

EMPRESAS FAMILIARES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS PAULISTAS

FAMILY BUSINESS AND PROFESSIONAL MANAGEMENT: CASE STUDIES IN BUSINESS OF THE STATE OF SÃO PAULO

Recebido 13/01/2011

Aceito 02/05/2012

Victor Antonio Barros Belmonte¹

Wesley Ricardo de Souza Freitas²

RESUMO

O presente estudo buscou analisar, a partir de dois estudos de casos, os processos gerenciais (planejamento estratégico, sistemas de controle e gestão de recursos humanos) e culturais (sucessão e cultura organizacional) de duas empresas familiares do interior do Estado de São Paulo. Foram abordados conceitos, características e especificidades, bem como fatores relacionados à gestão organizacional das empresas familiares (planejamento, controle, gestão de pessoas, cultura e sucessão) para sustentar os estudos descritos. Por meio de entrevistas e da observação da rotina das empresas, concluiu-se que há evidências de que a gestão na Empresa "B" caminha rumo à profissionalização, em razão de estar elaborando um planejamento estratégico formal. Essa empresa já apresenta objetivos claros para os funcionários e está criando uma área de gestão de pessoas. Em contraste, a Empresa "A", ainda necessita melhorar a sua estrutura organizacional, pois há ausência de planejamento, de estratégias e de ações formais, de maneira que as decisões são centradas nos proprietários e tomadas à luz da ação-reação.

Palavras-chave: Empresa familiar; Processo sucessório; Cultura organizacional; Planejamento estratégico; Gestão de recursos humanos.

¹ Possui graduação em Administração e Especialização em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Toledo Araçatuba - UNITOLEDO/ARAÇATUBA/SP. Araçatuba, São Paulo, Brasil. E-mail: victor_belmonte@hotmail.com.

² Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - Campus Três Lagoas - CPTL/UFMS, mestrado em Engenharia de Produção pela Faculdade de Engenharia de Bauru - FEB/UNESP. Atualmente é doutorando em Administração na Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE e professor assistente no curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - CPAR/UFMS. Paranaíba, Mato Grosso do Sul, Brasil. E-mail: wesley007adm@gmail.com.

ABSTRACT

The present study was to examine, from two case studies, management processes (strategic planning, management control systems and human resources) and cultural (succession and organizational culture) two family businesses in the state of São Paulo. Concepts were discussed, and specific features, as well as factors related to organizational management of family businesses (planning, control, people management, culture and succession) to support the studies described. Through interviews and observation of routine business, it was concluded that there is evidence that the management in Company "B" moving towards professionalization, due to be developing a formal strategic planning. This company already has clear goals for employees and creating an area of people management. In contrast, Company "A", still needs to improve its organizational structure, as there is lack of planning, strategies and formal actions, so that decisions are focused on owners and taken in light of action-reaction.

Keywords: Family businesses; Succession process; Organizational culture; Strategic planning; Human resource management;

INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam uma grande parcela de todas as organizações que atuam no Brasil e no mundo. Mais de 80% das empresas privadas de capital brasileiro enquadram-se nesse segmento, configurando 2/3 dos empregos quando se considera o contexto global (OLIVEIRA, 1999). O cenário não é diferente em países da Europa, por exemplo, na Holanda, em que 83% das empresas são classificadas como familiares (UHLANER, 2005). Não obstante, este tipo de empresa é predominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais (FREITAS; KRAI, 2010).

Estima-se que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as microempresas às mundialmente conhecidas, como Wal-Mart e Fidelity Investments, Isso pode ser ilustrado pelo fato de que, entre as 500 maiores empresas listadas pela Revista Fortune, cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias (GERSICK et al., 1998). Consequentemente, esse segmento empresarial apresenta uma importante contribuição socioeconômica para os países.

Não surpreendentemente, muitos empresários, no desenvolvimento de seus negócios, orientam-se apenas pelo fator econômico, esquecendo-se de outros aspectos relevantes à sustentabilidade das empresas familiares, por exemplo, a profissionalização da gestão. Ligados a esse aspecto, existem alguns requisitos fundamentais para o sucesso organizacional desse tipo de empresa, dentre os quais se destacam o conhecimento do negócio e a dedicação à história da família e da empresa.

Num passado não tão recente, para que as pequenas empresas familiares surgissem, bastava apenas alguma oportunidade de mercado ou, simplesmente, a criação de um pequeno negócio sem muito planejamento. Hoje em dia, não basta apenas identificar boas oportunidades, novos aspectos devem ser considerados pela gestão familiar.

Portanto, o objetivo deste artigo consiste em analisar os processos gerenciais (planejamento estratégico, sistemas de controle e gestão de recursos humanos) e culturais (sucessão e cultura organizacional), fatores que podem influenciar no sucesso, de duas empresas familiares do interior do Estado de São Paulo.

Como corolário, espera-se que este artigo possa contribuir com o âmbito acadêmico, bem como apoiar o desenvolvimento da profissionalização em empresas familiares, por meio da apresentação de um modelo com variáveis a serem observadas por esse tipo de organização.

Martins et al. (2008, p. 33) ressaltam que no Brasil "apesar da importância do tema, a

bibliografia sobre esse tipo de organização é exígua, o que limita o campo de discussão”. Segundo os autores, de 1996 a 2005, dos 3.825 artigos publicados nos anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) apenas 14 abordaram a gestão de empresas familiares. No site da CAPES, consta que, das mais de 150 mil teses e dissertações analisadas, de 2000 a 2004, apenas uma tese e quarenta dissertações abordaram a temática.

O artigo está estruturado em quatro seções, além da introdução e das considerações finais. Na seção 2, encontra-se o referencial teórico, abordando os conceitos, as especificidades, as vantagens, as desvantagens e os fatores relacionados à gestão organizacional das empresas familiares (planejamento, controle, gestão de pessoas, cultura e sucessão). Na seção 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados. Na sequência, a seção 4 destaca os resultados encontrados e a discussão, realizada à luz da literatura da área, e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

Apesar das inúmeras pesquisas realizadas sobre o tema, ainda não existe um conceito comum ou mesmo uma única teoria que fundamente o desenvolvimento de empresas familiares. Essa afirmação é confirmada por Sharma, Chrisman e Chua (1997), cuja pesquisa cita mais de trinta conceitos diferentes.

