

# EMPRESAS FAMILIARES: A COMPLEXIDADE DA CONTINUIDADE

FAMILY BUSINESSES: THE COMPLEXITY OF CONTINUITY

Felipe Rosa <sup>1</sup>  
Ernani Cesar de Freitas <sup>2</sup>

## RESUMO

As empresas familiares ocupam uma posição de destaque no âmbito de negócios brasileiro, pela contribuição destas para a economia do país. Muitas das grandes empresas brasileiras são (ou já foram) familiares em sua essência; número que poderia ser ainda maior não fossem as complexidades enfrentadas por estas empresas durante suas gerações. Devido a isto, justifica-se este estudo ao abordar as práticas organizacionais de gestão destas empresas, tendo como objetivo geral de pesquisa investigar e analisar os processos de gestão e profissionalização das empresas familiares de pequeno porte, segmento de indústria, na região do Vale dos Sinos (RS), com a finalidade de entender e relacionar a repercussão desses processos na realidade dessas empresas. Para isto, na fundamentação teórica, consta-se dentre os principais autores pesquisados os seguintes: Bernhoeft e Gallo (2003); Bornholdt (2005); Casillas, Vázquez e Díaz (2007); Freitas e Frezza (2005); Oliveira (1999, 2006). Para desenvolver este estudo, aplicou-se a metodologia de pesquisa exploratória, realizando-se pesquisa bibliográfica baseada em estudo de caso, sendo a Soft Beneficiamento de Couros Ltda., objeto deste, empresa familiar voltada ao ramo coureiro-calçadista, localizada na cidade de Novo Hamburgo/RS. A análise dos dados deu-se através de abordagens qualitativas e descritivas. Focados os processos da gestão, da profissionalização e da cultura organizacional das empresas familiares, salienta-se a necessidade de aprimoramentos nas práticas de administração para o crescimento e perpetuação das organizações familiares.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Gestão. Governança. Cultura Organizacional. Profissionalização.

## ABSTRACT

Family businesses occupy a prominent position in the Brazilian business, for their contribution to the economy. Many large Brazilian companies are (or have been) familiar in essence, that number could be even higher were it not for the complexities faced by these companies during their generations. Because of this, justified the study to address the organizational and managerial practices of these companies, with the overall objective of research to investigate and analyze the processes of professionalization and management of family businesses are small, industry segment, in the Vale of Bells (RS), in order to understand and relate the impact of such processes in fact these companies. For this, the theoretical basis, it is well known among the principal authors searched for the following: Bernhoeft and Gallo (2003); Bornholdt (2005); Casillas, Vázquez and Díaz (2007), Freitas and Frezza (2005), Oliveira (1999, 2006). To develop this study, we applied the methodology for exploratory research, performing literature-based case study, and the Transformation of Soft Leather Ltda. The object of this, a family company dedicated to the leather and shoe

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração da Universidade Feevale. E-mail: feliper\_nh@hotmail.com.

<sup>2</sup> Pós-doutorando em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem - PUC-SP/LAEL. Doutor em Letras, área de concentração Linguística Aplicada (PUCRS). Mestre em Linguística Aplicada - UNISINOS. Pós-graduado em Gestão Empresarial (UFRGS). MBA Gestão Empresarial (FGV-RJ). Professor pesquisador da Universidade Feevale. E-mail: ernanic@feevale.br.

industry, located in the city of Novo Hamburgo / RS. Analysis of data was through qualitative and descriptive approaches. Focused on the processes of management, professional and organizational culture of family firms, we stress the need for improvements in management practices for the growth and perpetuation of the family business.

**Keywords:** Family Businesses. Management. Governance. Culture. Professionalization.

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares são, com frequência, objeto de estudo e tema de discussões pelo fato de representarem grande importância para a economia brasileira, exercendo uma enorme influência nesta, seja quanto a sua produtividade ou a sua empregabilidade, possuindo ainda um grande potencial de desenvolvimento. Segundo Freitas e Schmidt (2009), no Brasil, mais de 90% dos negócios empresariais são familiares. Os mesmos autores ressaltam que nestas empresas é empregada mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho, o que justifica a importância destas organizações para o país.

Nesta pesquisa se abordará este tipo de empresa, com o intuito de compreenderem-se os diversos aspectos que as diferenciam das demais organizações e os desafios que estas enfrentam.

Para isto, esta pesquisa tem como problema de investigação as principais características das empresas familiares e sua gestão. Como se apresenta o processo de profissionalização nas empresas estudadas? E como a cultura organizacional impacta o processo de profissionalização?

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é investigar e analisar os processos de gestão e profissionalização das empresas familiares de pequeno porte, segmento de indústria, na região do Vale dos Sinos/RS, com a finalidade de entender e relacionar a repercussão desses processos na realidade dessas empresas. Além deste objetivo principal, que visa à compreensão das práticas de administração nessas empresas, há também os seguintes objetivos específicos: (a) investigar e compreender o processo de profissionalização e gestão da Soft Beneficiamento de Couros Ltda., empresa objeto deste estudo, que será apresentada posteriormente; (b) identificar e analisar os principais obstáculos da profissionalização da gestão na empresa estudada; (c) realizar diagnóstico sobre as possíveis ações que facilitem os processos de gestão e profissionalização da empresa em questão, no sentido de aumentar a sua competitividade; (d)

investigar e analisar aspectos da cultura organizacional da empresa e que impactos resultam no processo de profissionalização desta organização.

Os procedimentos metodológicos empregados para embasar este estudo caracterizaram-se como pesquisa exploratória, baseada em método de estudo de caso, além da realização de pesquisa bibliográfica paralelamente, utilizando-se de abordagem qualitativa e descritiva para a análise e interpretação dos dados. A coleta de dados ocorreu por meio de amostragem não-probabilística por conveniência, através de entrevista não-estruturada, composta por questões abertas e interdependentes.

