

**TATIANE SILVA TAVARES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO E VALORES EM EMPRESAS  
FAMILIARES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração Organizações, Estratégia e Gestão para obtenção do título de “Mestre”.

Orientador

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

LAVRAS

MINAS GERAIS – BRASIL

2006

**TATIANE SILVA TAVARES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO E VALORES EM EMPRESAS  
FAMILIARES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração Organização, Estratégia e Gestão para obtenção do título de “Mestre”.

Aprovada em 23 de fevereiro de 2006

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – UFLA

Prof. Dr. Mozar José de Brito – UFLA

Prof.<sup>a</sup> Dr. Márcia Cristina Machado da Silva - UFJF

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima UFLA (Orientador)

LAVRAS

MINAS GERAIS – BRASIL

**A minha filha GIOVANA TAVARES MAIA**

**OFEREÇO**

**A memória de meu pai SEBASTIÃO PAULO TAVARES**

**DEDICO**

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS por iluminar meu caminho e abençoar meus estudos.

A minha mãe Maria Inêz e ao meu pai Sebastião, pessoas humildes e simples que souberam me repassar os valores essenciais da vida.

Ao Fabrício por estar ao meu lado na trajetória de estudo e de vida.

As minhas irmãs Thaísa, Tânia e Tássia e ao meu irmão André pela contribuição emocional durante a realização desse trabalho, em uma fase muito difícil de nossas vidas.

A tia-irmã Alzira pelo incentivo e por estar sempre presente.

Ao professor Juvêncio pelos ensinamentos e pela amizade durante o nosso tempo de trabalho e, principalmente, durante o período do mestrado.

A Francine Hudson Lúcio Teixeira, funcionária técnica do SEBRAE (micro região de Lavras), por estabelecer contato com os dirigentes das empresas estudadas.

Aos dirigentes e funcionários das empresas participantes desse estudo, agradeço a disponibilidade, boa vontade e colaboração.

Ao CNPq por financiar a pesquisa concedendo bolsa, tornando possível minha dedicação a esse estudo.

Aos professores Flaviana e Mozar pela colaboração e co-orientação do trabalho.

## SUMÁRIO

<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>i</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. PRÁTICAS DE GESTÃO E VALORES EM EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>8</b>
3.1 A Empresa Familiar.....	8
3.2 Práticas de Gestão em Empresa Familiar.....	12
3.3 Cultura Organizacional em Empresa Familiar.....	17
3.3.1 Cultura e Cultura Organizacional .....	17
3.3.2 Cultura e Valores de Empresa Familiar.....	19
3.4 Valores e Práticas de Gestão em Empresa Familiar.....	23
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>26</b>
4.1 Tipo de Pesquisa.....	26
4.2 Objeto de Estudo .....	27
4.3 Instrumento e Técnicas de Coleta de Dados .....	28
4.4 Análise e Interpretação dos dados .....	30
<b>5 AS EMPRESAS FAMILIARES.....</b>	<b>32</b>
5.1 A Empresa de Materiais de Construção .....	32
5.1.1 Trajetória Histórica.....	32
5.1.2 Aspectos da Gestão .....	35
5.2 A Empresa do Ramo Automotivo .....	39
5.2.1 Trajetória Histórica .....	39
5.2.2 Aspectos da Gestão .....	43

5.3 A Empresa do Setor de Decorações .....	46
5.3.1 Trajetória Histórica .....	46
5.3.2 Aspectos da Gestão .....	49
<b>6 CULTURA E PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS .....</b>	<b>53</b>
6.1 Empresa de Materiais de Construção .....	53
6.1.1 Valores e Práticas de Gestão.....	53
6.1.2 Valores e Fases Organizacionais .....	62
6.2 Empresa do Setor Automotivo .....	68
6.2.1 Valores e Práticas de Gestão.....	68
6.2.2 Valores e Fases Organizacionais .....	78
6.3 Empresa do Ramo de Decorações .....	84
6.3.1 Valores e Práticas de Gestão.....	84
6.3.2 Valores e Fases Organizacionais .....	92
<b>7 VALORES ESSENCIAIS EM EMPRESAS FAMILIARES .....</b>	<b>97</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>101</b>
<b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>118</b>
Questionário - Dados Demográficos .....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – As práticas de gestão e as áreas funcionais da empresa .....	16
FIGURA 2 – O processo de desvendar a cultura de uma organização.....	26
FIGURA 3 – Os valores essenciais presentes na cultura de empresas familiares... .....	97

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – As práticas de gestão e os elementos que as caracterizam ....	
.....	13
QUADRO 2 – As áreas funcionais típicas de empresas e os elementos básicos	
que envolvem suas atividades .....	16

## RESUMO

TAVARES, Tatiane Silva. **Práticas de Gestão e Valores em Empresas Familiares**. 2006. 120p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.<sup>1</sup>

Nessa dissertação apresenta-se um estudo sobre as relações entre cultura organizacional e práticas de gestão em empresas familiares, enfocando-se os valores dos dirigentes-proprietários. Para tanto, recuperou-se a trajetória histórica das empresas, caracterizou-se suas práticas de gestão buscando identificar valores e a alternância dos valores. O referencial teórico envolveu a articulação de elementos tais como o conceito de família, a natureza e o conceito de empresa familiar, a convergência entre a noção de cultura e a visão da cultura organizacional, enfatizando-se a inserção de valores de dirigentes de empresas familiares e sua imbricação nas práticas de gestão. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo multicase, procedido junto a três empresas familiares do sul de Minas Gerais. A técnica principal de coleta de dados foi a entrevista, junto a proprietários-dirigentes e funcionários antigos, sendo suplementadas pela observação não participante. As entrevistas foram transcritas e analisadas pela técnica de análise de conteúdo. O primeiro caso estudado, uma organização de 9 anos, insere-se no setor de materiais de construção, sendo gerenciada por dois irmãos sócios. O segundo caso trata-se de uma empresa de 47 anos, que atualmente é dirigida por três sócios, filhos do fundador. O terceiro, uma empresa do setor de decorações, há 35 anos, vivenciou o processo de sucessão, permanecendo o fundador na empresa. A análise interpretativa conduziu à identificação de um conjunto de valores dos dirigentes a partir de sua expressão sobre as práticas de gestão. Na empresa de materiais de construção identificou-se os valores: sobrevivência, dedicação, afetividade, paternalismo, independência, moralidade e camaradagem. Na empresa do ramo automotivo: dedicação, afetividade, paternalismo, pragmatismo, tradicionalismo, moralidade, camaradagem e, formalismo. Na empresa do setor de decorações encontrou-se: afetividade, paternalismo, dedicação, camaradagem, informalismo, moralidade, respeito e, independência. Os resultados apontaram alternância no sistema de valores, diante da incorporação de preocupações com a imagem, o controle e a descentralização, no primeiro caso. No segundo, houve a incorporação de centralização e sobrevivência. No terceiro surgiram a profissionalização e a inovação. Alguns valores identificados nos três casos associam-se à figura do fundador, à família empresária e aos traços culturais brasileiros.

---

<sup>1</sup> Comitê Orientador: Juvêncio Braga de Lima (orientador), Mozar José de Brito e Flaviana de Pádua Andrade (Co-orientadores)

## ABSTRACT

TAVARES, Tatiane Silva. **Management practices and values in family enterprises**. 2006. 120p. Dissertation (Master in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras.

In that dissertation, a study on the relationships between organizational culture and management practices in family enterprises is presented. Thus, the historic trajectory of enterprises was recovered, their management practices seeking to identify values and alternation of values was analyzed. The theoretical referential involved the articulation of elements such as family concept, both the nature and concept of family enterprise, the convergence between the notion of culture and the vision of organizational culture, stressing the insertion of values and its imbrication in management practices. Three family enterprises in the South region of the state of Minas Gerais were the object of multicase study. The leading data collection technique was the interview of manager-owners and ancient employees, this being supplemented by the non-participating observation. The interviews were transcribed and analyzed by the technique of content analysis. The first case studied, a 9 year organization, is inserted in the building material sector, its being managed by two partner brothers. The second is concerned with a 47 year enterprise, which now is managed by three partners, sons of the founder. The third, an enterprise of the decorating sector, 35 years ago, underwent the succession process, the founder of the enterprise remaining. The interpretative analysis led to the identification of a set of values from their expression on the management practices in the investigated enterprises: survival, dedication, affectivity, paternalism, morality, friendship, pragmatism, traditionalism, formalism, informality, respect, independence, image, control, decentralization, centralization, professionalization and innovation. Values identified in the three cases associated with the founder's figure, with entrepreneur family and Brazilians' cultural features. Some remit directly to the founder's figure and the proprietary family, such as paternalism, morality and affectivity. In that sense, one can state that paternalism, while a Brazilian cultural feature associate with good fellowship and traditionalism, in the studied enterprises. It became evident, in those cases, the values associated with the founder, entrepreneur family and the Brazilian cultural features mix with other values such as the demand of dedication, pragmatism and traditionalism, revealed in every day practices and in the history of Brazilian enterprises.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares empregam 60% da força de trabalho brasileira, assumindo um papel relevante na descentralização de pólos regionais de desenvolvimento, com conseqüente ampliação da distribuição de renda, fato que indica a importância social e econômica desse tema de estudo (Carrão, 1997; Leite, 2002; Vidigal, 2000).

Tratam-se de um importante objeto de estudo, pois, a maioria dos negócios independente é de propriedade familiar. Essas organizações encorajam a competitividade no mercado, promovem o bem estar, gerando empregos para família proprietária que se estendem para a sociedade Além disso, possuem objetivos e prioridades diferenciadas em relação a empresas não familiares, sendo provavelmente, administradas de maneira diferente.

No campo teórico, destacam-se assim, como um tipo de organização diferenciada devido ao envolvimento da família proprietária nos negócios e aos aspectos da cultura organizacional. O envolvimento da família pode ser compreendido como um aspecto que determina a cultura peculiar desse tipo de organização, tornando-a distinta em relação a um negócio não familiar.