Bornholdt (2005) interpreta uma empresa familiar como uma união de pessoas numa empresa, em razão de seus vínculos e valores familiares e societários. Donnelley (1967) e Ricca (1998), citados por Martins et al. (2008), classificam, como empresas familiares, organizações que são controladas por famílias há pelo menos duas gerações, e que apresentam a gestão organizacional e os objetivos estratégicos influenciados pelos interesses e objetivos familiares. Para Poutziouris (2001), as empresas familiares são caracterizadas por uma concentração de participação acionária nas mãos da família e por um regime de propriedade estática. Nesse sentido, Garcia (2001) destaca que essas empresas deveriam formar conselhos familiares ou mesmo buscar a profissionalização da gestão.

Embora a literatura específica da área reconheça diferentes tipos de empresas familiares existentes, desconhecem-se quais as diferenças e os aspectos que realmente importam, ou o que implicam termos de gestão eficaz para esse tipo de empresa (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997).

Vidigal (1996) afirma que todas as empresas, sem exceção, foram criadas por um fundador ou um grupo pequeno de fundadores, ou seja, todas as empresas tiveram seu início como empresas familiares e, conseqüentemente, as ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas pelas demais gerações das famílias.

Outras características inerentes às pequenas empresas, e que podem ser atribuídas às pequenas empresas familiares, são destacadas por O’Gorman, Bourke e Murray (2005), os quais pontuam que o trabalho gerencial é caracterizado pela brevidade, pela fragmentação, pela variedade, pela predominância de comunicação verbal, pelo ritmo de trabalho intenso e pelo proprietário-gerente desenvolvendo várias atividades ao mesmo tempo, ou seja, agindo como estrategista, executando ações de gerente geral e gerente de linha.

Poutziouris (2001) destaca que uma empresa familiar pode ter aspectos positivos e negativos. Segundo o autor, o aspecto positivo engloba o empreendedorismo, o sentimento de

lealdade, o comprometimento com a estratégia organizacional e o orgulho da tradição familiar. Por outro lado, quanto ao aspecto negativo, as empresas familiares podem sofrer com a falta de profissionalismo, o nepotismo, a dificuldade de enfrentar desafios, os conflitos familiares em relação ao planejamento, à liderança, à gestão e à sucessão, o que dificulta o desenvolvimento organizacional.

Gersick et al. (1998) citam alguns tipos de empresas familiares, entre as quais se destacam proprietário-controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos (Quadro 1).

Outros definem uma empresa familiar a partir da “divisão percentual de capital na referida empresa entre os membros da família para determinar se ela é familiar” (BORGES, 2008, p. 7) ou ainda consideram o parentesco e os vínculos pessoais, baseados num processo de confiança mútua (MAIA, 2008).

Fases	Características	Desafios
Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> - Controle por um empresário ou por um casal; - Se houver outros sócios, eles não têm influência na gestão da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atingir a capitalização; - Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de <i>stakeholders</i>; - Escolher uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte.
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos possuem o controle do capital; - Controle da posse de uma geração de irmãos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários; - Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa; - Reter de lucros; - Controlar os interesses dos vários ramos da família.
Consórcio de Primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos como acionistas; - Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas; - Criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Quadro 1: Características e desafios nas diferentes fases das empresas familiares.

Fonte: adaptado Gersick et al. (1998)

Leone (1991) caracteriza uma empresa familiar pelos seguintes aspectos: a) empreendimento iniciado por um membro da família (fundador); b) participação de outros membros da família na propriedade e/ou na direção; c) identificação de valores institucionais através de um sobrenome de família ou da imagem do fundador; d) sucessão ligada ao fator hereditário. Para o autor, essas características congregam três vertentes: a primeira é a propriedade, em que o comando da empresa fica a cargo da família, que detém e controla o capital; a segunda é a gestão, em que os membros da família ocupam os cargos mais estratégicos; e a terceira é a sucessão, em que a segunda geração e as demais ocupam os cargos mais altos anteriormente ocupados por outros membros familiares.

Para Poutziouris (2001), as principais diferenças, em termos de motivação, das empresas familiares e das não familiares consistem na procura por capital de risco, pois as familiares são menos predispostas ao uso desse capital, para, por exemplo, investir em pesquisa e desenvolvimento ou para reforçar o potencial de crescimento da empresa.

Segundo Poutziouris (2001), existem quatro tipos de pequenas empresas de gestão familiar na Inglaterra:

1) *Tradicionalistas*: são empresas que buscam manter o estilo de gestão da família, ou seja, buscam manter, através das gerações, a família no controle. Representam 61% das empresas familiares;

2) *Estrelas em crescimento*: esse tipo de empresa familiar está interessada no aumento da dimensão da empresa, seja por aquisições ou *joint ventures*. Nesse tipo, as características familiares podem ser suplantadas em nome da expansão. Representam 21,4% das empresas familiares;

3) *Lutadoras*: são as empresas familiares que não apresentam uma orientação estratégica clara, estão sujeitas às pressões financeiras, e raramente apresentam planos de expansão. Neste caso, a sobrevivência precede a manutenção do negócio familiar. Representam aproximadamente 15% das empresas;

4) *Saída*: as empresas desse grupo consideram as opções de saída ou venda através do comércio ou mesmo da divisão do negócio. Representam a minoria de 4% das empresas.

À luz dessas classificações, as características das empresas familiares determinam algumas vantagens e também desvantagens para esse tipo de negócio (Quadro 2).

Assim, a fim de orientar este trabalho, apresenta-se o conceito que baliza este artigo: empresas familiares são conceituadas como entidades sociais e econômicas, pois os proprietários e gerentes são da mesma unidade familiar (GLASSOP; WADDELL, 2005), normalmente gerida por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997). Ainda, segundo os autores, as empresas familiares diferem das não familiares em razão da influência, do interesse e dos valores da família sobre a gestão organizacional, influenciando as decisões estratégicas e o desempenho da empresa. Gonçalves (2000, p. 8) complementa:

[...] propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico, a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Vantagens	Desvantagens
- O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.	- A concorrência entre os familiares pode levar ao <i>stress</i> e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
- A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio.	- A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
- O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.	- A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar.
- O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também cabe a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela.	- A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
- O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.	- A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.
- A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar.	- A impunidade perante o descumprimento regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação devida com a empresa.

Quadro 2: Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares.