A seguir, apresentam-se as seções sobre a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, o estudo de caso - onde se caracteriza a empresa objeto deste estudo -, os resultados e a análise e, por fim, as considerações finais.

## 1 GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Para que se estude e compreendam-se os vários aspectos referentes às empresas familiares, é necessário, primeiramente, ter a compreensão do que é uma empresa familiar e o que as caracteriza. Desta maneira, para um melhor entendimento dos demais assuntos que serão aqui tratados, a seguir apresentar-se-á o conceito de empresa familiar (1.1), seguido dos seguintes tópicos: (1.2) gestão e governança, (1.3) profissionalização e (1.4) cultura organizacional.

### 1.1 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

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

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

Desta forma, mesmo havendo diversos conceitos para empresa familiar, estes consideram os aspectos citados em praticamente todas as definições. Adams (2009) define empresa familiar como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva. A esse

respeito, Bornholdt (2005) acrescenta expondo que em uma empresa familiar as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família, sendo que o controle acionário pertence a esta e/ou a seus herdeiros.

Dentre os conceitos de empresa familiar, pode-se citar a definição de Moreira Junior (apud FREITAS; SCHMIDT, 2009), que se enquadra perfeitamente para caracterizar a empresa que será abordada neste estudo. Este autor define empresa familiar como uma 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. Este conceito enquadra-se muito bem à empresa que será estudada a seguir, pois, tanto a propriedade quanto a gestão administrativa desta cabe a uma única família, sendo que na gestão da organização encontram-se dois membros da família, juntamente com o seu fundador.

## 1.2 GESTÃO E GOVERNANÇA

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), os estudos e, também, as práticas sobre governança na empresa familiar ainda são relativamente novos em todo o mundo. Além disto, Bornholdt (2005) afirma que o governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas “família”, “sociedade” e “empresa”. Esse autor ressalta que, neste tipo de empresa, o “princípio da governança corporativa” refere-se às relações entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e seus herdeiros, havendo sobreposições e conflitos de interesses, juntamente com as relações afetivas e de consanguinidade, tornando dessa forma esse um aspecto complexo.

Desta maneira, a compreensão do conceito de governança, assim como de seus vários aspectos, torna-se fundamental para o sucesso da empresa familiar. Ao tratar sobre isto, Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 102) definem governança como “um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as empresas e responder por isso”. É de suma importância nas empresas familiares que todos os envolvidos no processo tenham esta compreensão, tanto da família como também os acionistas e executivos. Sobre isto, Bernhoeft e Gallo (2003, p. 34) afirmam: “torna-se fundamental considerar que para desenvolver um negócio de forma sustentável é imprescindível contar com gestores competentes, descentralizar poderes, delegar responsabilidades, agilizar decisões e implementá-las de maneira diligente”.

E, para que isto ocorra, é indispensável

uma boa gestão e governança na empresa. Para Bornholdt (2005), a governança na empresa familiar é um sistema que tem como um dos seus objetivos a separação da propriedade e da gestão, de modo a permitir a compatibilização dos interesses individuais e coletivos das pessoas envolvidas no universo das famílias controladoras. Conforme Bernhoeft e Gallo (2003), no processo de gestão destas empresas devem ser considerados que existem três diferentes instâncias de poder: família, controle ou patrimônio e empresa, sendo a materialização dessas três divisões um conjunto de conselhos, formando a estrutura de governança na empresa familiar: conselho da família, conselho societário, conselho de administração e grupo executivo.

Dessa forma, cabe a esses conselhos a governança da empresa, administrando os diversos fatores que devem ser considerados para o desenvolvimento do negócio de forma sustentável, pois, conforme Bornholdt (2005), é muito importante começar cedo o processo da governança corporativa, criando normas e regras de convivência, interação e limites entre os sistemas família, sociedade e empresa, para evitarem-se conflitos. Além disto, Passos et al. (2006) afirmam que esse processo tem como função criar mecanismos e estruturas que definam o relacionamento dos sócios com a gestão dos negócios.

Segundo Coker (2009), dentre os fatores que devem receber especial atenção na gestão das empresas familiares está o processo de planejamento da organização. Sobre este, Passos et al. (2006, p. 139) destacam: “planejamento é ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer empresa, ainda mais quando se considera a complexidade crescente do ambiente competitivo”. Ao tratar sobre este assunto, Oliveira (1999, p. 48) ressalta:

Pode-se afirmar que, nas empresas familiares, a função planejamento possui elevada importância em comparação às outras funções administrativas, pois a abordagem interativa com os executivos parentes deve ser muito bem delineada e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos - o lado negativo dos conflitos - são normalmente maiores do que em uma empresa com administração profissionalizada.

Desta maneira, na gestão de empresas familiares o planejamento organizacional deve receber uma especial atenção, pois, segundo Passos et al. (2006), nestas empresas, para a realização do planejamento devem ser levados em consideração não apenas os interesses da empresa, mas também os interesses

da família. Cave (2009) contribui para tal afirmativa asseverando que, para que isto ocorra, deve-se realizar um planejamento paralelo, que sincroniza o planejamento empresarial e o planejamento familiar societário.

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

### 1.3 PROFISSIONALIZAÇÃO

A profissionalização da gestão de empresas é fundamental, seja ela uma empresa familiar ou não, pois, atualmente, devido à grande competitividade existente em todos os tipos de mercado, uma má administração acarretará no insucesso da organização e, para que isto não ocorra, a profissionalização é indispensável.

Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007), dentre os principais pontos-chave relacionados com a continuidade das empresas familiares ao longo do tempo está a profissionalização. Sobre isto, Freitas (2005, p. 38) comenta: “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 a exercer seu papel de acionista”.

Conforme Gehlen (2006), a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional. A separação da propriedade e da gestão passa a ser percebida com mais clareza. A profissionalização da gestão das empresas familiares faz com que a sucessão e a continuidade dos negócios tornem-se uma preocupação menor (MINCER, 2009).

Porém, Bernhoeft e Gallo (2003) salientam que profissionalizar não quer dizer substituir os administradores membros familiares por profissionais não-familiares com títulos acadêmicos, pois fazer essa substituição levaria ao erro de trocar pessoas empreendedoras que conhecem bem seus negócios por pessoas habilidosas, mas sem experiência em empresas familiares.

Desta maneira, a profissionalização da gestão familiar é um fator relevante, pois mesmo que se saiba que os cargos devem ser ocupados pelos méritos profissionais dos funcionários, muitas vezes são influenciados por fatores afetivos e hereditários, podendo esse fato acarretar sérios prejuízos à organização. Sobre isto, Freitas e Frezza (2005, p. 40) comentam:

A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afetivos.

Para que a profissionalização não se torne um problema na gestão das empresas familiares, o planejamento é uma ferramenta eficaz. Sobre isto, Freitas e Frezza (2005, p. 37) destacam: “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”.

Sendo assim, o planejamento auxilia na preparação de sucessores para a gestão da organização, pois profissionalizar é um processo de mudança e, como toda mudança, deve ser realizada com cautela, para não causar prejuízos à empresa.

Para Moraes (2009), assim como a profissionalização constitui-se um fator de grande importância para a continuidade das empresas familiares, o seu processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para preservarem a sua existência.

Conforme Oliveira (1999), podem-se identificar dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares, que são:

- a) a sucessão familiar;
- b) a sucessão profissional.

Segundo Oliveira (1999), a sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, porém a sucessão profissional tem um quadro crescente. Desta maneira, na maioria das vezes, a sucessão da gestão ocorre para um herdeiro, que possuindo competências e condições para a administração da empresa não trará problemas, porém, na falta destas, leva-se a escolha da sucessão profissional, cuja gestão passa a um profissional fora do vínculo familiar, que possua as competências necessárias para o cargo. Sobre isto, Biehl (2005, p. 15) explica:

O processo sucessório nas empresas familiares constitui-se em um grande desafio, pois o conflito de papéis é favorecido ao traçar a família e a organização, situação que emerge abruptamente durante a “passagem do bastão”, tornando vulnerável o contexto empresarial e familiar e interferindo nos negócios de forma decisiva, podendo até determinar a existência futura da empresa e, às vezes, até da família, que pode se desintegrar neste momento conflituoso.

Como se pode evidenciar, o processo de sucessão em empresas familiares não é simples, possuindo muitos fatores a serem analisados. Conforme Segrè (2009), há vantagens e desvantagens em ambos os processos de sucessão. Dentre as vantagens da sucessão familiar, há o fato da continuidade do comando familiar na empresa, assim como a permanência do espírito de família, porém há desvantagens, como a possível falta de competência do sucessor e disputas familiares.

Oliveira (1999) também destaca as vantagens da sucessão profissional, referindo-se a novos estilos e filosofias de administração entrantes, assim como a maior flexibilidade para alterações de executivos. Porém há desvantagens, como a possibilidade de perder o executivo escolhido, assim como a administração deste distanciar-se da maneira de ser da empresa.

Sobre o processo de sucessão, Gehlen (2006, p. 26) comenta: “a sucessão com êxito não é só um complemento, é um feliz acabamento do processo de profissionalização”. Desta forma, se estabelece a relação entre o processo de sucessão com a profissionalização da gestão. E para que esses processos possam ser atingidos com êxito, é fundamental o planejamento de ambos. Sobre isto, Biehl (2005, p. 19) afirma:

Não haverá transição satisfatória se os herdeiros não estiverem preparados para os papéis que lhe couberem. Para isto, é fundamental o investimento na sua formação, preparando-os para exercerem quaisquer dos papéis possíveis: acionistas, conselheiros ou gestor.

Por isso, é fundamental a preocupação com a profissionalização durante o processo sucessório, pois, apenas com a administração de ambos, se atingirá o sucesso na transição da gestão da empresa.

A seguir, debater-se-á sobre cultura organizacional nas empresas familiares.

#### 1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um assunto de grande abrangência e muito complexo. Segundo Robbins (2005), esta se refere aos valores compartilhados pelos membros da organização, diferenciando-a das demais. Sobre isto, Bateman e Snell (1998, p. 258) destacam:

[...] o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional

representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Em empresas familiares, a cultura organizacional é um fator relevante na gestão. Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a existência de uma história e um patrimônio econômico comum aos membros da família empresária, assim como o envolvimento dela na gestão e na governança da empresa familiar, duas das suas principais características, contribuem para o desenvolvimento de uma cultura, de princípios e de valores compartilhados por todos os familiares.

Segundo Bornholdt (2005), nas empresas familiares, a cultura organizacional é construída ao longo da história, pelos laços “familiares-empresariais”, quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) para ser uma sociedade de pessoas. Este autor também ressalva que o que une as pessoas nestas empresas, além do trabalho e da renda, são os vínculos familiares e societários, que estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores, fruto da cultura familiar, que se desenvolvem em cultura organizacional. Nesse sentido, percebe-se que a cultura organizacional das empresas constitui-se por diversos aspectos. Sobre esses, Chiavenato (2000, p. 445) esclarece:

[...] muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos com facilidade e são denominados aspectos formais e abertos, enquanto outros são de difícil percepção e são denominados aspectos informais e ocultos. Tal como um *iceberg*, os aspectos formais ficam na parte visível e envolvem as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada.

Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007), as empresas familiares apresentam algumas diferenças em relação às empresas não-familiares, no que se refere à sua cultura e ao seu processo de formação, pelos seguintes aspectos:

- a) a empresa familiar tem mais grupos de interesses e maior número de inter-relações entre eles;
- b) durante as gerações, o poder na empresa familiar se apresenta de forma diferente, variando a intensidade e a duração;
- c) a evolução e o desenvolvimento da empresa familiar estão relacionados com as necessidades da família.

Ou seja, nas empresas familiares a cultura organizacional sofre grande influência da família e seus herdeiros. Segundo Bornholdt (2005), a evolução da cultura organizacional em torno da empresa familiar difere dos indivíduos, ou seja, da individualidade daqueles que a compõem; desta forma, os elementos que a compõem vão se tornando mais complexos, surgindo novos mitos e novos atos heróicos; novas crenças e valores; novas filosofias sobre “o que e como fazer negócios”; nova linguagem, em função da evolução tecnológica e novos rituais.

Segundo Bohnenberger (2005), a construção da cultura organizacional começa com o nascimento da empresa e vai se fortalecendo, a partir das tecnologias utilizadas, do perfil da equipe de trabalho e do ambiente na qual empresa está inserida.

Embora o processo de formação e desenvolvimento de uma cultura organizacional seja realizado por um grupo de pessoas, a influência de quem a lidera é muito significativa; no caso das empresas familiares, é o mentor do negócio (PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009). A esse respeito, Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 36) destacam: “esse líder, ao ostentar o poder durante um período suficientemente prolongado, acaba moldando a cultura da organização com as próprias preferências e estilos”. Ou seja, pode-se evidenciar que liderar uma empresa equivale a formar sua cultura e, no caso desta já estar formada, de transformá-la.

Durante a evolução da cultura organizacional, as épocas mais influentes são aquelas em que a empresa passa por acontecimentos que podem ser críticos à sua continuidade. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), mudanças no ambiente externo e da própria organização dão oportunidade para definir, desenvolver e pôr à prova a cultura de uma empresa.

A cultura organizacional influencia na gestão da empresa, assim como a gestão influencia nesta. Conforme Bohnenberger (2005), o processo de gestão está ligado à cultura da organização e, normalmente, quando há a necessidade de mudanças, ambos devem ser revistos, pois se encontram incorporados.

Pode-se com isso afirmar que os aspectos culturais nas empresas familiares impactam em toda a estrutura organizacional, pois uma vez que estes influenciam na gestão, estão ligados aos demais aspectos da organização, influenciando em vários processos, como os de profissionalização, de sucessão e aos fatores psicológicos, que são fundamentais para o sucesso das empresas.

A seguir, apresenta-se a seção que tratará sobre a metodologia utilizada na pesquisa.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa é investigar e analisar os processos de gestão e profissionalização da empresa familiar em questão, assim como a cultura organizacional desta. Para isto, realizou-se pesquisa, que Prodanov e Freitas (2009, p. 51), baseados em Demo (2000) caracterizam: “pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento”.

Além disto, seguiu-se uma série de métodos, que para Lakatos e Marconi (1991, p. 83) “[...] 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 [...]”.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados para o cumprimento dos objetivos, realizou-se pesquisa exploratória, pois se buscou investigar e analisar os processos da empresa, mencionados anteriormente, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre o tema estudado. Conforme Gil (2006, p. 43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...]”. Para isto, utilizaram-se dados coletados da própria realidade.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, desempenhou-se pesquisa bibliográfica, que Prodanov e Freitas (2009, p. 68) ressaltam ser “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos [...]”. Além disto, a pesquisa baseou-se no método de estudo de caso, pois consistiu na coleta e análise de informações apenas da empresa em questão. Conforme Gil (2006, p. 72), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado [...]”. Desta forma, concentrou-se no estudo do contexto de realidade da empresa estudada.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, a qual, conforme Prodanov e Freitas (2009, p. 81), “[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números [...]”. Desta maneira, esta foi construída através dos dados coletados, buscando embasamento no material pesquisado, sem trazer dados estatísticos, como faz a pesquisa quantitativa.

Para a coleta de dados, realizou-se amostragem não-probabilística por conveniência, no universo da pesquisa, a empresa Soft Beneficiamento de Couros Ltda. Ao tratar sobre esta técnica de amostragem, Gil (2006, p. 104) comenta: “constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a quem tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

Desta forma, para representar o universo da população, escolheu-se o fundador e atual diretor da empresa (entrevistado A), a esposa deste, que ocupa o cargo de gerente financeira da empresa (entrevistado B), além da colaboradora técnica-química, responsável pelo controle de qualidade e gestão ambiental da empresa (entrevistado C).

Realizou-se, então, entrevista não-estruturada sobre a qual Lakatos e Marconi (1991, p. 197) afirmam: “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”. Esta entrevista foi composta por perguntas dependentes, que Gil (2006, p. 131) define: “quando uma questão depende da resposta dada [...]”. Além destas, realizaram-se perguntas abertas, sobre as quais Lakatos e Marconi (1991, p. 204) comentam: “são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões”.

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

A seguir, apresenta-se o estudo de caso, no qual se caracterizará a empresa familiar em questão, assim como serão evidenciados os resultados obtidos na pesquisa e a respectiva análise.

