
GESTÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES NO VALE DO RIO DOS SINOS

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Ernani Cesar de Freitas

Doutor em Letras pela PUC-RS. Mestre em Linguística Aplicada pela UNISINOS
Especialista em Gestão Empresarial pela UFRGS. MBA Executivo na FGV-RJ
Professor Titular de Administração e Comunicação Social na Universidade Feevale –
Novo Hamburgo-RS, Brasil
E-mail: ernanic@feevale.br

Recebido em: 18/8/2009

Aprovado em: 25/5/2010

Lucas Saldanha Krai

Graduando em Administração e Bolsista de Iniciação Científica na Universidade
Feevale – Novo Hamburgo-RS, Brasil
E-mail: lucaskrai@feevale.br

RESUMO

No contexto das mudanças empresariais, as empresas familiares têm sido objeto frequente de observação e estudo em razão do potencial de desenvolvimento que possuem, além do fato de essas organizações terem contribuído muito e ainda contribuirão para o desenvolvimento regional e das comunidades, ocupando uma posição de destaque no cenário dos negócios. Este trabalho tem como objetivo identificar e caracterizar práticas organizacionais de gestão em empresas familiares na região do Vale do Rio dos Sinos, a fim de propiciar reflexões e possíveis ações que visem o aprimoramento dos modelos organizacionais adotados. Aplicou-se a metodologia da pesquisa exploratória e de campo para desenvolver este estudo. A análise deu-se por meio da abordagem qualitativa, para interpretação dos dados apurados na pesquisa. Os resultados do estudo sugerem que as empresas familiares pesquisadas implementem mudanças e aprimoramentos em suas práticas de gestão, para que modelos organizacionais adotados sejam flexíveis e ajustados à realidade do mundo globalizado, contribuindo assim com o próprio crescimento da empresa e também com o desenvolvimento local, regional e nacional.

Palavras-chave: Gestão Organizacional, Empresas Familiares, Planejamento, Profissionalização, Desenvolvimento Regional.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES IN THE VALE DO RIO DOS SINOS

ABSTRACT

In the context of business changes, family businesses have often been observed and studied because of their potential for development. Furthermore, these are organizations that have contributed much, and will continue to contribute, to development of the region and the communities, while occupying a prominent position in the business scenario. The organizational practices of management by these businesses in the region of the Vale do Rio dos Sinos were identified and described to provide considerations and potential actions for improving the organizational models adopted. The methodology of exploratory and field research was applied to develop this study. For analysis, the qualitative approach was used to interpret data collected. Results suggest that the family businesses studied implement changes and improvements in their management practices so that organizational models adopted are flexible and adjusted to the globalized

world today thereby contributing to growth of the business and also to local, regional and national development as well.

Key words: *Organizational Management, Family Businesses, Planning, Professionalization, Regional Development.*

GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES EN EL VALE DO RIO DOS SINOS

RESUMEN

En el contexto de las mudanzas empresariales, las empresas familiares han sido objeto frecuente de observación y estudio en consecuencia del potencial de desarrollo que poseen, además del hecho de que esas organizaciones han contribuido y todavía contribuyen para el desarrollo regional y de las comunidades, ocupando una posición de destaque en el escenario de los negocios. Este trabajo tiene como objetivo identificar y caracterizar prácticas organizacionales de gestión en empresas familiares en la región del Vale do Rio dos Sinos, en el sentido de propiciar reflexiones y posibles acciones que visen el perfeccionamiento de los modelos organizacionales adoptados. Para desarrollar este estudio se aplicó la metodología de investigación exploratoria y de campo. El análisis se realizó mediante el abordaje cualitativo, para la interpretación de los datos averiguados en la investigación. Los resultados sugieren que las empresas familiares investigadas pongan en práctica mudanzas y perfeccionamientos en sus prácticas de gestión, para que modelos organizacionales adoptados sean flexibles y ajustados a la realidad del mundo globalizado, contribuyendo de esta forma con el propio crecimiento de la empresa y también con el desarrollo local, regional y nacional.

Palabras-clave: *Gestión Organizacional, Empresas Familiares, Planeamiento, Profesionalización, Desarrollo Regional.*

1. INTRODUÇÃO

A temática das empresas familiares e sua história estão sempre em discussão, tendo em vista o papel e a importância desse segmento empresarial para a economia do país, no que diz respeito seja à produção ou à produtividade, seja aos reflexos para a empregabilidade. A cultura e o propósito das empresas familiares não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos inerentes à gestão organizacional. Por definição, a gestão empresarial compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional por meio de processos que devem ser normatizados, para que se possa ter um melhor desempenho na atividade empresarial.