Fonte: adaptado de Oliveira (1999)

Em quase todas as definições, há consonância de que as empresas familiares se iniciaram com um fundador ou um pequeno grupo de fundadores e, em casos de transferência de poder e liderança, as empresas foram herdadas por filhos ou familiares mais próximos. Uma das vantagens que precisa ser destacada se refere aos laços afetivos entre os familiares, o que pode aumentar, por exemplo, o comprometimento dos envolvidos com o negócio. No entanto, é possível que, ao mesmo tempo, isso seja considerado uma desvantagem, pois, muitas vezes, os familiares não separam os assuntos pessoais dos aspectos profissionais, deixando-os influenciar as decisões e, às vezes, até causar transtornos no ambiente das empresas.

2.2 Fatores relevantes da gestão em empresas familiares

Com base nas evidências teóricas, alguns fatores podem ser considerados relevantes e estratégicos para a gestão de empresas familiares rumo à profissionalização (Figura 1). Os proprietários e gestores de empresas familiares devem atentar para tais fatores em virtude da sua importância para o sucesso desse tipo de negócio, frente ao ambiente competitivo das organizações (Quadro 3). Caso não seja dada a real importância para estes fatores, eles podem prejudicar o desempenho das empresas, em especial, pela cultura peculiar que apresentam e pela ausência de técnicas profissionais de gestão.

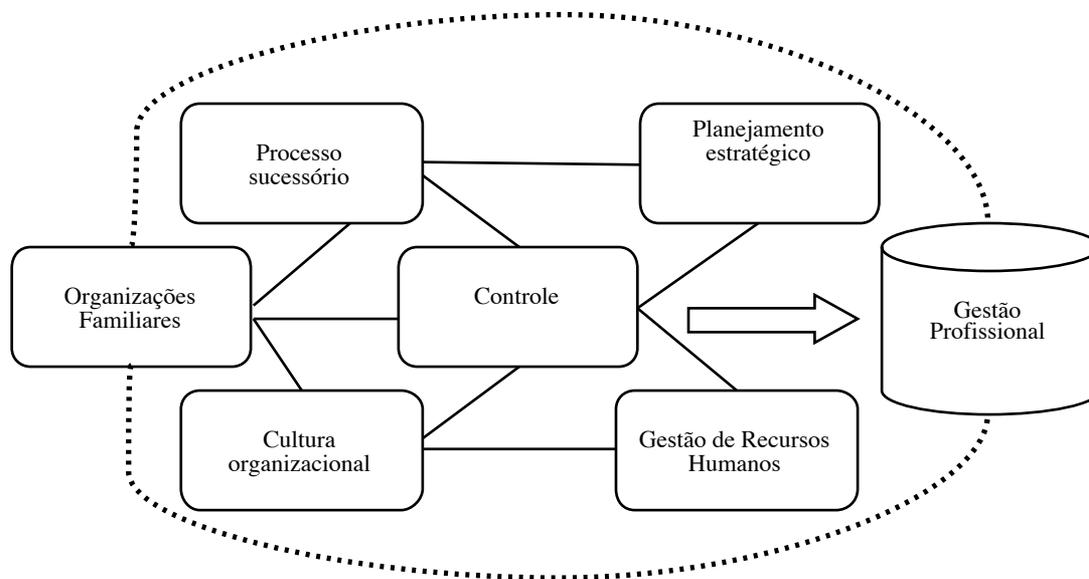


Figura 1: *Framework* proposto para a profissionalização das empresas familiares.

Fatores	Relevância	Autor
Planejamento estratégico	A estratégia afeta o funcionamento da organização.	Chaffee (1985 <i>apud</i> MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 21)
Sucessão	<p>“É o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.</p> <p>“A sucessão nas empresas familiares é uma das mais difíceis tarefas no desenvolvimento empresarial”.</p>	<p>Leone (1992, p.12)</p> <p>Martins et al. (2008, p.46)</p>

Fatores	Relevância	Autor
Cultura organizacional	Em uma empresa familiar, os valores da família tornam-se os valores culturais da empresa;	Brice e Jones (2008)
Controle	Nas empresas familiares, o processo de controle e direção da empresa, relaciona-se diretamente ao comprometimento dos membros da família com o cotidiano da empresa;	Maia (2008)
Gestão de Recursos Humanos	Determinadas práticas de recursos humanos podem facilitar a eficácia e eficiência organizacional nas empresas. Porém, nas empresas familiares, assumem menor importância em razão dos interesses da família e das experiências dos fundadores.	Maia (2009)

Quadro 3: Fatores relevantes para a profissionalização das empresas familiares.

2.2.1 Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico originou-se a fim das empresas se prepararem frente às surpresas advindas do contexto empresarial (ARAUJO-SILVA; GONÇALVES, 2011), e compreende a tomada de decisões sobre qual padrão de comportamento a organização pretende seguir, quais produtos e serviços pretende oferecer, e quais mercados e clientes pretende atingir (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com Chaffee (1985 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 21), alguns aspectos sintetizam o que é estratégia. Ela:

- diz respeito à organização e ao ambiente;
- a essência da estratégia é complexa;
- envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de determinação desse caminho;
- quase nunca é realizada da mesma forma que foi planejada;
- existe em níveis diferentes da organização, do chão de fábrica à alta cúpula;
- abrange um exercício de definição de conceitos e análise da realidade organizacional.

Segundo Hart e Banbury (1994), o processo de planejamento estratégico é um dos meios mais eficazes para as empresas, independente do tamanho ou do setor, para lidar com as mudanças no ambiente de negócio; porém, em relação às micro e pequenas empresas, é um tanto quanto obscuro. Nesse sentido, a estratégia em pequenos negócios representa a sustentação para decisões atuais e futuras, a fim de manter e otimizar o desempenho da empresa (ENSIGN, 2008), de forma que o planejamento estratégico não pode ser desprezado pelos proprietário ou gestores de empresas familiares (FREITAS, KRAI, 2010). O planejamento estratégico, segundo Araujo-Silva e Gonçalves (2011), deve conter a missão, os valores, a visão e os objetivos e metas.

Para Sharma, Chrisman e Chua (1997), a gestão estratégica em empresas familiares apresenta as mesmas características, no sentido de que uma estratégia, implícita ou explícita, deve ser formulada, implementada e controlada no âmbito de um conjunto de objetivos.