### 3 ESTUDO DE CASO

Neste tópico será caracterizada a organização onde se realizou a pesquisa, sendo também apresentados os resultados obtidos, assim como a análise do conteúdo baseando-se no material pesquisado.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização Soft Beneficiamento de Couros Ltda., localizada no Vale do Sinos, Rio Grande do Sul, com sede na Rua Dona Salma Marques, número 44, Bairro Canudos, Novo Hamburgo, foi fundada no dia 24 de abril de 1984.

A empresa, também denominada de curtume, tem sua área de atuação voltada para a atividade do ramo coureiro-calçadista, vendendo e beneficiando artigos em couro, contando com o número de 84 funcionários, sendo uma empresa de pequeno porte.

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

Atualmente, a empresa tem toda a sua produção voltada para o mercado interno, vendendo ou beneficiando artigos em couro, artigos estes muito diferente dos produzidos anteriormente, já que o mercado, onde agora está inserida, segue as tendências da moda, exigindo artigos diferenciados, estampados, cortados e manualmente trabalhados.

Seguem a Missão, Visão, Valores e Princípios da Soft Couros:

- Missão: “Atuar no mercado de couros e peles para atingir níveis cada vez mais atualizados em tecnologia e promover ações voltadas ao desenvolvimento regional, à responsabilidade social e à preservação do meio ambiente é a missão da empresa”;

- Visão: “A *Soft Couros* busca ser uma empresa líder, atualizada tecnológica e socialmente, que compartilha com seus clientes, fornecedores e funcionários a ideia da valorização do couro e que se compromete não só com a qualidade de seus produtos, mas também com o meio ambiente”;

- Valores: “Priorizar a ética e a responsabilidade para com seus funcionários, clientes e fornecedores”;

- Princípios: “A *Soft Couros* imprime uma política de qualidade, procedendo ao permanente acompanhamento dos controles de produção, constituindo uma equipe qualificada e investindo constantemente nas inovações tecnológicas quanto a máquinas e a produtos químicos”.

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa, assim como as análises resultantes.

#### 3.2 RESULTADOS E ANÁLISE

O objetivo desta pesquisa foi analisar os processos de gestão e profissionalização da empresa familiar em questão, assim como a cultura organizacional

desta, tendo como finalidade entender e relacionar a repercussão desses processos na realidade organizacional das empresas familiares.

Para isto, foram realizadas entrevistas com três colaboradores da organização. Escolheram-se dentre os colaboradores da empresa, as pessoas mencionadas devido à relação delas com a organização; o fundador, por ser o mentor do negócio e possuidor do cargo mais elevado na empresa; a sua esposa, por ter estado presente deste a fundação da organização, possuindo conhecimentos sobre o crescimento desta e de suas peculiaridades. E, para a realização da terceira entrevista, optou-se por uma colaboradora que possui dez anos de trabalho na empresa, sendo responsável pelo controle de qualidade e pela gestão ambiental, cargo que possui muita importância, assim como relação com todos os demais.

Primeiramente, questionaram-se os entrevistados sobre a gestão e a governança da empresa, sobre as quais segue a análise.

### 3.2.1 Gestão e Governança

As primeiras questões abordadas na pesquisa trataram sobre a gestão e governança da empresa, assunto que englobou temas como: fundação, perfil do fundador, familiares e cargos, planejamento estratégico e processo decisório.

Inicialmente, questionou-se sobre a fundação da organização. Ao tratar sobre o assunto, o entrevistado A afirmou que a empresa foi fundada devido a sua vontade e sonho de possuir seu próprio negócio, tendo assumido riscos para isto. Para Freitas e Schmidt (2009), isto significa gestão empreendedora, que se constitui em fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar novas oportunidades de negócio, assumindo riscos. Além disto, Freitas e Schmidt (2009, p. 73) afirmam: “as empresas familiares têm por características serem empreendedoras, pois surgem a partir de uma necessidade ou desejo pessoal de ter uma empresa”. Com isso, evidencia-se uma característica na empresa peculiar a muitas empresas familiares, a gestão empreendedora, pelo fato desta ter surgido pelo desejo pessoal de seu fundador de possuir seu próprio negócio.

Ao tratar sobre a fundação da empresa, também se questionou sobre o perfil do seu fundador, atual gestor. Este, o entrevistado A, definiu-se como uma pessoa qualificada para o cargo, afirmando possuir muita experiência no ramo e conhecimentos técnicos para administrar a empresa. Ao definir-se, este comentou: “acredito possuir as qualidades necessárias para administrar o negócio, possuo conhecimentos

técnicos suficientes e acredito ter uma boa relação interpessoal, além disto, muita experiência neste mercado”. Fato confirmado pelos entrevistados B e C. A este respeito, Oliveira (2006, p. 199) adverte: “se esses executivos e/ou proprietários das empresas familiares não tiverem uma postura de atuação ativa para com o crescimento, desenvolvimento e perpetuação de suas empresas, o resultado pode ser bastante desagradável”. Evidencia-se com isto a importância do perfil e qualificação dos gestores das empresas, pois, para estas garantirem sua perpetuação, é fundamental que seus dirigentes mantenham-se atualizados e ativos na gestão. Sobre este assunto, Cave (2009) cita como exemplo a empresa norte-americana Peterson, onde “falhas quase significaram o fim desta corporação familiar” (tradução nossa).

Ao tratar sobre a gestão da empresa, também se abordou sobre a presença de familiares ocupando cargos nesta. Ao falar sobre o assunto, tanto o entrevistado A quanto o B ressaltaram que a empresa possui poucos cargos ocupados por familiares, sendo apenas estes e um dos seus filhos que exercem cargos na organização. Além disto, o entrevistado A afirmou que nunca priorizou a contratação de familiares a não-familiares, por acreditar que familiares na empresa podem trazer problemas não somente para a empresa, como também para a família. Este é um aspecto a ser ressaltado na gestão da empresa familiar, pois, conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a presença de familiares não capacitados na empresa pode resultar na falta de entusiasmo, no abandono da empresa ou a recusa dos que nela estão ou que são considerados mais capacitados a nela entrarem.