O Centro Universitário Feevale tem como visão consolidar-se como universidade inovadora que contribua para o desenvolvimento regional. Sob essa visão, desenvolveu-se o projeto de pesquisa denominado Gestão em Micro, Pequenas e Médias Empresas (MIPEMs). Por meio desse projeto de pesquisa constataram-se alguns dados relevantes sobre as práticas de gestão de micro, pequenas e médias empresas na região do Vale do Rio dos Sinos¹ (RS). Um desses dados se refere ao sistema de gestão praticado nas empresas, que, segundo os resultados, em 57,6% das empresas entrevistadas é familiar.

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

A própria natureza da empresa familiar a torna complexa, pois são os estreitos vínculos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio que fazem com que seja difícil ajustar as relações familiares com as econômico-financeiras. A família

se considera com direitos sobre a empresa, tanto para trabalhar nela como para ter participação em seu capital, ou para nela intervir e tomar decisões sobre sua gestão.

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

Este estudo tem como objetivo identificar e caracterizar práticas de gestão adotadas por empresas familiares na região do Vale do Rio dos Sinos (RS), para estabelecer reflexões críticas sobre a necessidade de aprimoramento de modelos organizacionais existentes e possíveis ações a respeito, no sentido de promover o desenvolvimento das organizações e, dessa forma, por consequência, da região em que estas se inserem.

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

O estudo revela que a gestão das empresas pesquisadas que possuem administração familiar caracteriza-se por práticas organizacionais que, em sua maioria, necessitam de atenção, análise e reposicionamento quanto à sua importância e relevância no cenário econômico e social em que se inserem essas organizações. Tal situação se refletiria na adoção de modelos organizacionais flexíveis e ajustados à realidade do mundo globalizado e ao atual ambiente de negócios e de gestão.

¹ A região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, é próxima a Porto Alegre, capital do Estado. Abrange os municípios de Nova Hartz, Araricá, Sapiranga, Campo Bom, Nova Santa Rita, Sapucaia, Esteio, Novo Hamburgo, Dois Irmãos, Ivoti, Estância Velha, Portão, Canoas e São Leopoldo, segundo classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2000).

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

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica, neste estudo, consiste em apresentar alguns conceitos sobre as empresas familiares, a sua gestão e a profissionalização dos empreendedores familiares, bem como em apontar a importância do planejamento da sucessão de gestores para a sobrevivência no mercado competitivo.

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

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

No entanto, entende-se que a propriedade não é suficiente para definir uma empresa familiar, pois é necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chefe é preenchida por membros da família proprietária. Bernhoeft (1989) considera a empresa familiar como um ideal do fundador que deu certo, e Vidigal (1996) diz que, a não ser as estatais, todas as

empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores que eram seus donos, portanto, praticamente todas as empresas teriam sido familiares na origem. Donneley (1976) classifica como familiar toda empresa ligada a uma família pelo menos durante duas gerações; essa ligação, para esse autor, também deve resultar numa influência recíproca.

Lodi (1998) reforça o conceito de Donneley (1976), enfatizando que o nascimento da empresa familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, seja porque o fundador age no sentido de abrir caminho para eles, seja porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder. Na geração do fundador a empresa é, quando muito, pessoal, e não familiar.

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

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

Na última década, principalmente, muitas empresas familiares de grande porte desapareceram, deixando de gerar empregos, impostos, novos investimentos; conseqüentemente, os efeitos disso foram multiplicadores. Lansberg (1999) comenta que as empresas familiares bem-sucedidas investem muito tempo e esforço no estímulo ao espírito de cooperação, na preservação da harmonia entre os seus membros e no desenvolvimento de um forte

compromisso pessoal, para que cada um faça a sua parte no sentido de apoiar os padrões estabelecidos e manter o nível de confiança do grupo.

No Brasil, segundo Leite (2000), mais de 90% dos negócios empresariais são familiares. Nessas empresas, são empregados mais de 60% da mão de obra que atua no mercado de trabalho.

A empresa familiar é a figura empresarial dominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais. Assim, no contexto das mudanças empresariais, as empresas familiares têm sido objeto frequente de observação e estudo, pela importância que representam na economia do país e pelo potencial de desenvolvimento que possuem.

O novo modelo de organização produtiva e empresarial caracteriza-se por possuir maiores graus de flexibilidade organizacional e capacidade de inovação. Nesse sentido, as empresas familiares têm muito a contribuir nos aspectos de mudanças organizacionais e culturais, inovação e novos paradigmas de gestão no contexto da administração de empresas, para, assim, agregar valor ao negócio.