2.2.2 Processo Sucessório

A sucessão é conceituada como um aspecto da vida organizacional que não pode ser desvinculado da cultura da empresa, na medida em que envolve mudanças na estrutura e no funcionamento da organização que, inevitavelmente, afetam os elementos culturais (valores, práticas, rituais etc.) que a definem (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Nas empresas familiares, o processo de sucessão da propriedade ou da gestão é

relacionado aos objetivos estratégicos empresariais ou a fatores exógenos à empresa, por exemplo, brigas familiares, morte do fundador etc. (POUTZIOURIS, 2001). É uma das estratégias mais importantes e que pode determinar a longevidade da empresa (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997). Ao mesmo tempo, pode ser um dos processos mais difíceis (HANDLER; KRAM, 1988 *apud* SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997), em razão dos possíveis conflitos de interesses entre os membros da família.

Nesse sentido, Lussier e Sonfield (2004) destacam que as principais questões em relação à sucessão acontecem quando chega o momento dos fundadores deixarem a empresa e passarem a outros “as rédeas” do controle e da autoridade. Assim, de acordo com Petry e Nascimento (2007), a sucessão não pode ser um acontecimento imprevisto, necessitando, então, de um planejamento para que ocorra sem causar traumas para a família. Desse modo, as empresas familiares devem atentar para esse processo, a fim de evitar a desagregação da família e a saída de talentos profissionais (SOUZA; BASTOS, 2006).

Kurcesk, Nascimento e Gallon (2009) analisaram o processo sucessório de uma empresa familiar a partir da contribuição de um contador. Segundo os autores, após a identificação e análise da percepção do fundador e dos herdeiros, o contador propõe um planejamento de sucessão formal na gestão da empresa familiar.

2.2.3 Cultura Organizacional

De maneira geral, as organizações quando são criadas já possuem uma cultura histórica originária da família, com suas crenças, princípios e valores (FREITAS; BARTH, 2012), constituindo “um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir” (RORATO; DIAS, 2011).

A organização familiar é inigualável na transferência de cultura entre gerações (GERSICK et al. 1998), de maneira que o envolvimento entre família e negócios acaba culminando num emaranhado de emoções que, muitas vezes, inevitavelmente, se refletem na gestão empresarial (ALDERFER, 1988 *apud* SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997). Frequentemente, o lado comportamental das empresas familiares em se aventurar, isto é, arriscar, é mais forte do que nas empresas não familiares, o que, conseqüentemente, desempenha um papel fundamental na construção da sua estrutura financeira e em seu desempenho (POUTZIOURIS, 2001).

Segundo Brice e Jones (2008), a literatura especializada identifica uma grande variedade de comportamentos culturais que diferem das empresas tradicionais e que podem ser fontes de vantagens competitivas a favor das empresas familiares.

Nessa perspectiva, Escrivão Filho (1995) destaca as especificidades das pequenas empresas relacionadas ao comportamento organizacional em termos de valores, motivações, competências e estilos de liderança. Indiscutivelmente, é mais fácil criar uma cultura de partilha, em que os valores são homogêneos. Portanto, as micros e pequenas empresas parecem desfrutar de uma vantagem sobre as grandes organizações (O’REGAN; GHOBADIAN, 2004).

Brice e Jones (2008) realizaram um estudo junto a empresas familiares ucranianas a fim de constatar quais valores e crenças influenciam os negócios familiares. Os estudiosos concluíram que os valores dos gerentes familiares divergem significativamente dos valores dos profissionais das empresas não familiares, e que isso pode funcionar como uma vantagem competitiva, pois, conforme Trompenaars (1994), a cultura familiar possui caráter pessoal com relações próximas, porém, é ao mesmo tempo hierárquica, tendo uma cultura voltada ao poder.

Freitas e Barth (2012) afirmam que a cultura organizacional é um fator relevante para

o processo de profissionalização da gestão, isto é, em algumas empresas familiares a “zona de conforto”, ou seja, as empresas acomodadas, pouco realizam mudanças. Em contrapartida, empresas mais efetivas realizam mudanças mais condizentes com o ambiente competitivo.

2.2.4 Controle

O controle é um processo de gestão que deve compreender um conjunto básico de definições que orientem a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles (GUERREIRO, 1989).

Um dos aspectos relevantes que definem o controle das empresas familiares refere-se à distribuição do poder de decisão entre os membros da família (LUSSIER; SONFIELD, 2004), de modo que ocupem os cargos chave dentro das organizações (ABBASI; HOLLMAN, 1993).

De acordo com o estudo de Poutziouris (2001), aproximadamente 60% do controle das empresas familiares ainda estava nas mãos dos fundadores, 25% nas mãos da segunda geração e apenas 14% estava sob o domínio da terceira geração.

Diehl, Boose e Ott (2009) realizaram um levantamento em 48 empresas da região Sul do Brasil, com o objetivo de avaliar a tipologia de controle organizacional adotado. Os autores destacaram que é elevada a participação do fundador ou proprietário no processo de gestão e controle das empresas analisadas, tanto nas de grande quanto nas de médio porte.

Face à complexidade das empresas familiares, Freitas e Barth (2012) destacam que é necessária a descentralização do poder, visando evitar problemas com os membros da família e com funcionários.

2.2.5 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) caracteriza-se pela integração estratégica das políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) na gestão organizacional, tornando-se um parceiro nos negócios, atuando de forma pró-ativa, e delegando a responsabilidade da execução das práticas aos gerentes de linha (RASMUSSEN; ANDERSEN; HAWORTH, 2010), como também, focando as relações individuais e enfatizando a melhoria do desempenho organizacional (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). Assim, a GRH apresenta uma importante contribuição para a profissionalização, pois os gestores familiares precisam adquirir competências para incorporarem na gestão da empresa práticas administrativas racionais (LODI, 1993).

Maia (2009) investigou as práticas de RH em três empresas familiares do sul de Minas Gerais, enfocando os valores da gestão. A autora identificou que o estilo de gestão de pessoas é caracterizado pela afetividade e pelo paternalismo, apresentando oportunidades de crescimento profissional e incentivo pessoal e, ao mesmo tempo, buscando comprometimento e o estabelecimento de um vínculo de confiança e parceria entre os proprietários e os funcionários. Apesar de ter constatado esse estilo de gestão, a autora verificou que há evidências de características típicas da empresa familiar, como centralização de poder nas mãos de poucos, características atenuadas pelo estilo de gestão adotado nas empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto, adotou-se uma abordagem qualitativa que, segundo Godoy (1995), apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, a análise dos dados é feita de forma intuitiva pelo pesquisador, possui caráter descritivo, o resultado não é foco da abordagem e sim o processo e seu significado.