Dentre os fatores que possuem grande relevância na gestão de uma organização, tanto familiar ou não, está o planejamento estratégico. A organização em questão não possui um planejamento estratégico formal e organizado, embora possua seu negócio, sua missão, seus valores e princípios determinados. Sobre isso, Freitas (2009, p. 8) salienta: “esses elementos são essenciais à constituição da empresa, porque dão o seu rumo, o norte”. Ao falar sobre o tema, o entrevistado A afirmou: “não existe um planejamento estratégico completo, formal e organizado na empresa, pois as ações e planejamentos são tomados em curto prazo [...]”. Porém, salientou que tem conhecimento da sua importância, além disso, o entrevistado B complementou afirmando que a empresa tem em vista a elaboração de um planejamento detalhado, pois isso se faz necessário devido à grande concorrência existente no mercado em que a empresa atua. A esse respeito, Oliveira (2006, p. 41) afirma: “todo e qualquer tipo de

planejamento procura estabelecer uma situação futura desejada e os meios para se alcançar essa situação, ou aproximar-se de tal situação. Nesse contexto, o planejamento aparece como ponto inicial no processo administrativo nas empresas [...]”.

Também se questionou sobre o processo decisório e a presença de um conselho administrativo na organização. Nesse contexto, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que na empresa não há um conselho administrativo, que as decisões mais importantes e impactantes da organização são tomadas de forma centralizada pelo gestor da empresa, cabendo apenas as mais simples aos encarregados e responsáveis pelos setores na empresa. Os entrevistados também ressaltaram que, mesmo que as decisões sejam tomadas de forma centralizada pelo diretor, todos são ouvidos, em reuniões periódicas. Nesse sentido, Oliveira (2006, p. 218) destaca:

O processo de tomada de decisão implica o conhecimento prévio das condições básicas na empresa familiar e de seu ambiente, bem como uma avaliação das conseqüências futuras advindas das decisões tomadas; e esse conhecimento é propiciado pelas informações de que o tomador dispõe sobre as operações da empresa familiar [...].

Evidencia-se, dessa forma, a importância da comunicação e da informação para a correta tomada de decisão, algo constatado na empresa, através da importância dada à participação de todos nas tomadas de decisões, mesmo que estas caibam a uma única pessoa.

A seguir, apresenta-se o quadro síntese sobre a gestão e governança da empresa, contendo as principais características evidenciadas nessa abordagem.

Síntese da Gestão e Governança	
1- Empreendedorismo	Constatou-se que a organização, assim como a grande maioria das empresas familiares, surgiu devido ao empreendedorismo de seu fundador, que abriu o negócio na busca de novas oportunidades, assumindo risco para isto.
2- Familiares x Competências	Verificou-se que a presença de familiares na empresa é pequena, sendo restringida unicamente ao seu âmbito familiar do fundador, pois em sua opinião, estes poderiam trazer problemas na família e na empresa, por acontecimentos no ambiente de trabalho.
3- Planejamento estratégico	Na empresa analisada, não há um planejamento estratégico formal e organizado, porém possui seu negócio, sua missão, seus valores e princípios definidos.
4 - Processo decisório	O processo decisório na organização ocorre de forma centralizada, não havendo um conselho administrativo responsável pela tomada de decisões. Estas são tomadas, em grande maioria, unicamente pelo diretor da empresa, sendo os assuntos discutidos anteriormente com os envolvidos, em reuniões periódicas.

Quadro 1 - Síntese dos principais aspectos da gestão e governança da empresa  
Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, apresenta-se a análise sobre a profissionalização na empresa em questão.

### 3.2.2 Profissionalização

Após tratar-se sobre a gestão e governança na empresa, questionou-se sobre a profissionalização, abordando-se sobre qualificação, treinamentos, plano de promoção e ascensão profissional.

Porém, primeiramente, perguntou-se aos entrevistados o que entendiam sobre profissionalização e se a gestão da empresa encontrava-se profissionalizada. O entrevistado A afirmou que, em seu entendimento, profissionalização é o profissional ter qualificação e formação adequada para ocupar seu

cargo. A esse respeito, Oliveira (2006, p. 211) ressalta: “a qualificação deve ser entendida pelo conjunto das capacidades do funcionário ou executivo alocado em um cargo e função específicos, sua integração na filosofia de atuação da empresa familiar, bem como seu nível de motivação como participante da equipe de trabalho”.

Além disto, o entrevistado A ressaltou acreditar que na empresa a gestão seja profissionalizada, uma vez que os profissionais presentes têm formação e qualificação, possuindo os requisitos para ocupar seus cargos. Os entrevistados B e C concordaram com isto, além de afirmar que profissionalização é a gestão da empresa possuir profissionais adequados e com

formação. Adams (2009) comenta que a UGS (Ultimate Granite Surfaces), empresa familiar especializada em superfícies de granito, localizada na Pensilvânia, nos EUA, “abriu suas portas em 2001 e, desde então, tem continuamente melhorado o seu sucesso, expandindo o tamanho de sua loja, adicionando novas peças, máquinas de última geração e, principalmente, investindo na profissionalização de seus empregados” (tradução nossa).