2.1. Gestão empreendedora e o planejamento na empresa familiar

O espírito do empreendedorismo, para Hisrich e Peters (2004), compreende a busca permanente de novos produtos, conceitos, métodos, mercados e habilidades na execução de todas as atividades operacionais, e contempla um plano gestor para gerir as compras, produção, vendas, entregas, administração, planejamento, cronogramas, orçamentos, contabilidade, etc. Esse espírito empreendedor é característico das empresas familiares.

Conforme Lanzana e Constanzi (1999), para uma empresa ser familiar é necessário que um ou mais componentes de uma família exerçam controle administrativo sobre ela, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, este último exercido justamente com base na propriedade.

Conforme Dornelas (2003), gerir de forma empreendedora significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. As definições para empreendedorismo são várias, mas sua essência se

resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

Os gestores de empresas familiares ganham destaque pelo espírito empreendedor e inovador, que os leva a diversificar os negócios da família sem perder a competitividade. A facilidade com que os empreendedores familiares colocam em prática os seus sonhos é mais uma de suas propriedades, por meio da qual tiram o máximo de proveito ao serem persistentes, visionários, inovadores e, claro, sonhadores. A cada nova conquista, a cada desafio vencido, mais e mais empreendedores familiares demonstram *expertise* em gestão empreendedora.

As empresas familiares têm por característica ser empreendedoras, pois surgem de uma necessidade ou desejo de indivíduos de ter uma empresa, mas nem sempre os empreendedores familiares possuem alguma experiência ou conhecimento do negócio. Para Degen (1989), “oportunidades de negócios” são a primeira fase do ciclo de um negócio e podem ser encontradas em todos os lugares e sob as mais diversas formas, exigindo predisposição e criatividade do empreendedor para identificá-las.

Há muitos empreendedores familiares que conhecem e desenvolvem com certa facilidade as áreas operacional e técnica do seu negócio, esquecendo-se ou não dando o devido valor às áreas de gestão e administrativa da empresa. Como são empresas enxutas², o empreendedor é a pessoa que contrata, vende, paga as contas, entre outras tarefas.

Observam-se, claramente, diferenças entre as micro, pequenas e médias empresas (MIPEMs) e as empresas familiares, apesar de todas possuírem formas de unidades econômicas cujos princípios e métodos funcionais são similares (CRAMER; LIMA; BRITO, 2002). Nas empresas não familiares a gestão é atribuída a quem de direito por competência, merecimento, experiência, ou seja, à pessoa mais capacitada. Nas empresas familiares, no entanto, a herança herdada será o posto maior na empresa sem, contudo, muitas vezes, isso significar que a pessoa possui habilidades e competências para tal responsabilidade e desafio.

² Empresas enxutas – essa expressão se refere a empresas com pouca estrutura organizacional, poucos funcionários, dentre os quais se incluem os empreendedores, que exercem várias funções e atividades ao mesmo tempo (desde a limpeza até a administração da empresa).

A profissionalização na gestão familiar é um fator relevante, pois, segundo Padula (2004), significa o ato ou o efeito de realizar atividades remuneradas como meio de vida utilizando métodos e princípios. Pode-se afirmar que o desempenho profissional do gestor deverá ter sempre estreita relação com sua realização profissional e financeira, baseada nos resultados do empreendimento empresarial. É possível, assim, medir o grau de sua competência. No caso da empresa familiar, a profissionalização para a condução dos negócios é necessária não só para os gestores, mas também para a família, que deveria exercer seu papel de acionista.

A utilização de profissionais qualificados pode contribuir para uma boa sucessão e para a eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de considerar os méritos profissionais, e não laços afetivos, na designação de funcionários para cargos.

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

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

provocar grandes estragos no desempenho da organização.

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

No que se refere à tecnologia, trata-se da capacidade de atualização tecnológica e de seu desenvolvimento no longo prazo (inovação, alianças estratégicas); quanto ao capital, diz respeito ao crescimento ou investimentos (se serão utilizados recursos próprios, de terceiros ou de novos sócios); em relação à gestão, refere-se à necessidade de pessoas para uma administração competente.

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

A empresa familiar é uma fusão de emoções e enfatiza o cuidado e a lealdade, enquanto o domínio dos negócios é baseado em tarefas e enfatiza o desempenho e os resultados. Logo, obter sucesso em uma empresa familiar exige dos executivos um equilíbrio entre a sua “suposta” racionalidade e as questões emocionais com as quais vai se deparar. Essa transição é, ao mesmo tempo, um processo que envolve as mudanças mais significativas que ocorrem na relação da família com a empresa.

Sendo assim, as organizações familiares apresentam “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade” (LERNER, 1996:153).