Foram analisados dois casos, mais especificamente, o de duas empresas familiares que atuam no seguimento de automação industrial, doravante denominadas “Empresa A” e “Empresa B”. Tais empresas foram selecionadas em razão de enquadrarem-se nas especificidades das empresas familiares, ou seja, por apresentarem características típicas semelhantes a outros casos (YIN, 2005).

Segundo Yin (2005, p. 32), a estratégia de estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”, que visa reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002), além de envolver um estudo profundo e exaustivo sobre um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um roteiro para entrevista, construído com base no referencial teórico. O levantamento de evidências na organização aconteceu por meio de entrevistas, observação indireta e análise de documentos.

Na Empresa “A”, entrevistaram-se quatro pessoas (o proprietário, sua esposa e dois funcionários operacionais) e obteve-se dados e informações através da análise de documentos da empresa e da observação da rotina organizacional, por aproximadamente três dias. Em relação à Empresa “B”, realizou-se entrevistas com o gerente administrativo e o gerente de produção, conversas informais com dois funcionários fora do ambiente organizacional, além do levantamento de informações adicionais no site da empresa.

Em relação à análise dos dados, Eisenhardt (1989) destaca que não existe um padrão ou um formato para análise de dados em pesquisas conduzidas através dos procedimentos de estudo de caso e é a etapa mais difícil e a menos codificada do processo. Para análise, as evidências empíricas foram sistematizadas com base na fundamentação teórica previamente apresentada. Então, foram observados padrões de comportamento dessas variáveis, que posteriormente foram comparados aos fundamentos teóricos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Empresa “A”

A Empresa “A”, localizada na cidade de Araçatuba/SP, é uma pequena empresa composta por seis funcionários e dirigida por um casal de proprietários. A empresa iniciou suas atividades em 1996, por iniciativa do proprietário, que já trabalhava anteriormente no setor de prestação de serviços do ramo industrial e sucroalcooleiro, na empresa de seu irmão. A partir dessa experiência, o proprietário começou a desenvolver o negócio, percebendo um mercado profícuo e poucas empresas atuando na área. Da visão empreendedora, associando-se à oportunidade mercadológica e com conhecimentos suficientes, na época, para operacionalização do negócio, a empresa foi criada.

Com a expansão do mercado, o proprietário percebeu a necessidade de aumentar a mão de obra qualificada na empresa, e, assim, foram contratados novos funcionários a fim de atender as

necessidades dos clientes. Pelo fato do proprietário-fundador ter iniciado sua carreira no “chão de fábrica”, dispõe de experiência para acompanhar os processos de toda a cadeia produtiva e de serviços.

Na Empresa “A”, não há um planejamento estratégico formal, ficando as responsabilidades das decisões estratégicas todas por conta do proprietário-fundador. Os funcionários reconhecem que não existe planejamento das ações da empresa, entretanto, quando necessitam tomar alguma decisão, recorrem ao proprietário.

Com a necessidade de apoio para a gestão administrativa, e com a dificuldade para encontrar mão de obra especializada e que aceitasse a remuneração compatível aos padrões financeiros da empresa, o proprietário-fundador propôs para a sua filha, a sucessora, a gerência da área administrativa da empresa. A sucessora aceitou o convite, ciente de quais eram seus limites de gerenciamento, pois a decisão final sempre era do fundador-proprietário, tendo em vista que a mesma ainda estava cursando o ensino superior e não poderia se dedicar totalmente à empresa.

Os funcionários mostraram-se receptivos ao novo comando. Segundo um entrevistado, o fato de conhecerem ambos os gestores facilitou a compreensão das diretrizes estabelecidas pela nova gestora. Apesar da sucessão ainda não estar efetivamente completada, o fundador participa da gestão e os funcionários reconhecem os dois comandos, não diferenciando a relação profissional entre ambos. Conforme um entrevistado, quando o proprietário-fundador começou a delegar o comando, houve momentos em que os funcionários ficaram apreensivos com a possível mudança, mas, com o passar do tempo, sentiram-se mais à vontade com a nova gestora do que com o gestor-fundador.

A administração e o controle geral da Empresa “A” permanecem por conta do proprietário-fundador. Porém, as atividades administrativas relacionadas às finanças e à gestão de pessoas ficam sob a supervisão da sucessora, todavia, com a supervisão e o prévio controle do proprietário-fundador. Os assuntos tratados por esses setores são direcionados primeiramente para a sucessora e, posteriormente, para o fundador. No âmbito do “chão de fábrica”, quando o proprietário-fundador não está presente na empresa, o funcionário mais antigo da empresa passa a ser o encarregado. O próprio funcionário destaca: **“esse cargo provisório traz satisfação e reconhecimento para mim, mas falta uma política de salários adequada para isso”**.

Quando o assunto é o clima de trabalho, o proprietário-fundador procura estabelecer um bom relacionamento com os funcionários e os demais envolvidos, conforme evidencia: **“problemas e conflitos ocorrem em qualquer situação ou empresa, mas quando ocorrem, procuro obter a melhor solução possível”**. Assim, gerencia a empresa a partir das situações cotidianas, utilizando-se dos problemas e das soluções como aprendizagem para outras situações vivenciadas pelos funcionários.

Para o proprietário-fundador, os funcionários devem deixar os problemas pessoais **“em casa”** para que não interfiram na rotina da empresa, pois, segundo ele, isso não seria bom para nenhuma das partes. Do ponto de vista da sucessora, o relacionamento com os funcionários é ético e transparente, havendo liberdade mútua para o questionamento de problemas da empresa e dos funcionários. Assim, por meio do diálogo, problemas podem ser resolvidos e novas idéias podem ser geradas.

Segundo um funcionário, o relacionamento com os demais funcionários e com os gestores é profissional, mas há uma relação de amizade entre este funcionário e os gestores, uma vez que já se conhecem há mais de 15 anos, que supera a relação dicotômica patrão-funcionário.