Conforme Freitas (2005), profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas, havendo integração de gerentes contratados e assalariados, no meio de administradores familiares, sendo adotado um código de conduta para esse grupo de trabalhadores. Com isso, evidencia-se que a gestão da organização pode ser considerada parcialmente profissionalizada, já que esta possui profissionais fora do vínculo familiar, qualificados e formados, interagindo com os familiares para a realização dos objetivos organizacionais, mas não possui um planejamento estratégico formal e organizado, assim como um processo decisório descentralizado e a presença de um conselho ou colegiado de gestão, aspectos fundamentais para uma gestão profissionalizada em sua totalidade.

Ao tratar sobre treinamentos realizados na empresa, os entrevistados afirmaram que são realizados, porém sem a presença dos gestores, uma vez que são voltados para os funcionários dos setores produtivos, sendo treinamentos práticos, como de primeiros-socorros, prevenção de acidentes, dentre

outros. Ao conceituar treinamento, Oliveira (2006, p. 210) afirma: “[...] processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos da empresa familiar, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades [...]”. Desta forma, evidencia-se a importância da realização de treinamentos, o que Freitas (2009) avalia ser necessário para possuir-se habilitação no nível de competências para fazer, entender e diagnosticar.

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

A seguir, apresenta-se o quadro síntese sobre profissionalização.

Síntese da Profissionalização	
1- Qualificação	A gestão da empresa encontra-se parcialmente qualificada, possuindo profissionais com alguma qualificação e formação para ocupar seus cargos, havendo interação entre estes e os familiares, na busca do sucesso da organização.
2- Treinamentos	Ocorrem treinamentos na empresa, porém a maioria voltada para cunho prático, para os setores produtivos da organização.
3- Plano de promoção	Na empresa, não existe nenhum tipo de plano de promoção, inexistência justificada pelo pequeno porte da organização, sendo os funcionários promovidos ocasionalmente, pelas competências demonstradas.

Quadro 2 - Síntese dos principais aspectos da profissionalização na empresa  
Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, apresenta-se a análise sobre a cultura organizacional da empresa.

### 3.2.3 Cultura Organizacional

Por fim, questionou-se sobre a cultura organizacional da empresa, suas características, assim

como os aspectos positivos e negativos percebidos.

Desta forma, inicialmente, indagou-se sobre quais as características percebidas pelos entrevistados na cultura da empresa. Sobre isso, o entrevistado A respondeu: “a cultura organizacional da empresa é forte, possuindo muitos aspectos positivos, sendo um

deles, a forma como os colaboradores se orientam na organização, sabendo de suas responsabilidades e empenhando-se na realização destas, sem a necessidade de serem constantemente cobrados ou de necessitar de normas escritas [...]”. Este entrevistado também ressaltou que os colaboradores gostam de trabalhar na organização. Sobre isto, Robbins (2005, p. 377) comenta: “em uma cultura forte, os valores essenciais são intensamente acatados e amplamente compartilhados”. Evidencia-se com isso, que o comportamento dos funcionários da organização é influenciado pelo clima interno, devido ao alto grau de compartilhamento e intensidade dos valores da cultura presente.

Também se questionou quais os aspectos positivos da cultura organizacional da empresa. Segundo o entrevistado A, um aspecto positivo é o fato de os funcionários não necessitarem de normas escritas, orientando-se e realizando suas tarefas sem estas. O entrevistado B complementou, afirmando que outro ponto positivo é a forma como está estabelecida a relação entre os funcionários, havendo um bom relacionamento entre estes, fato confirmado pelo entrevistado C. Conforme Bornholdt (2005), estes aspectos, como estruturas de poder, de comunicação e

de decisão são constituintes da cultura organizacional, sendo subliminares e informais. Robbins (2005) complementa, ao destacar que uma cultura organizacional forte funciona como um substituto da formalização, algo evidenciado pelo entrevistado A. Ainda, para Mincer (2009, tradução nossa), “em uma empresa familiar, na maioria das vezes, você tem que aceitar o que está acontecendo e viver com ela [...]. Mas é muito mais difícil se a decisão é proveniente de seus pais ou seu irmão”.

Ao tratar sobre os aspectos negativos da cultura organizacional da empresa, ambos os entrevistados, A e C, apontaram o mesmo aspecto, a dificuldade de mudanças e melhorias na realização de processos e operações. Conforme o entrevistado C, este fato deve-se à presença de muitos funcionários antigos na organização, estando estes muito habituados e “viciados” a certos costumes. Conforme Robbins (2005), um resultado da cultura organizacional forte é um índice baixo de rotatividade da força de trabalho, fato evidenciado na empresa e causador de um aspecto negativo na cultura organizacional desta, a dificuldade de mudanças.

A seguir, apresenta-se o quadro síntese sobre a cultura organizacional da empresa.

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

Quadro 3 - Síntese dos principais aspectos da cultura organizacional da empresa  
Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, apresenta-se a discussão sobre as análises realizadas, abordando a relação entre os temas tratados e a relevância destes para a organização.

### 3.2.4 Discussão da Análise

As empresas familiares possuem muitas peculiaridades e aspectos que devem ser bem administrados para o sucesso e a perpetuação da organização. Analisou-se na empresa em questão sua gestão e governança, assim como a profissionalização e a cultura organizacional, percebendo-se a influência destas na administração.

Desta forma, pode-se afirmar que a empresa possui alguns aspectos positivos e outros a serem melhorados. Esta apresenta uma forte cultura organizacional, que orienta os colaboradores através das normas informais, além de influenciar em sua gestão e nos demais processos da empresa. Pode-se afirmar que esta se encaminha de forma bem-administrada, porém necessita da criação de normas formais, assim como de um planejamento organizacional, o que melhoraria e facilitaria os processos para o alcance dos objetivos da empresa.