Ricca (2004) ressalta que o principal fator que ajuda no gerenciamento e na sobrevivência da empresa familiar no longo prazo é a reconcentração, e que quanto mais a família restringe o crescimento do número de donos, maiores as chances de sobrevivência da empresa no longo prazo. Dessa

forma, o autor salienta que a motivação dos colaboradores pode estimular um elevado senso de responsabilidade e um maior comprometimento com a busca de resultados.

Freitas e Frezza (2005) comentam que a cultura e o propósito das empresas não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos inerentes à gestão organizacional. Por definição, a gestão empresarial compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional por meio de processos que devem ser normatizados para que espelhem o real desempenho da atividade empresarial. Assim, a informação correta e tempestivamente apurada torna-se de vital importância para a tomada de decisões, e o empreendedor deve preocupar-se em manter essa cultura em sua organização, pela necessidade de informações gerenciais e pelo poder que elas trazem à gestão.

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

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

Em relação às práticas de gestão nas empresas familiares, vários fatores devem ser considerados para uma melhor compreensão e gestão desses empreendimentos. Assim, para entender as exigências do mercado global é necessário o domínio de conhecimentos além dos já existentes na empresa familiar. Nesse sentido, o planejamento estratégico é um componente que não pode ser desprezado pelos gestores. Conforme Bauer

(2005:78), “planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global a curto, médio e longo prazo”.

No escopo do planejamento na empresa familiar, há que considerar também a gestão de pessoas na implementação das estratégias organizacionais previstas. É importante destacar que as estratégias que conduziram a organização ao seu estágio atual não são, necessariamente, as mesmas que garantirão a continuidade da empresa nas próximas gerações, pois o mercado modifica-se de forma acelerada e as economias se tornam cada vez mais dinâmicas e imprevisíveis. Dessa forma, segundo Arboite (2005:91), “a profissionalização da equipe de trabalho torna-se tão importante quanto o desenvolvimento do processo sucessório e a preparação das próximas gerações para a condução e perpetuação da empresa, prolongando seu ciclo de vida”.

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

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

tenha se dado conta disso ainda” (SCHMIDT, 2005:122).

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

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

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo vincula-se ao Projeto de Pesquisa institucional intitulado Gestão em Micro, Pequenas e Médias Empresas, desenvolvido pelo autor. Esse projeto integra a Linha de Estudos em Gestão e Empreendedorismo, que, por sua vez, pertence ao Grupo Desenvolvimento Regional, do Centro Universitário Feevale. A pesquisa foi desenvolvida junto a empresas familiares de micro, pequeno e médio porte, localizadas no Vale do Rio dos Sinos, considerado um importante polo coureiro-calçadista na região e também no contexto nacional.

As empresas familiares vêm se destacando cada vez mais na economia mundial e, por consequência, no contexto nacional, não só pelo fato de serem a maior fonte geradora de empregos, mas também pela flexibilidade e inovação que se encontram em seus segmentos. Flexibilidade, por perceberem e conhecerem novos nichos de mercado aos quais as grandes empresas não atendem; e inovação em gestão, para continuarem competitivas.

Existem vários estudos recentes sobre a gestão familiar cuja preocupação central é o modo pelo qual essas empresas podem sobreviver às mudanças constantes na economia globalizada. Até meados dos anos 80, o debate sobre essas empresas estava

limitado à sua capacidade inovadora e ao seu papel de fonte de emprego e de renda.

Nos dias atuais, a globalização trouxe também velocidade e agilidade nas áreas da comunicação e da tecnologia, tornando as informações muito rápidas e de fácil acesso. As empresas estão lidando com produtos cada vez mais sofisticados e de tecnologia avançada, cujos ciclos de vida têm diminuído e muitas vezes requerem processos de produção flexíveis. Assim, é fundamental para qualquer empresa não apenas definir estratégias competitivas e inovações adequadas, mas também monitorar o seu desempenho para permitir alterações sempre que necessárias.

No Brasil, muitas pessoas se tornam empresárias por necessidade e não por vontade. De um lado, há “empresários” que passam a administrar seus negócios pensando somente no dia de hoje, esquecendo-se de planejar o futuro da empresa; de outro lado, porém, existem os empresários conhecidos como empreendedores que percebem nichos de mercado nos quais podem desenvolver seus negócios. Segundo Dolabela (1999:45), “o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade”.

Atualmente, não se sabe ao certo o número de empresas que possuem gestão familiar em todo o Brasil, dada sua característica de simplicidade, identificada principalmente pela estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos. Sabe-se que, para as empresas familiares, torna-se importante estabelecer condições que favoreçam o pensamento estratégico, de forma que venham a possuir bases para competir em um ambiente de mudanças rápidas.