Já outro funcionário entrevistado, afirma o contrário, asseverando que o clima de trabalho torna-se “pesado e tenso” em razão das cobranças, e que até já pensou em pedir demissão por essa razão. A maior motivação dele para o trabalho é o próprio salário, devido à família que tem para sustentar. Mesmo não se sentindo motivado, entende que necessita

se dedicar e se esforça para crescer dentro da empresa, posto que essa é uma de suas metas. Segundo este entrevistado, no relacionamento com o gestor geral, ocorrem algumas discussões e problemas, mas com a sucessora nunca houve motivos para desentendimentos. Com a nova política de salários, atrelada a comissão por produtividade, passou a se sentir mais motivado e empenhado para o trabalho, pois ocorreu um aumento considerável em seu salário.

Na empresa “A”, não existe uma política formal de gestão de pessoas. A função é exercida pela sucessora que se responsabiliza pelas rotinas administrativas e pelos aspectos legais da relação empresa-funcionário. Quando a empresa necessita de mão de obra, a principal estratégia de recrutamento é a indicação dos próprios funcionários e de outras pessoas. Às vezes, a empresa anuncia vagas em jornais de circulação regional. No processo de seleção, o proprietário-fundador fundamenta-se apenas em entrevistas, não se aprofundando em técnicas mais específicas, como provas de conhecimentos ou mesmo competências. Em relação à remuneração, implantou-se um sistema comissionado com base na produção dos funcionários.

4.2 Empresa “B”

A empresa “B”, localizada na cidade de Jaboticabal/SP, fundada em 1981 por dois irmãos, produz painéis e, atualmente, está no ramo da metalurgia, processando peças para o setor de mineração, siderurgia, alimentos e sucroalcooleiro. Conta com 130 funcionários, dois proprietários-fundadores e quatro gerentes, separados por departamentos (setores de fundição, qualidade, administração e engenharia). Ressalta-se ainda que a área gerencial da empresa possui formação educacional de nível superior.

A empresa “B” não possui um planejamento estratégico formal e não há, entre os proprietários, clareza em relação às suas principais forças e fraquezas. Porém, segundo um entrevistado, a empresa está passando por um processo de reestruturação, em que se está analisando o ambiente externo e o interno, com a finalidade de conceber um planejamento estratégico formal.

Apesar da inexistência de tal planejamento, há objetivos a serem atingidos, os quais a gestão da empresa procura transmitir aos funcionários, pois, são considerados fatores que podem levar sucesso para a empresa. São eles:

- qualidade dos produtos;
- redução de custos;
- atendimento das necessidades dos clientes.

Além disso, a empresa possui um manual de qualidade, confeccionado nos padrões e requisitos da norma ISO 9001:2008, a qual é certificada. Desse modo, constantemente, o sistema de gestão da empresa passa por auditorias internas e treinamentos visando a padronização dos processos de trabalho e ao aprimoramento dos produtos.

Apesar de conhecer os objetivos da empresa, os funcionários raramente participam das decisões estratégicas, pois as decisões são tomadas, exclusivamente, pela cúpula da empresa.

Em relação à Gestão de Recursos Humanos (GRH), pouco se pode observar na Empresa “B”, o que pode ser justificado pelo processo de reestruturação que a organização vem passando. Até o presente momento, não se desenvolviam práticas relacionadas à avaliação de desempenho dos funcionários, não existia política formal de remuneração e os benefícios disponibilizados eram apenas os legais. Somente o processo de recrutamento apresenta um caráter profissional, pelo fato de que uma empresa externa especializada é a responsável pelo processo de captação de pessoas.

Em relação à cultura organizacional, nota-se um clima favorável, principalmente, quanto

ao relacionamento interpessoal, conforme observado por um entrevistado: ***“o clima é muito bom, há muitas amizades dentro da empresa, não há inimizades, são pessoas com idades diferentes e não há diferenças entre elas, todos se respeitam, havendo companheirismo entre os funcionários”***.

Além disso, segundo o entrevistado, percebe-se que os funcionários estão mais engajados, tendo em vista que vislumbram maiores ganhos salariais e oportunidades de crescimento, a partir da perspectiva da implantação do plano de carreira, consequência da reestruturação da empresa. Outro funcionário evidencia um clima organizacional favorável: ***“Motivação não é somente remuneração, é desde um bom dia para o funcionário, como também ajudar na prática no dia-a-dia, é o líder estar sempre presente no momento em que o funcionário esteja sem confiança para executar determinada operação, é executar melhorias nos postos de trabalho, é trazer a pessoa para perto da tomada de decisão da empresa, enfim, mostrar que ele é muito importante na organização como um todo”***.

Apesar de ser uma empresa familiar, a gestão está sob o domínio da primeira geração, não existindo nenhuma perspectiva ou mesmo planos para que os filhos assumam a empresa.

4.1 Discussão

De maneira geral, as empresas estudadas apresentam as características apresentadas por O’Gorman, Bourke e Murray (2005): foco no curto prazo, gestor tipo multifunções e falta de planejamento. Caracterizam-se como familiares, pois a gestão e a propriedade das empresas analisadas estão sob os domínios da mesma unidade familiar (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997; GLASSOP; WADDELL, 2005), na Empresa “A”, pelo casal e pela filha, e, na Empresa “B”, pelos irmãos.

Apesar de ser a melhor ferramenta para lidar com as variações ambientais (HART; BANBURY 1994), auxiliar na melhoria do desempenho dos funcionários e orientar o desenvolvimento organizacional (ENSIGN, 2008), em nenhuma das empresas estudadas há um planejamento estratégico formalizado. Na Empresa “A”, uma das razões para a não existência desse planejamento, é o fato do proprietário-fundador não ter formação técnica gerencial, o que corrobora para que o mesmo não seja capaz de criar, implantar e controlar um planejamento estratégico eficaz, encaixando-se, assim, na definição de Hart e Banbury (1994), que afirmam que o planejamento estratégico em empresas familiares é um tanto obscuro. Segundo o proprietário da Empresa “A”, o planejamento é feito de acordo com a necessidade do momento, por exemplo, quando há a necessidade de comprar determinada máquina, ele avalia a viabilidade de caixa, o custo e o possível benefício para o negócio, apenas com base na sua experiência, sem maiores técnicas para análise. Dessa forma, o proprietário contraria os argumentos de Freitas e Krai (2010), os quais afirmam que o planejamento estratégico não pode ser desprezado pelas empresas familiares.

Na Empresa “B”, o processo de planejamento estratégico já está em fase de elaboração, principalmente, porque a empresa está passando por um processo de desenvolvimento e já vislumbra o crescimento do negócio por meio de expansão para o mercado nacional.