Essa distinção, acarretada pela presença da família e de uma cultura peculiar, promove características diferenciadas às práticas de gestão dessas empresas. Diante disso, discussões teóricas que aprofundem o entendimento sobre as práticas de gestão de empresas familiares podem contribuir para a sobrevivência da família empresária.

O ponto de partida para se compreender particularidades da gestão dessas empresas reside em conhecer seus valores. Cabe, então, questionar

como ocorre a relação entre valores e práticas de gestão na empresa familiar.

O objetivo do trabalho foi investigar as práticas de gestão de pessoas, mercadológica, financeira e de produção que, no caso de empresas comerciais, envolve a área de logística e operações, em três empresas familiares, enfocando os valores que as orientam e outros aspectos culturais produzido ao longo do tempo pelas empresas estudadas. Os objetivos específicos foram:

- a. descrever alguns elementos da trajetória histórica das empresas familiares, destacando aspectos relacionados à fundação e consolidação das mesmas;
- b. caracterizar as práticas de gestão de pessoas, mercadológica, financeira e de produção (logística e operações) das empresas estudadas de modo a identificar o conjunto de valores que orientam as referidas práticas;
- c. identificar, considerando a trajetória das empresas estudadas, a ocorrência de alternância, no conjunto de valores que orientaram as suas práticas de gestão.

O capítulo 2 do trabalho refere-se a uma revisão de literatura acerca dos estudos realizados sobre as organizações familiares. O capítulo 3 faz referência aos aspectos da natureza de empresas familiares, natureza da família e aos conceitos de empresa familiar. Na seqüência são abordadas as práticas de gestão, contemplando, em seguida, discussões sobre cultura e cultura organizacional, cultura e valores em empresas familiares e a discussão sobre valores e práticas de gestão nessas empresas. O capítulo 4 expõe os procedimentos metodológicos utilizados. O capítulo 5 apresenta a trajetória histórica das três empresas estudadas. O capítulo 6 compreende as análises das evidências empíricas dos casos em torno dos valores organizacionais. O capítulo 7 apresenta um conjunto de valores identificados nos três casos, considerados essenciais na cultura de empresas familiares. O capítulo 8 tece, enfim, as considerações finais do estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados estudos sobre o tema empresa familiar, numa prática de revisão de literatura. Com esse procedimento buscou-se situar a produção científica realizada na dissertação no contexto das demais produções.

A pesquisa sobre organizações familiares vem sendo conduzida mediante abordagens conceituais e metodológicas variadas, dando origem a um campo teórico marcado por dois prismas de análises. De um lado, uma perspectiva pragmática, estrutural e funcionalista, com estudos voltados para questões materiais, como em pesquisas sobre sucessão, ciclo de vida, profissionalização e estratégia. De outro, uma tendência atual orientada para estudos que envolvem a perspectiva simbólica e interpretativa, considerando que nem todos os problemas enfrentados por esse tipo de empresa podem ser compreendidos e solucionados por meio de abordagens racionalistas/funcionalistas da administração (Davel & Colbari, 2000).

A sucessão dos negócios é um tema que representa papel central na literatura sobre empresa familiar. Estudos sobre essa temática vem sendo conduzidos dentro de um enfoque no processo de sucessão, sendo esse processo explorado em diferentes dimensões, as quais abordam a estruturação da sucessão, as decisões do sucessor, atentando ainda para aspectos de sua escolha e preparação (Handler, 1990; Shepherd & Zacharakis, 2000). Estudos que abordam a necessidade de desenvolver uma gestão específica diante do processo sucessório (Longenecker & Schoen, 1978).

Encontram-se também estudos sobre gênero (Covin, 1994; Matthews & Moser, 1996), envolvimento da família no negócio familiar (Birley, 2001) e a respeito do conceito de família para melhor classificar esse tipo de empresa (Dyer, Jr, 2003).

Estudos enfocam sobre estratégia em empresas familiares considerando seu efeito na performance da empresa (McCann, Leon-Guerrero e Haley Jr., 2001). Existem estudos que tratam de ferramentas de consultoria para desenvolver estratégias nas empresas familiares (Drozdow & Carroll, 1997) e do planejamento estratégico nessas empresas, relacionando tal prática ao crescimento e sucesso organizacional (Upton, Teal e Felan, 2001).

O empreendedorismo é também pesquisado em empresas familiares (Dyer & Handler 1994; Brockhaus, 1994). Estudos tratam sobre o empreendedorismo dentro de discussões que relacionam teorias como a proposta pela visão baseada em recursos (Chrisman, et al., 2003; Sirmon & Hitt, 2003; Zahra, Hayton & Salvato, 2004) e teoria da agência (Zahra 2005).

A perspectiva gerencial dessas organizações foi estudada em investigações que contemplam focos específicos, como a gestão de recursos humanos (Lansberg, 1983), preocupando-se com as dificuldades em torno dessa por envolver membros da família e não familiares (King et al, 2001), enfocando a relação família e gestão (Winter, 2000) e a influência do fundador na gestão estratégica (Kelly *et al*, 2000).

Alguns estudos focam atenção na temática da cultura particular das empresas familiares associando-a ao empreendedorismo (Hall et al, 2001; Hayton et al., 2004), e à melhor performance organizacional (Zahra et al., 2004), considerando a cultura como estratégia para aumentar vantagem competitiva das empresas familiares, em pesquisas que privilegiam metodologias quantitativistas.

No Brasil, os estudos sobre empresa familiar são ainda recentes. Contudo, envolvem um grande volume de abordagens sobre o tema: sucessão, ciclo de vida, profissionalização, estratégia, família, gestão, aprendizagem e conhecimento e, cultura organizacional. Em cada uma dessas dimensões, encontram-se diferentes perspectivas de investigação.

Diversos pesquisadores dedicam estudos a questão da sucessão e parecem concordar que a gestão da “passagem do bastão” tem se constituído num grande desafio (Scheffer, 1993; Leone, 1996), por tratar-se de um episódio longo, inevitável e, invariavelmente, negligenciado, ainda que demonstre interferir de forma decisiva no negócio (Campos & Mazzilli, 1998).

O processo sucessório, primeira dimensão de estudos sobre a empresa familiar, vem sendo estudado em diferentes perspectivas, as quais abordam a estruturação da sucessão, atentando para aspectos de escolha e preparação dos sucessores, planejamento e estratégias para vivenciar o processo (Scheffer, 1995; Gueiros & Oliveira, 2000; Leone, 2002; Silveira & Biehl, 2003).

Estudos foram realizados enfocando a sucessão à luz das relações de poder exercidas no contexto intra-organizacional (Capelão & Melo, 2001); a presença da mulher como herdeira da empresa familiar foi abordada (Machado, 2003), sendo também alvo de estudos os elementos da cultura que permeiam o processo sucessório (Siqueira, 1997; Beatriz & Hastreiter, 1997).

Em uma segunda dimensão, encontram-se pesquisas que se concentram em aspectos evolutivos das empresas familiares, dedicando-se ao ciclo de vida dessas organizações, sobretudo, envolvendo os períodos de sucessão (Silva et al., 1999; Davel et al., 2000; Magalhães Neto & Freitas, 2003; Andrade, 2004; Andrade & Grzybovski, 2004), em investigações conduzidas a partir do modelo dos três círculos de Gersick et al. (1997).

As discussões em torno da profissionalização de empresas familiares assumem outra dimensão nas quais emergem dois pontos de vista. Há pesquisas que defendem a profissionalização como alternativa para a sobrevivência da empresa familiar na atualidade (Benhoeft, 1989; Castro et al, 2001; Magalhães Neto & Freitas, 2003; Costa & Batista, 2003), demonstrando, empiricamente, que a extinção da administração familiar tradicional reflete diretamente no aumento da eficácia e na competitividade organizacional (Rocha, 2002).

Há também estudos que discutem a profissionalização usando o argumento de que esse processo poderia levar à burocratização e à descaracterização da empresa familiar, considerando-a um mito (Bethlem, 1994; Macêdo, 2002).

O tema empresa familiar vem sendo abordado em estudos que exploram aspectos inerentes a sua dinâmica, como a família e as relações de parentesco (Grzibovski & Lima, 2004; Davel & Souza, 2004; Eccel et al., 2005).

Esse objeto vem sendo investigado ainda como um tipo de organização potencial para a formação e o desenvolvimento do aprendizado, sendo consideradas intensivas em conhecimento (Davel & Souza, 2004; Davel & Tremblay), de forma específica, em conhecimento e aprendizagem gerencial (Gueiros, 2005).

Os estudos que envolvem a dimensão da estratégia investigam o tema a partir do processo de formulação de estratégias organizacionais (Rosseto, 2003; Rosseto & Cunha, 2003), a partir de modelos teóricos e tipologias clássicas na tentativa de tipificar as escolhas estratégicas e a adaptação a tais escolhas por parte das empresas familiares (Verdu, 2000; Rosseto & Rosseto, 2001; Salvador & Rosseto, 2001). Os trabalhos envolvem, ainda, as dificuldades para a implementação de estratégias em empresas desse tipo (Bortoli Neto et al., 1998).

A gestão das empresas familiares é uma dimensão pesquisada por meio de estudos que envolvem a perspectiva de gênero (Boscarin et al., 2001), a tomada de decisões (Frederico & Barbosa, 2001), os processos de sucessão (Andrade et al, 2003), a perspectiva gerencial mercadológica (Macêdo, 2000) e a perspectiva de gestão de pessoal, enfocando-se grandes empresas familiares e a problemática do *turnover* de seus executivos (Mendes & Melo, 2005).

Apesar da popularidade em torno das discussões sobre cultura e de sua identificação como importante dimensão da empresa familiar (Heck, 2004), poucos estudos pesquisam o tema de maneira aprofundada. Com alguma

exceção, a cultura encontra-se analisada, de forma interpretativa, em estudos que a relacionam com a tomada de decisão (Macêdo, 2002), com o contexto local em que se insere (Pandolfi & Vasconcelos, 2005), em trabalhos que buscam apreender valores da família proprietária (Cavedon & Ferraz, 2003) e os aspectos simbólicos que perpassam a empresa no processo de sucessão (Rossato Neto & Cavedon, 2003; Andrade, 2004).