Segundo estimativas do SEBRAE (2004), há cerca de 3,5 milhões de micro, pequenas e médias empresas no Brasil, das quais aproximadamente 2 milhões são microempresas, o que representa uma participação significativa destas nas relações de emprego e na renda da população em geral.

Na região do Vale do Rio dos Sinos, no ano de 2004 as empresas estavam representadas, por porte e segmento, conforme a Tabela 1. Não se registraram informações disponíveis atualizadas especificamente sobre a quantificação de empresas familiares.

Tabela 1: MIPEMs na região do Vale do Rio dos Sinos – Posição em 2004³

Segmento/Porte	Comércio	Indústria	Serviços	TOTAL
Micro	1462	980	1102	3544
Pequeno	357	495	374	1226
Médio	52	191	74	317
Grande	11	53	38	102
TOTAL	1882	1719	1588	5189

Fonte: Cadastro Empresarial do SEBRAE (2004).

Como se pode perceber pelas informações quantitativas apresentadas na Tabela 1, a importância das micro, pequenas e médias empresas para a geração de empregos é evidente. Entretanto, as perspectivas dessas empresas, no que se refere à geração de renda, diferem de acordo com as condições setoriais, locais e de inserção no mercado externo. Diante disso, entende-se que esse contexto se estende também às empresas familiares.

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

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa foi estudar as empresas familiares localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos (RS), mais especificamente no que diz respeito às práticas de gestão dessas organizações, que, de alguma maneira, representam seus modelos organizacionais. Este estudo concebeu como problema de investigação verificar as características principais de vários aspectos da gestão das empresas familiares, a partir do levantamento de dados realizado por meio de questionário específico. Esse processo de investigação propiciou, por um lado, caracterizar quais práticas são mais relevantes na gestão organizacional dessas empresas; por outro lado, identificar outras práticas que ainda precisam ser aprimoradas no sentido da eficiência e da eficácia da gestão em empresas familiares.

Os procedimentos metodológicos que fundamentaram este estudo foram os seguintes:

I) quanto aos objetivos, utilizou-se a pesquisa exploratória;

II) quanto aos procedimentos, desenvolveu-se pesquisa de campo com apoio bibliográfico;

III) quanto à abordagem do problema, adotou-se de forma predominante a pesquisa qualitativa. A abordagem quantitativa (Figura 1) inserida na análise teve caráter apenas ilustrativo, limitando-se a evidenciar percentuais apurados nas opções feitas pelos respondentes dos questionários aplicados, no sentido de demonstrar graficamente os posicionamentos emitidos. Essa Figura 1 proporcionou, então, interpretação qualitativa dos resultados a partir das respostas descritivas obtidas no instrumento questionário;

IV) quanto à coleta de dados, a população-alvo da pesquisa compôs-se de 256 empresas familiares, localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos, cessionárias de estágios/práticas profissionais curriculares a alunos do curso de Administração do Centro Universitário Feevale. A coleta de dados foi realizada mediante preenchimento do questionário de pesquisa pelas empresas respondentes, o qual foi distribuído e recolhido pelos estudantes. O questionário constituiu-se de perguntas semiestruturadas ou não padronizadas, com um campo para que o entrevistado comentasse /justificasse a resposta, além de perguntas fechadas e dicotômicas (sim/não).

A amostra utilizada neste estudo foi não-probabilística por conveniência de acesso à base de dados disponível no Centro Universitário Feevale. Assim, essa amostra inicial compôs-se de 256 empresas familiares, às quais foram distribuídos questionários de pesquisa. A amostra final resultou em 91 empresas familiares que responderam ao

³ Posição mais recente disponível, conforme SEBRAE (2004).

questionário. A coleta de dados ocorreu no período compreendido entre agosto de 2007 e outubro de 2008.