Apesar de serem caracterizadas como familiares, nenhuma das empresas passou por um processo efetivo de sucessão na gestão. Entretanto, a Empresa “A” começa a apresentar os primeiros indícios de uma possível transição, através da inserção da filha do casal no âmbito administrativo. Assim, ainda não ocorreu nenhum processo de sucessão em razão das famílias ainda estarem na primeira geração, pois não é o momento dos fundadores deixarem o comando (LUSSIER; SONFIELD, 2004). Vale ressaltar que na Empresa “A”, os funcionários relacionam-se melhor com a futura sucessora do que com o próprio fundador, ou seja, apesar de não efetivada a sucessão, há evidências de que, quando concretizada, a empresa passará por um processo de

mudanças (ESTOL, FERREIRA, 2006), ao menos nos aspectos culturais.

Em relação à cultura organizacional nas empresas estudadas, notam-se aspectos culturais positivos, principalmente no clima e nas relações interpessoais, conforme afirmação de um funcionário da Empresa “B”: **“se não fosse bom, eu não estaria aqui há oito anos”**. Tal fato pode ser relacionado às características das pequenas empresas, como menores níveis hierárquicos, comunicação fluente, cultura de partilha, podendo, inclusive, ter vantagem competitiva em relação às grandes corporações (O’REGAN; GHOBADIAN, 2004). Outro entrevistado disse que se sente feliz trabalhando na Empresa “A”, mas, como em qualquer lugar, os problemas existem. Apesar de ser denominado “encarregado do chão de fábrica” para os momentos em que o proprietário não está presente na empresa, o funcionário destacou que há muita pressão por melhorias nos resultados, sendo esse o motivo que quase culminou na sua saída da empresa.

Quanto à variável controle, segundo Poutziouris (2001), em 60% das empresas familiares o controle ainda estava nas mãos dos fundadores; nas empresas estudadas esse aspecto também não é diferente. Na tipologia de Gersick et al. (1998), a Empresa “A” enquadra-se como “proprietário-controlador”, pois o controle é realizado pelo casal. Na Empresa “B”, é tipo “sociedade entre irmãos”, uma vez que são dois irmãos que controlam o capital e a gestão, ou seja, indiferentemente, as decisões finais recaem sobre os proprietários.

Em relação à GRH, na Empresa “A” não há uma política definida, adota-se uma postura “apagadora de incêndios”, ou seja, uma gestão reativa e não pró-ativa, apoiando-se nas afirmações de Maia (2009), pois a área de Recursos Humanos (RH) é pouco valorizada em razão do predomínio dos interesses familiares e da experiência dos fundadores. Na Empresa “A”, a sucessora reconhece a necessidade de profissionalizar a gestão da empresa, principalmente, a gestão de pessoas, a fim de melhorar a efetividade dos processos que envolvem os funcionários. Pode-se afirmar que, pela falta de conhecimento técnico em gestão de pessoas, algumas contratações podem vir a ser equivocadas ou mesmo inadequadas na Empresa “A”.

Em relação à Empresa “B”, apesar de apresentar melhor estrutura que a Empresa “A”, também não se desenvolve práticas formais de RH, como avaliação de desempenho, por exemplo. No entanto, cave pontuar a iniciativa dos gestores que, no momento desta pesquisa, estavam em processo de desenvolvimento de uma área para a gestão de pessoal. Segundo um entrevistado, a Empresa “B” está efetuando uma **“série de melhorias nas políticas de gestão de pessoas, principalmente, desenvolvendo um plano de carreira atrelado à avaliação de desempenho e à política de salários”**.

No Quadro 4, apresenta-se uma síntese das características das empresas analisadas.

Fatores	Empresa “A”	Empresa “B”
Planejamento estratégico	- Não há planejamento formalizado.	- Não há planejamento formalizado, mas ele está em fase de elaboração.
Sucessão	- Indícios de uma possível transição no futuro.	- A sucessão não ocorreu até o momento, posto que a gestão ainda está na primeira geração da família.
Cultura organizacional	- Bom clima organizacional, apesar da pressão por resultados.	- Bom clima organizacional, favorecido pelas atitudes positivas nas relações interpessoais.
Controle	- Tipo “proprietário-controlador”, pois o controle e a direção são realizados pelo casal proprietário.	- Tipo “sociedade entre irmãos”, uma vez que são dois irmãos que controlam o capital e a gestão do negócio.
Gestão de Recursos Humanos	- Inexistência de uma política de pessoas. - Gestão de curto prazo, reativa e “apagadora de incêndios”.	- Não apresenta práticas formais de RH. - Desenvolvimento de uma nova política e reestruturação da área de gestão de pessoas.

Quadro 4: Síntese das características identificadas nas Empresas “A” e “B”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se analisar, a partir de estudos de casos, os processos gerenciais (planejamento estratégico, sistemas de controle e gestão de recursos humanos) e culturais (sucessão e cultura organizacional) de duas empresas familiares do interior do Estado de São Paulo.

Assim, em relação ao objetivo proposto, há evidências de que a gestão familiar na Empresa “B” começa a dar os primeiros passos rumo à profissionalização, pois, apesar do controle ser centralizado nos proprietários, estava em elaboração, no momento desta pesquisa, um planejamento estratégico formal e uma área de Recursos Humanos (RH). Apesar da falta de planejamento, a Empresa “B” apresenta objetivos claros (qualidade dos produtos; redução de custos; atendimento das necessidades dos clientes), que são transmitidos aos funcionários. O bom clima organizacional, fundamentado nas relações interpessoais, pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para bons resultados na empresa.

Em contrapartida, a Empresa “A” necessita melhorar a sua estrutura organizacional em termos de gestão, pois não apresenta um planejamento, suas práticas de RH atendem apenas os aspectos legais, os proprietários não apresentam as competências técnicas para a gestão da empresa, fazendo com que sobressaiam os aspectos operacionais. Dessa forma, percebe-se que não há evidências de que esta empresa familiar está se profissionalizando. Em outras palavras, o proprietário-fundador precisa atentar para fatores como planejamento, organização e controle.