Os estudos de organizações familiares, a partir de uma perspectiva analítica simbólica enfocando a interpretação de símbolos e a difusão de valores, representam uma nova tendência de pesquisas no Brasil (Davel & Colbari, 2003).

Nessa tendência atual de estudo, ainda pouco explorada, existe a necessidade de apreender melhor a dimensão subjetiva inerente a cultura. Constata-se, portanto, espaço para o enfoque dos valores dessas empresas a partir de suas práticas específicas de gestão. Esse estudo representa, assim, um esforço inicial na consideração da necessidade de realizar pesquisas sobre o tema dentro de um enfoque interpretativo.

### **3 PRÁTICAS DE GESTÃO E VALORES EM EMPRESA FAMILIAR**

O referencial teórico do estudo envolve a convergência entre a noção de cultura e a visão da cultura organizacional, enfatizando-se a inserção de valores de empresa familiar e sua imbricação nas práticas de gestão. Portanto, neste capítulo serão apresentados os aspectos que envolvem a natureza da empresa familiar, o conceito de família e as diferentes definições desse tipo de empresa. Na seqüência serão apresentadas a definição de práticas de gestão, em seguida, os conceitos de cultura e de cultura organizacional e as características da cultura de empresas familiares. Por fim, serão apresentadas as práticas de gestão e valores em empresa familiares.

### **3.1 A empresa familiar**

A empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, são estimuladas a desenvolver um negócio. Devido à existência dessas redes, encontram-se, nessas organizações, alguma simultaneidade de papéis, ou seja, os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores, uma história em comum e o envolvimento emocional das pessoas (Tagiuri & Davis, 1996).

Diante do envolvimento da família esse tipo de empresa se torna, assim, assentado sobre duas lógicas: a família e negócio. Embora cada uma dessas instituições tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança introduzida numa das lógicas, provoca mudanças nas demais (Grzybovski, 2002).

Em razão de ser constituída por uma família e uma empresa, tais tipos de organização, embora sejam instituições distintas, apresentam-se permeadas por uma constante superposição de interesses.

Desse modo, um primeiro aspecto sobre a natureza das empresas familiares reside no envolvimento da família nos negócios. Outro aspecto se

resume aos problemas relacionados à continuidade/sobrevivência que envolvem questões de sucessão e gestão profissional.

No que se refere aos aspectos da sucessão, ocorre, nessas organizações, o que Leone (1996) denomina de duelos. Tais duelos surgem em consequência de variados problemas, manifestando-se em três diferentes níveis: duelo do sucedido com ele mesmo, em que o sucedido se defronta com a dúvida e com a incerteza em relação à transmissão do poder, duelo do sucedido na escolha do sucessor, decorrente da falta de planejamento do processo, e duelo entre os sucessores, envolvendo disputas pelo poder e brigas entre os pretensos sucessores na busca de provar que têm capacidade para assumir a empresa.

A sucessão é um momento importante, que envolve também a problemática da herança. Ao mesmo tempo em que se indica um sucessor fragmenta-se o patrimônio.

Esse processo, durante o qual o controle da gestão dos negócios é transferido para uma próxima geração, representa uma fase de perigo para a sobrevivência das empresas familiares, sendo comum o surgimento de preocupações em torno da profissionalização administrativa.

A profissionalização, por sua vez, constitui questão essencial no âmbito da história e evolução da empresa familiar. Especialmente em períodos críticos de transição ou sucessão, nos quais essas empresas, em geral, encontram-se mais vulneráveis, a profissionalização é considerada como um estágio natural e inevitável em seu ciclo evolutivo (Rocha, 2002).

Mas, o surgimento de algumas dificuldades, em termos de aceitação de profissionais de fora da família proprietária, é comum, pois, nessas empresas, as modalidades gerenciais buscam fortalecer a dimensão interativa e afetiva do processo de trabalho, incorporando o emocional, o afetivo, o sentimental e os valores morais (Davel & Colbari, 2003).

O envolvimento da família explica, assim, o fato das empresas familiares extrapolarem os princípios de racionalidade administrativa que pautam a organização contemporânea .

Para discutir sobre a família nos estudos desse tipo de empresa, deve-se considerar dois conceitos: o conceito de família nuclear e o conceito de família estendida. O segundo revela-se mais importante para os estudos sobre o tema, por permitir levar em conta as transformações sociais e a evolução do conceito de família na contemporaneidade.

A conceituação de família vem evoluindo ao lado das transformações sociais. Devido à configuração de um novo contexto social, passa-se a conviver, por exemplo, com divórcios, uniões do mesmo sexo, enfim, novas concepções de família.

O modelo de família nuclear não representa mais a sociedade diante suas transformações sociais, considerando-se que houve mudanças nas formas de comportamento social, criando conflitos com os que sustentam o modelo tradicional de família.

Para ser considerada empresa familiar, não se torna mais necessário a origem do negócio a partir de uma família nuclear. Sarti (2003), *apud* Eccel et al. (2005), explicam que outros vínculos, como os de solidariedade, lealdade e amizade, superam a importância de um parentesco consanguíneo.

Diante das transformações que a instituição família vem passando, torna-se importante estudar empresas familiares considerando a complexidade que envolve esse conceito. Davel & Colbari (2000) comentam a pertinência de se considerar outras concepções de família, advogando que, a partir de tal procedimento, seria possível aprimorar os estudos sobre empresa familiar.

Na literatura existem inúmeros conceitos de empresa familiar. Alguns consideram a concepção de família ampliada e outros se restringem à noção de

família nuclear. Tais conceitos fundamentam-se, ainda, em diferentes fatores relacionados com a propriedade, a direção e o controle.

Encontram-se definições que classificam como familiares apenas empresas que tenham experimentado o processo de sucessão e outros que consideram a intenção de transferir a firma para as próximas gerações (Sharma et al., 1997).

Para Longenecker et al. (1997), a empresa familiar está implicitamente relacionada à propriedade e ao envolvimento de dois ou mais membros de uma família na existência e no funcionamento dessa empresa.

A importância da segunda geração para o nascimento da empresa familiar é ressaltada por Lodi (1998). Esse autor ainda afirma que, durante a geração do fundador é caracterizada como uma empresa pessoal e não familiar. Ainda para Lodi (1998), a empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

Entretanto, Lanzana & Constanzi (1999) questionam o critério de Lodi (1998) diante da informação estatística de que 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração. A partir disso, os autores propõem outra definição, na qual se considera uma empresa como familiar quando um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Assim sendo, existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade.

O conceito de Leone (1991, p. 245) não considera a necessidade da presença da segunda geração na empresa. O autor enfatiza as seguintes características em sua concepção de organização familiar: “iniciadas por um membro da família; membros da família participante da propriedade e/ou da direção; valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário”. Tal

conceituação privilegia a noção de família nuclear e envolve três grandes vertentes, no âmbito da propriedade, no âmbito da gestão e no âmbito da sucessão.

Diante de variados conceitos cabe considerar a empresa familiar como aquela de propriedade da família, que envolve fundador e sucessor no gerenciamento, o que confere legitimidade para interferir no controle administrativo, independente da concretização de um processo sucessório na trajetória da empresa.

### **3.2 Práticas de gestão em empresa familiar**

O conceito de prática de gestão refere-se a ações e atividades executadas para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais. Tais práticas envolvem, assim, o planejamento, a organização, a direção (liderança) e o controle (Robbins, 1986; Maximiano, 2000; Silva, 2001; Moraes, 2004; Araújo, 2004).

Esses elementos que compõem a prática de gestão encarregam-se da definição de objetivos, organização de pessoas, controle e andamento das atividades e da avaliação do desempenho da empresa (Maximiano, 2000). Apresentam-se articulados uns com os outros e interligados de maneira interativa (Araújo, 2004; Moraes, 2004).

Nas empresas familiares, assim como em qualquer outro tipo de organização, as práticas gerenciais podem envolver o planejamento, a organização, a direção e o controle. Tais elementos assumem as características específicas sintetizadas no Quadro 1.

#### **QUADRO 1: As práticas de gestão e as dimensões que as caracterizam**

PRÁTICAS DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
--------------------	-----------------

Planejamento	Determinação de objetivos e metas, tomada de decisão, criação de estratégias
Organização	Criação de estrutura organizacional, coordenação de atividades, estabelecimento de políticas e processos, alocação de recursos
Direção	Corresponde à liderança, envolve comunicação, gerencia de mudança
Controle	Comparação de desempenho planejado, ações necessárias para melhoria

**Fonte:** Adaptado de Silva (2001).

A prática de planejar consiste em examinar e traçar um plano de ação. Plano em que se determinam estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos de forma racional, a fim de que os objetivos sejam alcançados (Maximiano, 2000; Moraes, 2004).

Essa prática envolve, além de aspectos estratégicos, a decisão em relação às ações gerenciais, requerendo, assim, determinação antecipada de ação (Robbins, 1986). Desse modo, pode-se considerar que a tomada de decisão organizacional, opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto (Motta, 1998), ocorre no planejamento.

Em organizações do tipo familiar a prática gerencial concernente ao planejamento associa-se, especialmente, ao processo sucessório. Para que a sucessão transcorra com naturalidade precisa ser planejada antes mesmo da inserção dos sucessores na empresa. Envolve então a decisão particular a respeito de qual herdeiro conduzirá melhor a empresa.

A prática de organizar relaciona-se ao estabelecimento de relações entre as atividades a serem desempenhadas, o pessoal que vai desempenhá-las e os recursos necessários (Robbins, 1986). Implica em ações gerenciais, propriamente ditas, em termos de o quê fazer, como fazer, por que fazer e quem vai fazer (Moraes, 2004).