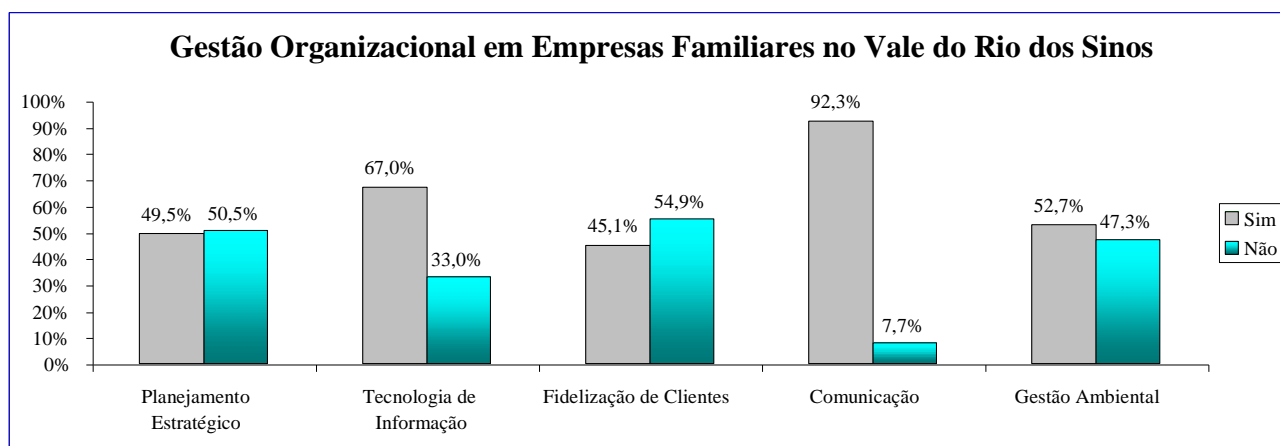
5. RESULTADOS E ANÁLISE

É importante ressaltar ainda que os resultados apurados na pesquisa não contemplam uma análise distinta para porte e para ramo/setor atividade, porque não foram constatadas diferenças significativas, merecedoras de particularização,

entre essas categorizações, o que nos levou a optar pela generalização do estudo.

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

Figura 1: Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Rio dos Sinos



Fonte: Pesquisa realizada.

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

Nesse contexto contemporâneo da gestão, vale lembrar que planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito). No questionário aplicado às empresas familiares pesquisadas, perguntou-se: “A empresa possui Planejamento Estratégico?” A possibilidade de resposta seria optar por uma das alternativas – sim ou não; podia-se também comentar/justificar a resposta. Responderam afirmativamente 45 empresas (49,5%); 46 empresas (50,5%) disseram não possuir planejamento estratégico.

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

Sabe-se que o planejamento estratégico é a ferramenta pela qual a empresa define metas para alcançar os objetivos propostos. É uma ferramenta administrativa de suma importância para as empresas; nesse sentido, percebe-se que, na pesquisa realizada, as organizações que possuem gestão familiar têm posicionamento distinto sobre possuir Planejamento Estratégico em sua gestão.

Contudo, observa-se que nessas empresas o planejamento estratégico ainda não é uma prática comum. Segundo Bauer (2005:79), “o planejamento estratégico, por ser um processo que mobiliza a empresa a escolher e construir seu futuro, exige uma análise da situação atual da empresa que passa pelo entendimento” de várias questões contextuais, tais como: a atual situação da empresa; a sociedade e a empresa que queremos; onde estamos e onde queremos chegar; os objetivos da empresa.

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

Percebe-se que há falta de conhecimento entre os gestores sobre a diferença entre planejamento estratégico e planejamento operacional no âmbito da gestão familiar, conforme se pode verificar nas opiniões manifestadas pelos respondentes no questionário. Por terem poucos funcionários, os próprios empresários se encontram de alguma maneira envolvidos com atividades operacionais em suas empresas, acreditando que o planejamento seja fazer o que tem que ser feito sem alguma direção para o médio e longo prazo.

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

Para obter um controle mais eficaz dessas informações são necessárias ferramentas tecnológicas que viabilizem um eficiente armazenamento de dados e informações cujos registros, em várias empresas, são atualizados por *softwares* de informação. Esses *softwares* de gestão transmitem uma segurança em relação às informações, pois, além de construírem competências técnicas e de negócio, atendem à demanda de informatização a um custo reduzido. Schmidt (2005:123) destaca que “a informatização traz benefícios a praticamente todos os processos, e cabe à empresa priorizá-los. Processos mais ligados à vantagem competitiva da empresa devem ter maior prioridade. Aqueles que são de mero suporte administrativo têm menor prioridade”. Em relação à tecnologia de informação, a pesquisa revelou que 61 empresas (67%) responderam afirmativamente quanto a utilizar sistema de informação gerencial, e 30 empresas (33%) responderam negativamente.

A pesquisa também buscou posicionamentos das empresas respondentes sobre o *marketing* e sua utilização na criação de valor para o cliente, uma prática essencial de gestão nos dias atuais. Nesse sentido, abordou-se o *marketing* como sendo a ferramenta usada para desenvolver trocas que visam ou não lucros. De acordo com Kotler (2000:30), *marketing* é “um processo social e por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor, com outros”. A essência do *marketing* é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

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

Os resultados mostram que essas atividades não constituem práticas habituais na gestão das empresas pesquisadas. Sobre esse contexto, foi realizado o seguinte questionamento: “A empresa

tem programa de fidelização de clientes?” Conforme demonstrado na Figura 1, 45,1% das empresas familiares pesquisadas responderam afirmativamente e 54,9% informaram não possuir programa de fidelização de clientes.