A criação de um planejamento empresarial

constitui-se em um ponto-chave para o sucesso de uma organização. Sobre isso, cita-se Oliveira (1999, p. 130): “o processo de organização da empresa familiar tem grande importância para facilitar a operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle, bem como para proporcionar maior facilidade e qualidade no processo diretivo”. Percebe-se que a empresa obteria benefícios com a elaboração de planejamento formal e detalhado, proporcionando conhecimentos sobre oportunidades e ameaças do ambiente externo, além de facilitar alguns processos organizacionais, como o processo decisório, através da descentralização de poderes, o que melhoraria e agilizaria a tomada de decisões, além de auxiliar na preparação da empresa para a passagem de “bastão” que, segundo Passos et al. (2006), constitui-se no ponto-chave para a continuidade da família empresária.

Além disto, um planejamento detalhado auxiliaria no processo de profissionalização da empresa, sendo fundamental para esta alcançar uma gestão profissionalizada em sua totalidade, atentando para isto, assim como na preparação do herdeiro para assumir a gestão da organização, sendo este um fator de extrema importância para o futuro da empresa.

Nesse sentido, não apenas deve-se atentar à profissionalização para ocorrer uma sucessão de forma positiva, mas também integrar o futuro gestor na empresa, para este adquirir conhecimentos sobre a cultura organizacional, pois, segundo Bornholdt (2005), o herdeiro bem-preparado é aquele que desenvolve conhecimentos e habilidades para saber identificar a melhor forma de trabalhar em grupo e de adaptar ou intervir na cultura organizacional da empresa.

Desta maneira, conclui-se que para garantir a continuidade da organização é fundamental um planejamento integrado e coordenado, preocupando-se com a profissionalização e sucessão da empresa, considerando todos os aspectos envolvidos, empresariais e familiares, como também aqueles que dizem respeito à cultura organizacional, pois esta impacta em todos os processos da organização. Apenas desta forma poder-se-á melhorar o índice exposto por Passos et. al (2006), de que 67% das empresas familiares não passam pela segunda geração, e garantir a sobrevivência destas organizações no ambiente competitivo.

A seguir, apresentam-se as considerações finais deste trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, realizado na Soft Beneficiamento de Couros Ltda., com o intuito de compreender

os diversos aspectos que diferenciam as empresas familiares das demais organizações e os desafios que estas enfrentam, abordou algumas peculiaridades referentes a estas empresas, como a gestão e governança, o processo de profissionalização e a cultura organizacional, salientando a importância da compreensão desses componentes para as práticas da administração em tais empresas.

Para isto, esta pesquisa teve como problema de investigação as principais características das empresas familiares e sua gestão, o processo de profissionalização, o processo de planejamento e a cultura organizacional, fator impactante nestes. Desta forma, pôde-se concluir a relação e importância da administração conjunta desses processos, pois nestas organizações, estes se encontram incorporados, sendo necessário um planejamento que considere os diversos aspectos da empresa, sua gestão e governança, profissionalização, além de considerar as características da cultura organizacional presente, assim como os interesses da família empresária.

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar e analisar os processos de gestão e profissionalização das empresas familiares, com a finalidade de entender e relacionar a repercussão desses processos na realidade dessas empresas, o que se pode considerar atingido, uma vez que se conclui que a profissionalização é um fator essencial para a gestão das empresas familiares, pois, no contexto da realidade contemporânea, as organizações necessitam estar preparadas para a nova realidade dos negócios globalizados, possuindo conhecimentos sobre estratégia empresarial, algo alcançável apenas com uma gestão profissionalizada.

Da mesma forma que se alcançou o objetivo geral desta pesquisa, os objetivos específicos foram concluídos com sucesso, pois se compreendeu a importância do processo de profissionalização na gestão da empresa objeto deste estudo, identificando as limitações presentes nesse processo, além da visualização das ações necessárias para aumento da competitividade da empresa. Também foi possível a percepção da relação da cultura organizacional com esses processos, impactando nestes e na forma de administração da empresa.

Este estudo foi de significativa importância, contribuindo expressivamente não apenas para a empresa onde a pesquisa foi realizada, mas também para as demais empresas familiares de pequeno porte, uma vez que as dificuldades enfrentadas por elas são semelhantes e as necessidades, muito parecidas.

No que diz respeito a futuros estudos, sugere-se um maior aprofundamento quanto aos aspectos

culturais das empresas familiares, pois se observou o grande impacto desses nos processos da organização, desta forma, acredita-se que há muito a se explorar nesse sentido.

Por fim, encerra-se este trabalho, salientando a importância da permanente atenção no que se refere aos processos de gestão das empresas familiares, sempre se atendo à profissionalização, visando melhores práticas de administração, buscando-se, desta forma, maior competitividade, rentabilidade e participação de mercado e, por consequência, a perpetuidade dessas empresas.

## REFERÊNCIAS

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

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998.

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

BIEHL, Kátia A. Sucessão nas Empresas Familiares. In: FREZZA, Cleusa Maria Marques et al. **Gestão em Empresas Familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2005, p. 9-36.

BOHNENBERGER, Maria Cristinha. Cultura Organizacional. In: FREZZA, Cleusa Maria Marques et al. **Gestão em Empresas Familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2005, p. 38-47.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

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

FREITAS, Ernani Cesar de. A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares. In: FREZZA, Cleusa Maria Marques et al. **Gestão em Empresas Familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2005, p. 37-46.

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

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

FREITAS, Ernani Cesar de; SCHMIDT, Serje. Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Sinos/RS. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 6, n. 1, p. 71-81, jan. 2009.

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

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

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

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

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

PASSOS, Édio et al. **Família, Família, Negócios à Parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, 2009, p. 609-634.

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

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

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