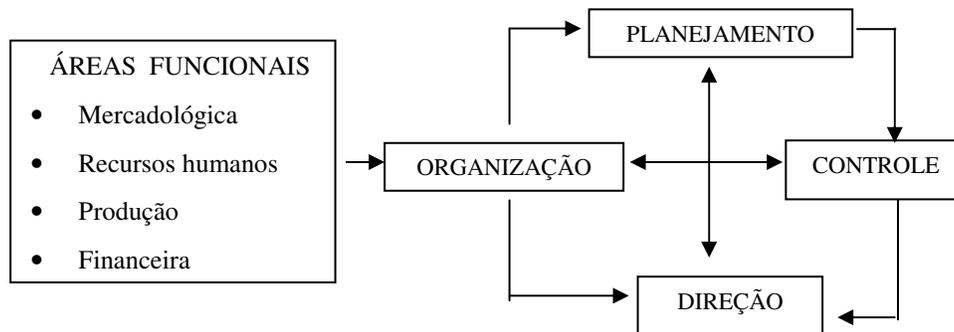
A direção ou a liderança envolvem a obtenção dos objetivos por meio das pessoas, requerendo, para tanto, supervisão e comunicação orientada para o pessoal (Robbins, 1986). Com essa função, busca-se influenciar as pessoas para que realizem as tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos (Silva, 2001).

Nas empresas familiares a organização e direção de pessoas denota particularidades devido ao envolvimento de membros da família no trabalho cotidiano e à prática de contratação de parentes. Tais especificidades conferem a esse tipo de empresa práticas de organização e direção também diferenciadas.

A prática de controle concerne à função de examinar o resultado das decisões tomadas no planejamento, visando corrigir os desvios (Robbins, 1986). Portanto, o controle consiste em cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos (Maximiano, 2000) e em comparar o desempenho atual com o planejado (Silva, 2001).

Considerando as práticas de gestão, concernentes ao planejamento, organização, direção (liderança) e controle, pode-se estabelecer relação entre tais práticas e as áreas funcionais da empresa (Silva, 2001). Tais práticas fazem parte do cotidiano das organizações, podendo ser apreendidas em empresas, no âmbito de recursos humanos, financeiros, mercadológicos e de produção que, no caso de empresas comerciais, envolve a área de logística e operações (Fleury & Fischer, 1989; Slack, et al., 1999; Maximiano, 2000; Silva, 2001; Moraes, 2004; Araújo, 2004).

O estabelecimento de relações entre as práticas de gestão – planejamento, organização, direção e controle – com as áreas funcionais de uma organização está representado na Figura 1.



**FIGURA 1:** As práticas de gestão e as áreas funcionais da empresa

**Fonte:** SILVA (2001), p. 11.

Cabe considerar que a função de produção em empresas comerciais caracteriza-se como operações de serviços (Slack, et al., 1999). Essa definição mais ampla de produção inclui, assim, atividades que possuem conexão com a produção de bens e serviços, como a logística.

Qualquer operação produz bens e serviços ou uma mistura dos dois. Mesmo aquelas que envolve processos de venda em operações de varejo, incluindo serviços de atendimento (Slack, et al.,1999). Essas operações representam a reunião de recursos destinados à produção de bens e serviços.

A maneira como as áreas funcionais podem ser caracterizadas está apresentada de forma sistematizada no Quadro 2, considerando-se a visão de diferentes autores.

**QUADRO 2 –** Áreas funcionais típicas de empresas e os elementos básicos que envolvem suas atividades

<b>Áreas funcionais típicas</b>	<b>Elementos</b>
RECURSOS HUMANOS	Critérios de recrutamento e seleção, remuneração. Formas de treinamento, avaliação de desempenho e processos de motivação
FINANCEIRA	Operações de financiamento, investimento e empréstimos. Controle de contas a pagar e a receber, faturamento, crédito e cobrança e alocação de custos
MERCADOLÓGICA	Procedimento de compra e venda. Marketing - publicidade e propaganda. Relação com clientes, fornecedores e concorrentes.
PRODUÇÃO (OPERAÇÕES E LOGÍSTICA)	Envolve operações e logística em empresas comerciais, gerenciamento de estoque, processos de venda.

**FONTE:** Literatura especializada sobre gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão de produção e mercadológica (KOTLER e ARMSTRONG, 1994; CHURCHIL e PETER, 2003; LUCENA 1995; GITMAN 1984; SLACK et al., 1999)

A área financeira envolve investimento, distribuição de lucros e financiamento. A decisão de investimento consiste na alocação de capital aos diversos projetos que a empresa pretende desenvolver, considerando os benefícios que eles devem gerar no futuro. Além de selecionar novos investimentos, orienta-se também para a administração dos recursos financeiros existentes (Ross et al., 1995).

A decisão de financiamento envolve a melhor maneira de conseguir recursos financeiros para manter as operações e os investimentos da empresa. Na área financeira controlam-se os pagamentos e recebimentos, operações de faturamento, crédito e cobrança e financiamento (Gitman, 1984).

As funções da área mercadológica residem na determinação de estoque e no conhecimento dos clientes, do produto, dos concorrentes e do mercado. O núcleo central da função mercadológica reside na criação da demanda, na distribuição, na venda e no acompanhamento do cliente (Kotler, 1994 &

Armstrong; Moraes, 2004). A propaganda, a publicidade e a promoção de vendas referem-se a técnicas para gerar a procura pelo produto.

Na gestão de recursos humanos realiza-se o monitoramento concernente aos funcionários. Gil (1994) apresenta uma classificação das atividades convencionais na gestão de pessoas, em que o recrutamento e a seleção foram denominados de suprimento ou agregação. Os salários, os benefícios e a carreira tratariam da compensação ou manutenção do pessoal. O desenvolvimento e a capacitação estariam se referindo ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários e o monitoramento ou controle referenciarão a avaliação do pessoal.

Considera-se, diante dos processos referentes às áreas funcionais, que a análise das práticas de gestão dentro delas permite o entendimento do modelo de gestão nas empresas familiares. Essas organizações apresentam gestão diferenciada em relação a empresas não familiares, aspecto que pode ser justificado pela influência de fatores culturais traduzidos em valores dominantes (Chanlat, 1993).

### **3.3 Cultura organizacional em empresa familiar**

#### **3.3.1 Cultura e cultura organizacional**

Cultura é conceito antropológico e sociológico que assume variadas definições (Motta & Caldas, 1997), revelando visões teóricas competitivas em termos de sua conceituação e sua importância. Esse fenômeno pode ser entendido como equivalente à dimensão simbólica das coletividades, porque as representações imaginárias formam seu substrato (Srour, 1998).

Aktouf (1993) a define como um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais.

Comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem

Motta (1997), explica a cultura a partir de sua capacidade de desenvolver princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos e a partir de sua influência nas orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada grupo social.

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes (Srouf, 1998), uma expressão criativa dos membros de um contexto organizacional específico vista como um fenômeno social de natureza coletiva, um sistema socialmente construído (Morgan, 1996).

A cultura é apreendida, transmitida e partilhada, resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada (Srouf, 1998). Com efeito, envolve os procedimentos com os quais cada organização aprendeu a lidar como o ambiente e com os parceiros.

Para Ouchi (1982), a cultura organizacional é um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes à empresa.

O conceito de cultura pode ser compreendido como um conjunto de valores, crenças e pressupostos compartilhados e relativamente duradouros na organização (Freitas, 1991; Alves, 1997). Pode ser conceituada como uma mistura de suposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas, que juntas representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar (Motta, 1997).

Esse fenômeno exprime, então, a identidade da organização e resgata a idéia de distinção. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aparece como um recurso vital, pois os

valores conferem orientação e consistência às decisões e às ações dos agentes (Srour, 1998)

Na concepção de Thévenet (1989), cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais, representadas por valores que influenciaram os sucessos passados, que estruturam o comportamento gerencial na empresa definindo o modo pelo qual conduz seus negócios. Tavares (1991) defende que as práticas de gestão e outros aspectos importantes da vida organizacional são reflexos da cultura.

A cultura organizacional pode ainda ser considerada como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (Schein, 1984). Envolve, assim, padrões delineados de pressupostos básicos sobre a forma de executar o trabalho, o que é aceitável e não aceitável e qual comportamento e ações são encorajados no âmbito organizacional.

### **3.3.2 Cultura e valores de empresa familiar**

O estudo da cultura organizacional envolve, necessariamente, a consideração de aspectos contextuais, que se inscrevem no esforço de compreensão e explicação de fatos organizacionais. Assim, o estudo de organizações empresariais familiares brasileiras envolve aspectos tais como traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

Nesse sentido, considera-se que alguns traços da cultura brasileira se associam à cultura de empresas do tipo familiar. Os traços culturais brasileiros seriam reproduzidos ou inseridos no interior das organizações.

Para autores como Freire (1966) e DaMatta (1983), a cultura brasileira apresenta dois traços peculiares, o autoritarismo e o personalismo, originados da antiga estrutura patriarcal da família e da sociedade rural coletivista.

A história do Brasil apresenta diversas manifestações que revelam a presença marcante do autoritarismo. A estrutura familiar baseada na autoridade de pai reproduz-se nas organizações estabelecendo relações de poder e de autoridade centrada na tradição da família.

O personalismo entendido como forma de relacionamento baseado no conhecimento pessoal que se tem do outro e não em termos dos direitos e deveres impessoais, está atrelado a outros traços culturais como a cordialidade e a informalidade.

Os traços culturais brasileiros podem ser enfatizados como componentes significativos na concepção de cultura das organizações familiares. Com um olhar analítico, é possível encontrar, no dia-a-dia desse tipo de empresa, muito da cultura nacional (Borges de Freitas, 1997).

Algumas características da cultura nacional presentes nos estudos de DaMatta (1983), Freyre (1966) e Holanda (1984) foram analisadas, em estudos organizacionais, numa perspectiva empresarial. Diante desse esforço, Borges de Freitas (1997, pg 44), identificou cinco traços culturais brasileiros: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Os traços envolvem características específicas e alguns, dentre eles se reproduzem, notadamente, em empresas do tipo familiar.

Nesse tipo de organização destaca-se o personalismo e a malandragem que possuem como características o paternalismo e o jeitinho brasileiro, respectivamente.

Na concepção de Borges de Freitas (1997), o personalismo da sociedade brasileira se baseia em relações pessoais, na busca de proximidade e no afeto nas relações. O próprio brasileiro é conhecido por seu “calor humano” no tratamento

pessoal, no qual busca um núcleo familiar. Diante da influência desse traço, torna-se clara a busca de afeto nas relações paternalistas entre patrões e empregados, enfatizadas em empresas do tipo familiar.