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

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

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

Maino (2005) comenta que as ações estratégicas de uma organização podem conduzi-la ao sucesso ou ao fracasso. Cada vez mais se deve apostar em diferenciais, oferecendo valor aos clientes. Assim, para a autora (2005:99),

[...] todas as atividades da organização, incluindo o marketing, naturalmente devem ser cumpridas com

duas metas fundamentais em mente: criar valor para o consumidor e obter vantagem competitiva. Para atingir suas metas, a empresa familiar precisa de foco, de um posicionamento bem definido.

Atualmente, as empresas estão usando cada vez mais o comércio eletrônico para estender seus canais de *marketing* e vendas. No entanto, percebe-se pela pesquisa realizada nas organizações de gestão familiar que, na região do Vale do Rio dos Sinos, o comércio eletrônico (*E-commerce*) ainda é uma prática pouco disseminada e, por consequência, minimamente utilizada pelas empresas familiares.

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

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

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

Assim, nas organizações de hoje, a administração de recursos humanos (ARH), ou gestão de pessoas, torna-se um fator crítico na eficácia organizacional. Recrutar, selecionar e manter funcionários com

perfis adequados aos cargos pode revelar-se uma fonte sustentada de vantagem competitiva. Entretanto, nem todos os gerentes trabalham em organizações com departamentos formais de RH, e mesmo aqueles cujas empresas os possuem precisam se envolver em algumas atividades de recursos humanos.

Nas empresas familiares pesquisadas constatou-se, pelas respostas obtidas, que a maioria delas não possui processo de recrutamento e seleção estruturado: essa atividade é conduzida pelo gerente ou supervisor encarregado do setor onde existe a necessidade de contratação. Destaca-se também que existe de maneira informal uma política de treinamento; na maior parte das vezes, isso ocorre no próprio ambiente de trabalho, uma vez que há poucos eventos de treinamento externo oferecidos ao pessoal. Quanto ao subsídio para formação dos funcionários ou colaboradores, identificou-se que ainda é incipiente nas empresas familiares, pois a prática revela que as situações variam de empresa para empresa.

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

A profissionalização dos colaboradores da empresa familiar torna-se tão relevante quanto o desenvolvimento do processo sucessório e a preparação das próximas gerações para a condução e permanência da empresa no ambiente globalizado. Para Arboite (2005:94),

[...] isso nos leva a destacar que a profissionalização aliada ao desenvolvimento das competências da força de trabalho nas empresas familiares irá contribuir para a flexibilização dos processos, pois, para trabalhar com estruturas cada vez mais enxutas, é fundamental que o profissional esteja preparado e não se limite apenas ao conhecimento do seu posto de trabalho, mas que consiga intervir e ser eficiente em múltiplas operações.

Ainda sobre gestão de pessoas, outra abordagem na pesquisa realizada deu-se por meio da questão que enfocou “o incentivo do trabalho em equipe”. Ficou evidenciado que o incentivo ao trabalho em

equipe é muito importante para as empresas que compõem a amostra, principalmente para as microempresas familiares, nas quais os funcionários são multiespecializados. Marras (2001:320) comenta que

[...] a gestão de RH, assim praticada, tem de hoje em diante um papel preponderante nas organizações, na medida em que se propõe a finalmente assessorar a estrutura organizacional com técnicas, idéias e informações que permitam trabalhar como se deve o mais importante recurso de que se dispõe: as pessoas.

Diante disso, ter um profissional qualificado e treinado torna as atividades mais eficientes e eficazes, o que faz com que a empresa tenha mais competitividade no mercado.

Outro aspecto abordado no estudo diz respeito à gestão ambiental. A esse respeito contemplou-se, na pesquisa, a questão sobre o controle de resíduos. Os resultados da pesquisa revelaram que 52,7 % das empresas familiares pesquisadas responderam afirmativamente, ou seja, disseram realizar controle de resíduos na gestão ambiental; 47,3%, no entanto, responderam que não realizam nenhum programa de controle e gestão ambiental. Conforme Naime (2005), gestão ambiental é o conjunto de atividades e procedimentos que permite a uma organização administrar e executar adequadamente as relações entre as suas atividades e o meio ambiente, compreendido pelos meios físico, biológico e antrópico, atentando para a legislação em vigor, as boas práticas recomendáveis e as expectativas das partes interessadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Entretanto, nas empresas que possuem gestão familiar a tomada de decisão para a formulação de uma estratégia empresarial está, em geral, a cargo de uma pessoa – o seu dono. Nesse contexto, essas empresas possuem conhecimentos reduzidos das oportunidades e ameaças do ambiente externo,

ignorando, muitas vezes, esses fatores no processo de tomada de decisão. O(s) dono(s) da empresa confia(m) mais nos canais e fontes informais de informação, como conversas com os clientes e fornecedores ou reuniões com outros empresários, do que nas fontes formais de informação, como, por exemplo, dados econômico-financeiros, estatísticas sobre produção, pesquisas de mercado, publicações técnico-científicas.

