entende-se que o estudo agregou valor acadêmico e profissional aos autores deste trabalho, mediante algumas contribuições no âmbito de compreender melhor a organização onde se trabalha e se auxilia na administração, percebendo que a maioria das situações relatadas nas literaturas acontece na empresa no seu cotidiano, como, por exemplo, as “intrigas” entre herdeiros, dúvidas a respeito do momento certo da sucessão e dificuldades em profissionalizar a organização e a própria gestão.

Como limitações do estudo, pode-se destacar o pouco tempo disponível para a realização das interações (entrevistas), além da bibliografia restrita sobre a temática empresas familiares.

Após o estudo, deixa-se como sugestão de continuidade para a empresa a necessidade de implantação do processo de profissionalização, com a finalidade de promover maior eficácia organizacional, além de facilitar o processo de transição para o processo futuro de sucessão administrativa.

Registra-se, ainda, que os assuntos tratados neste trabalho têm possibilidade e necessidade de serem aprofundados, fixando-se nos detalhes que passaram despercebidos.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Elisa M. Bertaso. **A batalha das herdeiras na empresa familiar**. Porto Alegre, RS: Sagra Luzzatto, 1997.

BERNHOFER, Renato. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo, SP: Ibecon, 1987.

_____. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 3. ed. São Paulo, SP: Ibecon, 1993.

BIEHL, Kátia A. Sucessão nas empresas familiares. In: FREZZA, Cleusa M. M. et al. **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2005, p. 9-36.

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

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

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 4. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1996.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2001.

FLORIANI, Oldoni P. **Empresa familiar ou... inferno familiar.** Curitiba, PR: Juruá, 2002.

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

FRITZ, Roger. **Empresa familiar: uma visão empreendedora.** São Paulo, SP: Makron Books, 1993.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar.** São Paulo, SP: Negócio, 1997.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

LODI, João B. **A empresa familiar.** 4. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1993.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo, SP: Pioneira, 1987.

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

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

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo, SP: Edgar Blucher, 1998.

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR:
ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO**

1. Como a empresa foi fundada? Como você define o perfil do(s) fundador(es)? Há quanto tempo você atua como diretor da empresa?

2. Quantos são os proprietários da empresa? Destes proprietários, quantos trabalham efetivamente na empresa e que cargos ocupam?

3. Quais os cargos ocupados por familiares na empresa? Qual a formação destes profissionais? Qual o grau de parentesco em relação aos proprietários?

4. Os familiares que desempenham cargos de administração participam de algum tipo de treinamento? Interno ou externo? Exemplifique.

5. A empresa familiar sob sua gestão tem administrado de forma distinta, separada, o patrimônio da empresa e o patrimônio da família? Há clareza dessa situação para os sócios-proprietários, herdeiros, futuro(s) sucessor(es) e membros da família empresária?

6. Existem na empresa cargos administrativos ocupados por profissionais não-membros da família? Qual a formação destes profissionais? Como se dá a relação profissional entre membros da família, principalmente os possíveis sucessores, e estes profissionais que não fazem parte da família?

7. A empresa tem um plano de promoção e ascensão profissional definido e organizado para herdeiros e também para colaboradores? Explique a partir de quais critérios os colaboradores são promovidos.

8. De que maneira ocorrem os processos decisórios na empresa?

() Centralizada

() Descentralizada

Exemplifique:

9. Existe um conselho administrativo ou as decisões são tomadas pontualmente? Quem participa desse conselho ou das reuniões realizadas pelo sócio-proprietário? Comente.

10. O que você entende por profissionalização? Você acredita que a sua empresa possui uma gestão profissionalizada? Explique como foi o processo de profissionalização da gestão, ou comente por que a empresa ainda não profissionalizou sua gestão e as dificuldades nesse sentido.

11. Quais habilidades e competências são necessárias para administrar e prosperar sua empresa? Você entende que na empresa familiar há relação entre profissionalização da gestão e êxito organizacional, em termos de resultados, de crescimento, de produtividade, de formação e qualificação profissional do(s) futuro(s) sucessor(es) e dos colaboradores? Comente e justifique suas resposta.

12. Existe um planejamento estratégico (processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução) formal e organizado na empresa? Explique como ele é. Se não, por que a empresa não possui?

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR:
ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO**

13. Considerando o aspecto desenvolvimento da família empresária, em qual estágio a empresa se encontra?

- Jovem Família empresária
- Ingresso dos sucessores na empresa
- O atual gestor e o sucessor atuam em conjunto
- Sucessão propriamente dita

14. Quais são as principais habilidades e qualidades que os líderes levam em consideração para a contratação de um funcionário? Sendo familiar ou não, isso faz diferença?

15. Qual o seu objetivo empresarial para médio e longo prazo? Como gostaria de ver a sua empresa no futuro?

16. Algum ou alguns dos herdeiros já manifestou/aram claramente interesse em ser o futuro administrador da empresa? Como você reagiu? O que fez ou está fazendo no sentido de qualificar/preparar o(s) herdeiros(s) para ocupar o cargo de direção da empresa?

17.1 Hoje a empresa familiar que você dirige estaria preparada para realizar processo sucessório? Por quê?

17.2 Como seria um processo ideal para promover processo sucessório na empresa quanto a: etapas e fases, estrutura e organização, treinamento e formação etc.

17.3 O que você considera como mais urgente e necessário realizar antes de iniciar um processo sucessório na empresa que dirige? Comente.

18. Existe alguma intenção de se promover um processo de sucessão familiar nos cargos diretivos da empresa? Qual a formação e o perfil profissional que você entende como necessários para o futuro sucessor? Existe algum processo em andamento ou algum plano de capacitação e profissionalização de futuros sucessores?

19. Em relação aos possíveis sucessores, qual seria a relação ideal (filho, filha, genro, nora etc.)? Poderia ser um funcionário que não faça parte da família? Existe alguma preferência de que o sucessor seja do sexo masculino ou feminino? Explique.

20. Considerando a Cultura Organizacional como o conjunto de normas informais que orientam o comportamento dos membros de uma organização e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos, questiona-se:

20.1 Quais aspectos positivos podem ser percebidos com relação à cultura organizacional da empresa familiar? Que influências esses traços culturais ocasionam na gestão da empresa familiar? Explique.

20.2 Quais seriam os aspectos negativos da cultura organizacional manifestados na empresa familiar a partir das crenças, dos valores, dos rituais etc.? Justifique.