Considerado uma das formas pioneiras de gestão do trabalho, o paternalismo predominou no interior das organizações no início da industrialização, quando direção, disciplina e ritmo de produção dependiam da presença física do patrão no local de trabalho (Colbari, 1996; Motta, 1997).

A relação paternalista caracteriza-se como aquela em que autoridade e firmeza aliam-se à generosidade e à camaradagem, estabelecendo na empresa uma relação muito próxima à conferida no universo familiar, em que o pai impõe limites, estabelece a disciplina, age com autoridade, porém, revelando-se afetivo e tolerante com seus dependentes (Cavedon & Ferraz, 2003). O pai (superior), ao mesmo tempo que controla o subordinado e lhe dá ordens (relação econômica), também agrada-o e o protege (relação pessoal) (Borges de Freitas, 1997).

O paternalismo em organizações brasileiras familiares foi identificado por Davel e Vasconcelos (1997) em consonância com a perspectiva histórica dessa característica. Esses autores demonstraram como a função do pai está presente em uma organização familiar brasileira, argumentando que a figura paterna e o paternalismo são traços recorrentes de empresas que estão inseridas em uma cultura paternalista.

Outro traço cultural brasileiro que se revela na cultura organizacional e, especialmente, na cultura de empresas familiares refere-se a malandragem, representada pelo “jeitinho brasileiro”, elemento que a caracteriza. Esse traço pode ser analisado a partir de uma concepção negativa ou positiva. Diante de uma perspectiva positiva se revela na maneira original do brasileiro procurar harmonizar as regras definidas por leis e práticas do cotidiano.

O “jeitinho brasileiro” refere-se a uma prática cordial que implica personalizar relações, sendo que, nessa cordialidade reside um “*temperamento natural do brasileiro*” (Motta, 1997), diz respeito a agir com sensibilidade e simpatia para relacionar o impessoal e o pessoal (Damatta, 1983; Motta & Alcadipani, 1999).

Por configurar-se, assim, como uma relação amistosa, o “jeitinho brasileiro” remete ao clima de camaradagem, comumente, estabelecido em empresas do tipo familiar. Parece representar uma estratégia de mediação que sinaliza a possibilidade de rompimento com a estrutura marcada pelo excesso de formalismo. Jeitinho usado para contornar as regras e normas e para lidar com a racionalização administrativa.

A formação cultural de empresas do tipo familiar pode ainda estar associada à figura do fundador. Sendo a complexidade da cultura dessas empresas atribuída ao papel dominante que o fundador ocupa em sua formação (Denison et al., 2004).

Os fundadores influenciam profundamente a cultura organizacional, pois, seus valores podem continuar presentes na organização por gerações que o sucedam (Gersick et al., 1997). Assim, a cultura reflete a imagem dos valores do fundador, tornando sua visão um legado para a empresa.

Na concepção de Garcia Alvarez et al. (2002), os fundadores, freqüentemente, apresentam um sistema de valores pautados na percepção positiva das relações humanas, na orientação ética e moral. Desse modo, exercem um papel crucial para o estabelecimento de uma identidade e um núcleo de valores organizacionais.

Aliado à cultura nacional e à figura do fundador os valores da família proprietária constituem um terceiro aspecto a ser considerado. A cultura familiar desenvolvida nessas organizações explica também as práticas de gestão (Davel & Souza, 2003). A força da cultura dessas empresas vêm, essencialmente, de

valores singulares, associados ao lado emocional e afetivo, próprio da família (Aronoff, 2004)).

Nesse tipo de organização existe uma forte integração de valores culturais familiares nos negócios. O vínculo a uma família cria uma cultura que legitima práticas gerenciais válidas mais pela sua origem do que simplesmente pela sua funcionalidade e racionalidade empresarial (Davel & Colbari, 2000). A vida familiar modela uma cultura permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos e sentimentos de solidariedade que se estendem para as relações empresariais.

Assim, ao estudar as práticas de gestão em empresas familiares, é possível apreender os valores nelas inseridos, revelando-se vertentes da especificidade da natureza desse tipo de empresa a partir de três aspectos que podem contribuir para sua formação cultural: traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

### **3.4 Valores e práticas de gestão em empresas familiares**

Dentre os elementos da cultura, os valores se destacam, sendo considerados a essência que orienta a vida da organização (Freitas, 1991). De certa forma, identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta.

Os valores incluem modos de comportamento, como autonomia, cooperação, cortesia, economia, humor, integridade moral (ética) e obediência (Haugh & Mckee, 2004). Tratam-se de regras desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas. Para Motta (1997), as organizações desenvolvem alguns poucos valores que são basicamente destacados, sendo constantemente reiterados.

Enz (1988), *apud* Baldi (1998), conceitua valor considerando as preferências pessoais por certos cursos de ação ou resultados. Tamayo & Gondim (1996, p.63) afirmam que os valores se referem “*aquilo que é percebido como correto e apropriado ao desejá-lo para si mesmo e para os outros. São considerados normas abstratas, que transcendem impulsos do momento e situações efêmeras.*”

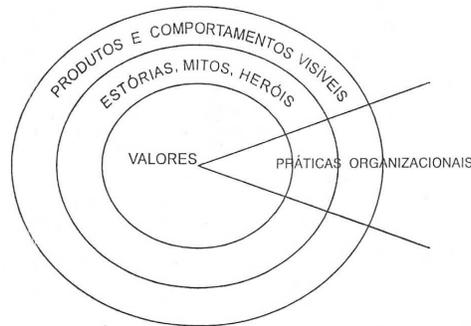
De acordo com Tavares (1993), os valores podem ser entendidos como elementos identificadores dos grupos sociais humanos, internalizados pelos indivíduos, que orientam suas ações em suas diversas interações.

Na perspectiva de Freitas (1991), ao se descrever elementos da cultura, como os valores, abordando a maneira que se manifestam, consegue-se abordar a cultura organizacional de maneira mais concreta, possibilitando melhor interpretação.

O estudo de valores pode, entretanto, levar em conta a possibilidade de que valores profundos de uma organização encontram-se encobertos por discursos tradicionais que mascaram os reais valores organizacionais (Fleury & Fleury, 1995).

Nesse sentido, abre-se a perspectiva da análise da cultura por meio de práticas organizacionais, desvendando como o grupo de pessoas que criam a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Os elementos simbólicos visíveis (comportamentos aparentes dos indivíduos, processos de gestão, formas de comunicação, linguagem, os rituais organizacionais) expressam os valores básicos que orientam a vida organizacional, de acordo com esquema básico de estudo da cultura elaborado por Fleury & Fleury (1995), apresentado na Figura 2. Assim, podem ser focadas as formas de organizar, bem como o significado atribuído ao trabalho, as relações de poder e as relações com o ambiente.



**FIGURA 2.** O processo de desvendar a cultura de uma organização

**Fonte:** Figura elaborada por Maria Teresa Leme Fleury a partir dos trabalhos desenvolvidos por Schein (FLEURY & FLEURY, 1995, p. 27)

Na perspectiva de busca de valores que orientam a vida organizacional, cabe, igualmente, focar as práticas de gestão manifestadas no planejamento, organização, direção e controle de uma dada organização, próprios ao cotidiano administrativo relativo às áreas de recursos humanos, mercadológica, financeira, de produção ou de operações e logística.

Além do cotidiano administrativo, a história empresarial permite apreender valores. Assim, no estudo da cultura organizacional, deve-se considerar que fatos do passado revelam, igualmente, valores presentes em práticas de gestão em diferentes fases organizacionais.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo será discutida a natureza que envolve a pesquisa. Na seqüência serão apresentadas e caracterizadas as empresas objeto de estudo. Em seguida, será apresentado o critério de escolha das empresas familiares, finalizando com os métodos e instrumentos de coleta e análise dos dados.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Neste estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa por envolver a busca de compreensão das práticas de gestão de empresas familiares, baseando-se na interpretação dos discursos de seus dirigentes sobre a condução de tais práticas, a fim de apreender os valores organizacionais (Bogdan & Biklen, 1994; Lima, 1999).

Segundo Haguette (1987), os métodos qualitativos permitem captar melhor dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados, como atitudes, motivos, pressupostos e quadros de referência. É justamente esse tipo de dados que se pretende coletar ao pesquisar a cultura das empresas familiares.

A pesquisa caracteriza-se, ainda como um estudo de casos múltiplos. Yin (2005) defende que os tipos de estudo de caso, único ou multicaseos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de pesquisa. Trata-se, assim, de uma escolha de projeto, a adoção de um ou de outro tipo. Contudo, os estudos multicaseos apresentam como vantagem provas consideradas mais convincentes (Yin, 2005).

Essa estratégia de pesquisa permitir o estabelecimento de relações entre os valores organizacionais e as práticas de gestão, possibilitando a compreensão de como se relaciona essa problemática. Além disso, o método permite lidar com

uma ampla variedade de evidências. No caso desse estudo, permitiu combinar, por exemplo, artefatos, entrevistas e observação não participante (Godoy, 1995; Yin, 2005).

#### **4.2 Objeto de estudo**

O estudo multicaso foi realizado em três empresas familiares, situadas no Sul de Minas Gerais, selecionadas em uma amostra intencional. Considerando que existem diferentes definições de empresa familiar, foi utilizada como critério, a conceituação que considera-se como familiar a organização em que a primeira e a segunda geração atuaram juntas no gerenciamento, mesmo que a ocorrência de interação entre fundadores e sucessores tenha ocorrido num momento passado.

Neste estudo, as organizações foram referenciadas de acordo com o setor em que atuam, ou seja, empresa de materiais de construção, empresa do setor automotivo e empresa do ramo de decorações.

A empresa de materiais de construção atua há nove anos no ramo. Atualmente, é administrada pela primeira e segunda geração constituída, respectivamente, por dois irmãos sócios e um sucessor que comanda a filial.