A razão da Empresa “A” ainda apresentar uma gestão empírica, pode ser explicada pelo fato dos gestores não apresentarem formação educacional suficiente para conseguirem gerir o negócio de forma eficiente nos dias atuais. Nesse sentido, para uma empresa familiar conseguir sucesso neste ambiente competitivo, os requisitos mínimos são: a) conhecimento do negócio; b) conhecimento dos aspectos técnicos de gestão; c) valorização do fator humano por meio das práticas de gestão de pessoas. Nota-se, na Empresa “A”, que o proprietário-fundador possui amplo conhecimento sobre a parte operacional do negócio, entretanto, precisa desenvolver os aspectos técnicos de gestão, pois, segundo Freitas e Krai (2010), a profissionalização é essencial para a gestão de empresas familiares.

Assim sendo, destacam-se algumas lições e desafios encontrados nas empresas familiares estudadas (Quadro 5), que podem servir de auxílio a outras empresas familiares que buscam a profissionalização.

Por fim, conclui-se que as empresas familiares que apresentarem evidências de um bom gerenciamento das variáveis do modelo (Figura 1) (planejamento estratégico, processo sucessório, controle, gestão de pessoas e gestão da cultura organizacional), tendem a apresentar transformações em prol de uma gestão familiar profissionalizada, pois os processos de negócio tendem a evoluir, trazendo benefícios para as empresas. Todos esses itens, aplicados corretamente, podem levar ao sucesso e ao aproveitamento de todos os recursos familiares investidos, de forma a sobrelevar a empresa dentre as demais. Nesse sentido, espera-se que este artigo possa apoiar o desenvolvimento da profissionalização em empresas familiares e contribuir com o avanço na literatura, específica da área, visto que a mesma é escassa (MARTINS et al., 2008), sugerindo um modelo para ser discutido e testado por outros pesquisadores.

Empresa	Lições	Desafios
"A"	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento dos familiares para o crescimento da empresa; - Motivação dos funcionários para se desenvolverem junto com a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de aspectos técnicos da gestão empresarial; - Formulação e implementação de um planejamento estratégico; - Adoção de um enfoque pró-ativo das decisões; - Melhora da organização e do controle.
"B"	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento dos irmãos com o sucesso da empresa; - Boa estrutura organizacional; - Bom clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efetivação de uma política de gestão de pessoas; - Implementação do planejamento estratégico formal; - Delegação de algumas decisões aos funcionários.

Quadro 5: Lições e desafios das empresas familiares estudadas.

Além disso, sugere-se a realização de um **survey**, com base nas variáveis do modelo proposto, a fim de verificar como está a profissionalização na gestão das empresas familiares no Estado de São Paulo e em outros estados. Estudos de casos também são bem vindos, analisando os modelos propostos por outras empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- ABBASI, S.; HOLLMAN, K. Business success in the Middle East. **Management Decisions**, v. 31, n. 1, p. 55-60, 1993.
- ARAUJO-SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em Instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.
- BORGES, M. N. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares**: a importância de um profissional especializado na administração. Monografia (Graduação) Faculdade Almeida Rodrigues. Rio Verde/GO: FAR, 2008.
- BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BREWSTER, C. MORLEY, M.; BUCIUNIENE, I. The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. A special issue to mark the 20th anniversary of Cranet (the Cranfield Network on Comparative Human Resource Management). **Baltic Journal of Management**, v. 5, n. 2, p. 145-155, 2010.
- BRICE, W. D.; JONES, W. D. The Cultural Foundations of Family Business Management: Evidence from Ukraine. **Eurasian Journal of Business and Economics**, v. 1, n.1, p. 3-23, 2008.
- DIEHL, C. A.; BOOSE, E. S. S.; OTT, E. Características de controle organizacional de empresas da região sul do Brasil. In: *Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP*, 2009. **Anais...** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.congressosp.ufsc.br/peccafi.org/artigos92009/442.pdf>> Acesso em: 15 Out 2010.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, USA, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ENSIGN, P. C. Small business strategy as a dynamic process: concepts, controversies, and implications. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 20, n.2, p.25-43, 2008.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1995.
- ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C.; O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- FREITAS, E. C.; KRAI, L. C. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.
- GARCIA, W. P. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business**, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GLASSOP, L.; HAGEL, P.; WADDELL, D. **KPMG and Family Business Australia Survey of Family Business Needs 2007**. Deakin University, Melbourne, Australia. 2007. Disponível em <<http://peak.fambiz.org.au/documents/item/246>> Acesso em 15 Nov. 2010
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.
- GUERREIRO, R. **Modelo Conceitual do Sistema de Informação de Gestão Econômica**: uma

- contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo, 1989.
- HART, S.; BANBURY, C. How strategy-making processes can make a difference. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 251-69, 1994.
- KREISIG, D.; NASCIMENTO, A.; PETRY, L.; SPRINGER, F. Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares. In: Congresso de Controladoria e Contabilidade USP, 6. **Anais...** São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/172.pdf>> Acesso em 20 Out 2010
- KURCESK, F. K.; NASCIMENTO, C.; GALLON, A. V. O profissional contador em meio ao processo de sucessão na gestão da pequena empresa familiar: estudo de caso. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI). **Anais...** São Paulo, 2009.
- LEONE, N.M.C.P.G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, RAUSP, v. 27, n.3, p.84-91, 1992.
- LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, p. 243-247, set. 1991.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational stud. mid-american. **Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.
- MAIA, T. S. T. Estudos de caso de práticas de gestão de operações em empresas familiares. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 3, n. 2, p.137-149, 2008.
- MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 2, n. 6, 2009.
- MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.
- O’GORMAN, C.; BOURKE, S. MURRAY, J. A. The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. **Small Business Economics**, v. 25, p. 1-16, 2005.
- O’REGAN, N., GHOBADIAN, A. The importance of capabilities for strategic direction and performance. **Management Decision**, v. 42, n. 2, p. 292-313, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.
- POUTZIOURIS, P. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v.9, n.5, p.185-214, 2003.
- RASMUSSEN, E.; ANDERSEN, T. HAWORTH, N. Has the strategic role and professional status of human resource management peaked in New Zealand? **Journal of Industrial Relations**,

v. 52, n. 1, p. 103-118, 2010.

RORATO, R.; DIAS, E. D. cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma Universidade Federal Brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351, 2011.

SHARMA, P.; CHRISMAN J. J.; CHUA, J. H. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

SOUZA, S. A.; BASTOS, L. T. B. Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações: um estudo multicase em empresas familiares. **Gestão.Org**, v. 4, n. 4, p. 282-297, 2009.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

UHLANER, L. M. The use of the guttman scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. **Family Business Review**, v.18, n.1, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