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

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

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

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

É importante ressaltar que a empresa deve não apenas investir nos familiares atuantes na empresa, mas também criar oportunidades e relações com os colaboradores que fazem parte dela – sejam familiares ou não – no gerenciamento e sucessão, pois o comportamento organizacional e a sobrevivência estarão fortemente pautados pelas atitudes relacionadas a esses fatores. É necessário capacitar o novo líder sucessor, dando-lhe suporte, para agregar valor à sua formação profissional e acadêmica e também para a gestão dos negócios da empresa familiar.

Destaca-se que este estudo apresenta limitações, tais como: número de empresas familiares que participaram da pesquisa respondendo o questionário; abrangência restrita quanto à área geográfica – a do Vale do Rio dos Sinos (RS); certo desconhecimento conceitual sobre questões abordadas pelos gestores das empresas. Apesar dessas possíveis limitações, entendemos que se atingiu o objetivo proposto neste trabalho, afinal, uma vez que foi possível obter um diagnóstico sobre importantes práticas de gestão – algumas corretas, outras não – em empresas familiares de micro, pequeno e médio porte na região onde se efetivou a pesquisa.

Para finalizar, entende-se que este estudo é contributivo para as empresas familiares, principalmente as de menor porte da região do Vale do Rio dos Sinos. Pretendeu-se despertar o interesse e a motivação pelas questões aqui levantadas e estabelecer debates e reflexões sobre novos horizontes possíveis, com a quebra de paradigmas “cristalizados”, que se descortinam continuamente desafiando empresas e empresários a buscar constante inovação e criatividade para soluções organizacionais que resultem efetivas para a gestão dos processos administrativos e dos negócios.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ARBOITE, M. R. da S. *Gestão de pessoas no universo da empresa familiar*. In: FREZZA, C. M. M. *et al.* (Orgs.). *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 89-98.

- BAUER, M. M. Planejamento estratégico e direção familiar. In: FREZZA, C. M. M. *et al.* (Orgs.). *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 77-88.
- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BOHNENBERGER, M. C. Cultura Organizacional. In: FREZZA, C. M. M. *et al.* (Orgs.). *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 47-59.
- BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CRAMER, L.; LIMA, J. B. de; BRITO, M. J. de. As representações sociais da ação empreendedora. In: ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: CLADEA, 2002.
- DEGEN, R. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.
- DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DONNELEY, R. G. *A empresa familiar*. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FREITAS, E. C. de. A profissionalização da gestão em empresa familiar. In: FREZZA, C. M. M. *et al.* (Orgs.). *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 37-46.
- FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. *Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. B. *Empresa familiar: tendência e racionalidade em conflito*. Passo Fundo: Editora Universitária, 2000.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. 2000. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/>. Acesso em: 20 abr. 2009.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LANSBERG, I. *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. B. *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: UPF, 2000.
- LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.
- LERNER, W. *Organização participativa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

- MAINO, J. Marketing com foco na empresa familiar. In: FREZZA, C. M. M. *et al.* (Orgs.). *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 99-112.
- MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos – do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.
- MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. In: BERNHOEFT, R. (Coord). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MOREIRA JR., A. L. *Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de caso em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- NAIME, R. *Diagnóstico Ambiental e Sistemas de Gestão Ambiental, incluindo a atualização da serie ISO 9000 e as novas NBR 14001/2004 e NBR ISO 19011/2002*. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.
- PADULA, A. D. *Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICCA, D. *Empresa familiar: sucessão em conflito*. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>>. Acesso em: 28 abr. 2004.
- SCHMIDT, S. Novas tecnologias: ferramentas para a gestão da informação. In: FREZZA, C. M. M. *et al.* (Orgs.). *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p.115-133.
- SEBRAE. *Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul*. Rio Grande do Sul: SEBRAE, 2004.
- SOUZA, M. C. A. F.; BACIC, M. J. Pensando Políticas para as Pequenas Empresas: importância das formas de inserção e as condições de apropriação dos benefícios. *REE*, Brasília, p. 3-16, jun. 1998.
- VELOSO, G. Como ser empresário. *Revista Jovem Empreendedor*, Florianópolis: Empreendedor, p. 12-16, 2000.
- VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.