A empresa do setor automotivo é a mais antiga; tem 47 anos de atuação no ramo de retífica de motores e comercialização de peças, sendo administrada pela segunda geração, composta por três sócios irmãos. A primeira sucessão ocorreu há oito anos, por meio da divisão de cotas entre os sucessores. O fundador permaneceu por alguns anos na empresa, após o processo sucessório e hoje se encontra totalmente afastado dos negócios.

A empresa do ramo de decorações tem 35 anos de existência e também já vivenciou o processo sucessório. Contudo, optou por realizá-lo a partir da fragmentação do patrimônio, dividindo as lojas filiais entre os sucessores. Após

o processo de sucessão, o fundador passou a auxiliar um de seus herdeiros, mantendo-se, de certo modo, na gestão da empresa.

### **4.3 Instrumento e técnicas de coleta de dados**

Nesta pesquisa, considerando a proposta de Yin (2005), foi utilizado um protocolo de estudo de caso, procedimento essencial, segundo o autor, diante da proposta de estudar casos múltiplos. O protocolo contém uma seqüência de questões que é preciso ter em mente ao coletar os dados para estudo e, posteriormente, identificar valores organizacionais. O seu ponto central reside, então, em questões estabelecidas *a priori* que devem ser respondidas pelo pesquisador após o contato com o objeto de estudo.

A obtenção dos dados para a análise foi realizada por meio de pesquisa de campo, no período entre julho e agosto de 2005. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas entrevistas em profundidade e a observação não participante.

As entrevistas foram realizadas com fundadores, sócios, sucessores e funcionários, num total de treze. No caso da empresa de materiais de construção, entrevistou-se o sócio fundador, sua irmã sócia, o gerente de vendas e o filho da sócia, membro da segunda geração que administra a loja filial e a esposa do sócio que o auxilia na gestão.

Na empresa do setor automotivo, na qual o fundador já se retirou e em condições debilitadas de saúde, foram entrevistados seus três filhos sócios sucessores, o gerente do departamento de pessoal e um operário da retífica que trabalha na empresa desde a fundação.

No caso da empresa do ramo de decorações, entrevistaram-se o fundador, o filho sucessor e um funcionário, parente da família proprietária.

Assim, em uma primeira etapa de investigação, foi possível apreender aspectos gerenciais e históricos das empresas estudadas.

Optou-se pela entrevista por ela permitir a abordagem de temas gerais de interesse na investigação da cultura e das práticas de gestão nas empresas familiares, não se restringindo a limitações de questões previamente planejadas. Para tanto, foi utilizado um roteiro não estruturado, cuja flexibilidade, possibilitou a introdução de variações de acordo com o entrevistado, sendo ele o fundador, sucessor ou funcionário.

O uso do roteiro permitiu o aprofundamento dos tópicos por meio de questões que emergiram durante a realização das entrevistas. Sua elaboração baseou-se nos seguintes elementos: forma de condução do gerenciamento de recursos humanos envolvendo o recrutamento e seleção, contratação, remuneração, avaliação, motivação e treinamento dos funcionários; a condução da gestão mercadológica, em termos de processo de compra, venda, estoque, divulgação, relação com clientes, fornecedores e concorrentes; gestão financeira, envolvendo políticas de investimento, financiamento, caixa, despesas e custos; trajetória histórica das empresas abrangendo a fundação, a figura do fundador, a consolidação empresarial, o surgimento da empresa familiar, o trabalho conjunto, o processo de sucessão e os desafios dos sucessores.

O tempo de duração das entrevistas variava de um entrevistado para outro e, em média, duravam em torno de 50 minutos. Além do roteiro, nas entrevistas foi utilizado um pequeno questionário estruturado para coletar dados demográficos das empresas (Anexo).

A base de dados desse estudo constituiu-se, essencialmente, de entrevistas com os fundadores e seus sucessores. As entrevistas com colaboradores, selecionados pelo critério de tempo de casa, tiveram o intuito apenas de complementar os dados para a reconstituição histórica, considerando-

se que os funcionários mais antigos poderiam esclarecer aspectos sobre a fundação das empresas.

As entrevistas foram suplementadas por um trabalho de observação não participante, realizado ao longo das visitas nas empresas. O contato durante as visitas e na oportunidade de realização das entrevistas permitiu executar essa prática, no espaço das organizações, sem, no entanto, seguir roteiro prévio. Alguns registros foram feitos no caderno de apontamentos do trabalho de campo. Nesse estudo, atuou-se apenas como observador atento (Godoy, 1995), procurando apreender aparências, eventos e ou comportamentos, registrando-se, portanto, ocorrências que interessavam ao trabalho.

As entrevistas foram gravadas em fita cassete e, posteriormente, transcritas em editor de texto (Malhotra, 2001), buscando-se, assim, tornar os dados obtidos mais precisos (Godoy, 1995), de forma a serem analisados em relação aos seus conteúdos.

#### **4.4 Análise e interpretação dos dados**

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1979; Vergara, 2005). Assim, o procedimento analítico envolveu: pré-análise, fase de organização, sistematização de idéias e constituição do *corpus* de linguagem e interpretação e análise dos resultados.

Esse tipo de análise não se desenvolve com base em um modelo exato (Bardin, 1979). Desse modo, adotaram-se algumas regras de base dentro de uma proposta de análise que atende às necessidades da pesquisa.

O procedimento analítico iniciou-se, com a organização e sistematização das entrevistas, no qual se realizou a leitura dos relatos, buscando organizá-los de acordo com passagens que refletiam a mesma natureza.

Dentre as várias técnicas desenvolvidas na análise de conteúdo, utilizou-se a análise temática ou categorial. A aplicação dessa técnica se deu após a delimitação das entrevistas a partir de uma operação de desmembramento, primeiramente, em grandes temas concernentes com aspectos da história (fundação, entrada dos filhos e sucessão) e gestão das áreas funcionais das empresas (gestão financeira, mercadológica e gestão de recursos humanos). Os temas foram segmentados, assim, a partir dos discursos de cada entrevistado.

As práticas de gestão foram, então, tomadas como unidade de análise. Nesse processo, cada prática, referente a uma área funcional, foi tratada como um tema. A técnica de análise temática foi ainda reaplicada com o intuito de aprofundar os temas separados por práticas de gestão, apurando aspectos ainda mais específicos da gestão de cada área funcional.

Na pré-análise foram encontrados indicadores para orientar, em seguida, a interpretação dos valores organizacionais. Na constituição dos valores foram tomados como elementos de base os relatos apreendidos nas fases históricas e em uma ou mais práticas de gestão.

## **5 AS EMPRESAS FAMILIARES**

Neste capítulo serão apresentadas as fases históricas e os aspectos de gestão das empresas familiares estudadas. Os casos serão descritos numa ordem histórica, enfatizando-se as circunstâncias de fundação, a figura do fundador, o surgimento da empresa familiar, o trabalho conjunto e o processo de sucessão. Em seguida, serão descritos os aspectos da gestão, a partir do enfoque em áreas funcionais: área financeira, mercadológica, recursos humanos e de produção compreendidas nas operações e logísticas em empresas comerciais e de serviços.

### **5.1 A empresa de materiais de construção**

#### **5.1.1 Trajetória histórica**

Essa empresa iniciou suas atividades no ano de 1996, a partir da compra de uma massa falida, por parte de uma sociedade entre irmãos e cunhados<sup>2</sup>. Contudo, no grupo de cinco empresários, quatro já faziam parte de outra sociedade em empresas do mesmo ramo. O interesse desses sócios no empreendimento ocorreu em virtude da intenção de investir capital e de se expandir no setor de materiais de construção que, aliás, apresentava-se, bastante promissor, naquele momento.

Diante da proposta de alavancar uma massa falida, um dos empresários, sócio apenas nessa empresa, apresentou motivação diferente. Devido à sua condição de desempregado, arriscou-se no negócio, num setor que, até então, desconhecia. Em seguida, deparou-se com algumas dificuldades em face da

---

<sup>2</sup> Essa massa falida já havia ocupado lugar de destaque no comércio local. Por isso, o grupo de sócios decidiu alavancar a empresa.

ausência de recursos para o investimento. Diante disso, a solução foi dispor do apartamento em que residia.

Após dois anos de funcionamento da empresa, algumas divergências administrativas e intrigas familiares abalaram a sociedade, levando à primeira reorganização societária. Nesse momento, três sócios permaneceram na empresa, dois irmãos sócios a deixaram.

Na seqüência dos fatos, ocorreu uma separação matrimonial na família, ocasionando a reconfiguração de uma nova estrutura societária na empresa que culminou com a saída de um dos cunhados da sociedade. O grupo de sócios foi, assim, desfeito restando apenas dois cunhados.

Um desses dois sócios cunhados comprou as cotas do cunhado que havia deixado a empresa na expectativa de se manter no empreendimento, que revelava-se muito promissor. Todavia, com o argumento de que já se dedicava à gestão de outra empresa, doou suas cotas para a esposa, interessada em atuar nessa organização.

No período de entrada da nova sócia, estabeleceu-se outra composição societária, tornando-se a empresa gerenciada por dois sócios irmãos. A partir dessa nova configuração, de acordo com a percepção dos sócios, ficou mais fácil conduzir a gestão da loja. Na visão deles, mesmo sendo familiar, uma empresa deve diminuir o número de sócios para facilitar a tomada de decisão e evitar desentendimentos.

A partir da nova fase de gestão, marcada pela administração conjunta dos irmãos sócios, a empresa atingiu um grande crescimento, em termos de faturamento e vendas em relação à empresa falida. Anteriormente, a firma era gerenciada por todos os empresários do grupo em um sistema de revezamento, em que cada sócio assumia a condução da gestão por alguns meses. Apenas o empresário que possuía cotas somente da firma de materiais de construção permanecia na empresa.

Em dois anos de gestão realizada pelos irmãos sócios, obteve-se uma expansão na empresa que possibilitou o investimento na abertura da segunda loja. A lógica de abertura da segunda empresa residiu no interesse de inserir o filho da sócia e a esposa do sócio na empresa. A partir daí, tia e sobrinho assumiram a parte administrativa da loja filial, com autonomia para decidir, conjuntamente, o seu rumo.

Além do intuito de alocar os familiares na empresa, havia a intenção de expandir mercado, diferenciando-se o público alvo em termos de renda. Pôde-se alcançar esse objetivo devido à localização da loja numa região que facilitava o atendimento dos clientes de bairros distantes e de baixa renda.

Essa fase marcou a entrada da segunda geração na empresa, concretizada de fato naquele momento, pois, até então, havia apenas uma ajuda eventual do filho na loja. Os sócios proprietários apoiaram a administração da empresa 2. Contudo, a loja filial foi adquirindo maior independência com o passar do tempo.

Alguns aspectos continuam sendo conduzidos conjuntamente nessas empresas, tais como a realização de compras de materiais e a parte de entrega de mercadorias. Além disso, compartilham o mesmo depósito para materiais pesados<sup>3</sup>.

A construção de uma sede própria, tendo em vista a necessidade de expansão do espaço físico, foi o maior investimento da história da empresa realizado até momento. Na nova sede foi possível expandir a exposição de produtos e aumentar o volume de negócios.

Embora os irmãos sócios apresentem desgaste devido ao tempo de trabalho e ao esforço diário na rotina da empresa, revelam-se dispostos a continuar trabalhando e buscando o crescimento da firma. Quando o assunto é a

---

<sup>3</sup> Considera-se material pesado, telhas, cimentos, lajes entre outros.

sucessão, ambos desconversam, considerando que ainda podem conduzir a empresa por muito tempo.

### **5.1.2 Aspectos da gestão**

Esses aspectos foram tratados com base nas áreas funcionais, considerando-se a seguinte seqüência: gestão de recursos humanos, gestão mercadológica, gestão de produção envolvendo operações de serviços e logística e, gestão financeira. A gestão de recursos humanos envolve: recrutamento e seleção de pessoal, remuneração, treinamento, motivação e avaliação. A gestão mercadológica diz respeito: aos procedimentos de compra e venda, à divulgação e à relação com clientes, fornecedores e concorrentes. A gestão de produção, no caso de empresa comercial, envolve a gestão de estoques e operações de venda. A gestão financeira concerne: às operações de financiamento, de investimento e de empréstimos, ao controle de contas a pagar e receber, ao faturamento e aos custos.

No que se refere à gestão de recursos humanos, constataram-se práticas de recrutamento por meio da adoção de arquivo de currículos dos candidatos, acessado nos momentos em que ocorre a necessidade de se contratar. Consideram-se, em seguida, para seleção, alguns critérios básicos, tendo em vista aspectos comportamentais e voltados para o desempenho, observados em entrevista informal.

Além da entrevista, procura-se investigar a idoneidade do candidato, por meio de consultas via cadastro de pessoa física (CPF) ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Observa-se, ainda, o tempo de permanência do candidato em empregos anteriores.

Procura-se também evitar a contratação de parentes e candidatos mais jovens, privilegiando-se, contudo, a contratação de candidatos casados. O nível

de escolaridade é considerado um requisito menos importante. Importa apenas que as notas de venda sejam preenchidas com letra legível. Considera-se importante a experiência, principalmente no caso dos candidatos ao cargo de vendedor. Nesse caso, a relevância da experiência decorre da necessidade de conhecimento técnico sobre os materiais de construção.

Os candidatos selecionados são submetidos a um processo de treinamento, no qual os próprios dirigentes e funcionários os instruem no cotidiano da loja. Após a fase de adaptação inicial, investe-se em treinamento, sobretudo para os vendedores. Ocorrem cursos por meio de parcerias com empresas fornecedoras que concedem treinamento e esclarecimentos sobre seus produtos.

Adota-se, ainda, o “*treinamento de reciclagem dos vendedores*”, por meio de revistas e catálogos de materiais de construção, que informam a respeito das novidades. Essa modalidade de treinamento revela-se fundamental, em face das freqüentes evoluções dos produtos desde setor.

Além de resolver o problema da qualificação de mão-de-obra, os cursos revelaram-se uma fonte de motivação para os funcionários, aliados à disponibilização de variedade de produtos e de um estoque completo. Esses detalhes contribuem para a motivação, por facilitarem as vendas, refletindo, portanto, no valor da comissão dos vendedores.

A remuneração dos vendedores da loja ocorre por meio de comissões de vendas. Os funcionários do setor administrativo, os motoristas e os entregadores recebem salários fixos. Contudo, pôde-se verificar diferença na remuneração dos vendedores mais antigos. A esse aspecto atribui-se o valor das comissões proporcionadas por “*clientes particulares*”, que ainda costumam indicar o vendedor de sua preferência aos parentes e amigos. Os vendedores “*velhos de casa*” podem ser considerados privilegiados no que se refere à remuneração.

O sistema de remuneração por comissão de vendas permite avaliar os vendedores, aliás, o processo de avaliação de desempenho orienta-se, sobretudo, para os vendedores. Nesse processo, observam-se as metas de vendas e operações de serviços traduzidas no comportamento ao realizar atendimentos, em termos de educação e atenção dispensada aos clientes.

No que se refere à administração mercadológica constataram-se tanto procedimentos informais como formais de divulgação. Entretanto, existe a preferência pela divulgação informal boca a boca.

Para incentivar esse tipo de propaganda, a empresa empenha-se na satisfação dos clientes, em operações de serviços que buscam oferecer rapidez na entrega dos materiais, condições flexíveis de troca de mercadorias e produtos diversificados. Diante desses aspectos, consegue-se o retorno do cliente, seja na indicação da loja aos parentes e amigos<sup>4</sup> ou na realização da compra de materiais na firma durante a duração da obra.

Aliadas à propaganda boca a boca, constataram-se divulgações em massa, servindo-se de anúncios na rádio local. Outras experiências, como propagandas em *out door*, já haviam sido experimentadas. Contudo, defende-se a divulgação no rádio como prática efetiva, tendo em vista a maior capacidade de atingir trabalhadores da construção civil e pelo fato da repetição ajudar fixar o nome da empresa. No que concerne às divulgações em *out door*, tem-se a concepção de que as pessoas pouco as percebem.

Em relação aos concorrentes a empresa procura trabalhar os aspectos indesejáveis que observa em seu processo de atendimento. Os concorrentes desleais, identificados tanto na cidade como fora dela, praticam promoções de produtos defeituosos, pisos classificados com tipo C e fraudes na entrega de

---

<sup>4</sup> Na maioria das vezes, ainda indica o vendedor que lhe atendeu.

materiais<sup>5</sup>. A empresa buscou, por meio do uso de um protocolo de entregas no caminhão, resolver problemas com recebimentos de materiais nas obras.

A compra de mercadorias ocorre mediante um processo simples de cotação de preços. Não se cultiva exclusividade de um fornecedor. Contudo, prioriza-se a compra junto aos representantes das firmas fornecedoras. Nesse processo buscam-se a diversificação de produtos e o volume de negociações, considerando-se que o volume de mercadorias e o pagamento à vista garantem melhores oportunidades de negociação.

No que diz respeito ao estoque de produtos que, envolve a questão logística adotou-se na empresa o processo de venda casada para diminuí-lo, no qual, o cliente escolhe o produto no mostruário, sendo o pedido realizado, em seguida, ao fornecedor. Proceda-se, assim, principalmente com os materiais de acabamento, com a finalidade de oferecer também maiores opções de escolha.

O processo de venda à prazo ocorre por meio do detalhamento de cadastro. Geralmente, a dificuldade que envolve o processo de venda reside no recebimento. A dificuldade de recebimento pós-venda foi atribuída à displicência dos vendedores no momento de liberação do cadastro. Assim, realizou-se um trabalho de conscientização dos funcionários para o preenchimento completo do cadastro antes da aprovação da venda.

Mesmo diante do cadastro aprovado, procura-se evitar maior número de parcelamentos no intuito de não comprometer o caixa da empresa. Para tanto, estimula-se os clientes a usarem os financiamentos concedidos por instituições bancárias que apóiam a construção da casa própria. Realiza-se, inclusive, o preenchimento de cadastro e de contrato de financiamento na loja. Nesse tipo de convênio reside o interesse da empresa, tendo em vista que facilita a comercialização, isentando-a da inadimplência.

---

<sup>5</sup> Acontece do cliente escolher um produto e ser entregue outro e de não ser entregue mercadoria completa.

No que se refere à gestão financeira, enfocam-se, na empresa, sobretudo, os custos dos produtos. Diante disso, importa a acumulação de reservas em caixa, considerando-se que não basta apenas empreender-se na redução de custos diminuindo as despesas.

As práticas de administração financeira orientam-se, portanto, no sentido de reduzir e garantir a cobertura de custos. Para tanto, algumas precauções gerenciais são tomadas, incluindo a realização separada da administração da loja filial e dos investimentos pessoais e da empresa. Mantém-se o controle dos materiais trocados entre as lojas. Utiliza-se ainda de rigorosas anotações para registrar as retiradas pessoais de mercadorias por parte dos sócios. Inclusive, a remuneração dos mesmos ocorre por meio de pro-labore mensal, considerando-se que retiradas esporádicas comprometem a gestão financeira.

Os proprietários dirigentes da empresa procuram, desde a fundação da loja, não trabalhar com recursos de terceiros. Com a prática de reservar o caixa da empresa, tornou-se possível acumular recursos próprios, evitando-se, assim, o uso de empréstimos e financiamentos bancários.

## **5.2 A empresa do setor automotivo**

### **5.2.1 Trajetória histórica**

A história dessa empresa iniciou-se no ano de 1958, quando seu fundador teve a oportunidade de atuar numa área que lhe despertava interesse. Tornou-se, assim, sócio de uma pequena retífica de autopeças. A partir desse momento, extinguiu-se a razão social daquela retífica e iniciou-se a empresa Automotiva LTDA.

A afinidade com os motores surgiu a partir de um curso de mecânico, preparatório para a Segunda Guerra, que o fundador realizou no exército.

Durante um ano, foi feito o curso, adquirindo-se, assim, muitas habilidades e ainda o gosto de trabalhar com retífica de motores

A retífica, embora ainda pequena, possuía um comércio significativo devido à representação de peças e caminhões da marca Mercedes Benz. Mas, diante das exigências de investimentos que a concessionária vinha impondo, os sócios decidiram deixá-la, considerando-se que não tinham a empresa como atividade principal.

Houve, assim, no ano de 1964, a negociação das cotas e o fundador passou a conduzir o negócio sozinho. Com a aquisição da retífica, o fundador ficou sem condições de atender às exigências de investimento da Mercedes Benz. Portanto, a partir do ano de 1964, a empresa tornou-se uma retífica de motores multimarcas, não mais ligada a concessionárias. Nesse período, ocorreu uma ampliação significativa em seu espaço físico; a princípio possuía apenas 350 metros quadrados e passou a ocupar uma área de 6.500 metros quadrados.

Com o fim da sociedade, iniciou-se a história de um grupo empresarial familiar do setor automobilístico, com o objetivo de comercializar peças e acessórios para automóveis e prestar serviços de retífica de motores a diesel.

Havia clara intenção de se investir em um negócio próprio, para envolver os filhos, constituindo uma empresa familiar. Tendo em vista essa intenção, o filho mais velho passou a atuar na retífica, tornando-se sócio com um percentual figurativo, suficiente para manter a empresa como sociedade limitada.

Na década de 1970, o fundador assistiu a entrada gradativa de seus três filhos na empresa. Os herdeiros foram sendo encaminhados, cada um para uma área diferente da empresa. O mais velho ajudava no escritório; ao segundo filho ensinou-se a prática da retífica de motores e o terceiro foi encaminhado para a loja de peças. Dentre os seis filhos do fundador, apenas três decidiram trabalhar com o pai; os outros preferiram dedicar-se aos estudos na capital.

No ano de 1978, com os filhos já experientes, em suas respectivas áreas de atuação, o fundador realizou uma divisão expressiva das cotas. Incluiu como sócios da empresa o segundo e o terceiro filho. Contudo manteve-se, como sócio majoritário, detentor de 60% das cotas.

Nas décadas de 1970 e 1980, a empresa realizou investimentos de grande porte. Em 1981, inaugurou uma filial na região em que atuava. Evento não menos importante desse período foi a conquista da franquia do posto Bosch, no ano 1984.

Para instalar a franquia, foi preciso criar uma empresa coligada e controlada. Cumprindo essa exigência da Bosch, instalou-se, dentro de suas dependências, outra empresa prestadora de serviços especializados em bombas injetoras diesel.

Na década de 1980, numa perspectiva de expansão em atividades que a empresa poderia agregar, empenhou-se na diversificação dentro do setor. Estabeleceram-se várias frentes de atendimento, como loja de peças, montagem e usinagem de retífica de motor, posto Bosch bomba injetora, oficina SA MWM, oficina de tirar e colocar motor, tornearia de recuperação de peça e serviço de manutenção de caminhão.

No ano de 1985, o fundador dividiu a firma em três áreas. Em seguida, delegou a gestão dessas áreas aos três filhos, encaminhando a sucessão da administração. O filho mais velho ficou incumbido de cuidar da parte administrativa, o segundo assumiu a área produtiva e o terceiro filho ficou com a área comercial.

A coordenação geral da empresa passou a realizada pelo fundador. Os filhos recorriam a ele em suas ações, contudo, possuíam autonomia para decidir. Nesse sistema de gestão, cada um cuidava de sua parte na empresa, preocupando-se em desempenhá-la da melhor forma. O fundador gerenciava de cima e fazia a ponte entre os setores.

No início da década de 1990, deu-se a entrada do quarto filho na empresa, para gerenciar a filial. Esse filho deixou a profissão em que havia se formado, passando a trabalhar com o pai.

Em 1997, iniciou-se o processo sucessório, com a distribuição das cotas que ainda pertenciam ao fundador entre os seus filhos. O critério utilizado para a divisão das cotas residiu no tempo de convivência e trabalho conjunto. Mas, por vontade própria, decidiu legar a todos os filhos herdeiros uma participação na empresa. Por essa razão, passaram a integrar o quadro social os dois filhos que não haviam atuado na firma e o filho que gerenciava a filial. Posteriormente, aos 77 anos, o fundador se desligou da sociedade.

No mesmo ano, após dividir as cotas, passou a enfrentar sérios problemas de saúde. Em decorrência dessas complicações, deixou de freqüentar a empresa. Até o ano de 2000, ainda havia uma “interferência simbólica” do fundador, no acompanhamento dos relatórios da firma, à distância.

Nenhum dos sucessores assumiu a liderança da empresa após a saída do fundador. A gestão da empresa continuou sendo realizada pelos três filhos que já atuavam com o pai, cada um limitado à sua área específica. Manteve-se a filial administrada por um dos filhos, contudo, a presidência do grupo não foi ocupada, tornando-se alvo de disputas e conflitos familiares.

No ano de 2001, em face de desacordos administrativos, ocorreu a cisão da empresa filial. Com essa reestruturação empresarial e social, dois sucessores saíram da sociedade, negociando a filial com os demais sócios. Formou-se, por conseguinte, uma outra empresa após a desvinculação. O grupo ficou, assim, composto pelos três filhos sucessores atuantes na firma matriz e pela filha com cotas de participação.

Nos últimos anos, após a saída definitiva do fundador da empresa, percebeu-se uma desaceleração no seu crescimento. Essa alteração foi atribuída à crise do país, verificada desde a introdução do Plano Real. As turbulências

econômicas terminaram por afetar não apenas a empresa, mas, também seus clientes, mudando o perfil da clientela.

No início de suas atividades, a empresa atendia, sobretudo, os tratores e veículos ligados ao agronegócio. Diante da situação de crise conjuntural e decadência do setor agrícola, passou a atuar no setor de transportes, atendendo às transportadoras e transportadores autônomos.

Constatou-se a presença de três grandes desafios para a segunda geração. Cabe aos sucessores administrar a questão tecnológica imposta pelo mercado, lidar com as divergências administrativas, os conflitos familiares e, além disso, solucionar o problema da ausência de sucessores preparados ou interessados na condução dos negócios.

### **5.2.2 Aspectos da gestão**

No que se refere à gestão de recursos humanos, evidenciaram-se, práticas de recrutamento conduzidas por meio de arquivamento de currículos, preenchidos no padrão próprio da empresa e, ainda, a busca de candidatos no Sistema Nacional de Empregos (SINE) da cidade. Esse órgão realiza a triagem de alguns aspectos relevantes sobre o perfil do candidato, facilitando o processo de seleção.

No processo de seleção, realiza-se entrevista informal com os candidatos e, além disso, considera-se importante verificar a organização de sua vida particular. Para tanto, observam-se as credenciais do candidato, tendo em vista a família da qual origina-se.

A experiência pode ser relevante, dependendo da função a ser desempenhada. O nível de escolaridade tornou-se um requisito importante na

empresa, devido à evolução tecnológica dos motores<sup>6</sup>. As novas máquinas requerem pessoal qualificado para operá-las.

No processo de treinamento, verificou-se que os próprios dirigentes conduzem os funcionários explicando-lhe o serviço. No setor em que atua essa empresa, existe carência de profissionais preparados para retificar os novos motores, operando-se máquinas eletrônicas. Diante disso, a empresa investe em treinamento de funcionários após o período inicial de contratação.

A respeito dos novos motores e maquinários, evidenciou-se a prática de conceder cursos fora da empresa. Tais cursos revelam também um aspecto motivacional à medida que promovem a atualização do profissional, contribuindo para a sua motivação no trabalho. A empresa motiva, assim, seus operários, voltando-se mais para aspectos intrínsecos, não relacionados diretamente à remuneração.

O sistema de remuneração da empresa foi estabelecido de acordo com o cargo ocupado<sup>7</sup>. Dessa forma, um funcionário que inicia como auxiliar de mecânico tem oportunidades de crescer, tornando-se um torneiro mecânico. As diferenças salariais ocorrem, assim, em função desse aspecto.

O desempenho apresentado determina a promoção e a conseqüente elevação salarial na empresa. No processo de avaliação, considera-se, sobretudo, o comportamento dos funcionários, avaliam-se a pontualidade, a assiduidade e a atenção ao serviço.

No que se refere à gestão mercadológica, pôde-se constatar que a empresa já passou por muitas experiências de divulgação, tanto propaganda em jornal e rádio, como na televisão. Enfocam-se, atualmente, anúncios em revista, direcionada para os caminhoneiros e em *out-doors* na estrada. Defende-se esse

---

<sup>6</sup>As máquinas de retificar motores, antes mecânicas, evoluíram, atualmente, para máquinas eletrônicas, exigindo maiores habilidades para sua operação.

<sup>7</sup> O funcionário antigo que buscou se desenvolver conseguiu uma remuneração melhor devido à elevação de cargo.

tipo de divulgação, mas, a propaganda “boca a boca” possui grande credibilidade, sendo incentivada também, pelo atendimento e qualidade na prestação de serviços.

No relacionamento com os clientes, procura-se oferecer algumas comodidades identificadas na prática de empréstimos de motores da empresa, enquanto realiza-se o conserto na retífica, o estudo de parcelamentos e prazos maiores, quando solicitado pelo cliente, renegociações diante de situações adversas, como acidentes com caminhoneiros.

A respeito dos concorrentes, constatou-se que a retífica enfrenta problemas com as oficinas mecânicas. Essas oficinas atuam como intermediárias de grandes firmas situadas fora da cidade, repassando serviços de retífica de motores dos seus clientes em troca de comissão sobre o serviço.

A relação com fornecedores baseia-se no contato estabelecido ao longo do tempo. Sendo assim, prioriza-se a comercialização com fornecedores antigos, levando-se em consideração as falsificações, comumente observadas no ramo de autopeças. Diante disso, descartam-se os procedimentos de cotação de preços, privilegiando-se as empresas que garantem a originalidade das peças.

As compras atende tanto a loja de venda de peças como abastece a retífica de motores. Essas compras são realizadas, predominantemente, pelo diretor do setor de comercialização de peças. Contudo, constatou-se que os gerentes possuem um limite de compras controlado pelos dirigentes.

O estoque de mercadorias é evitado na empresa. A evolução logística das firmas fornecedoras tornou possível trabalhar com o estoque mínimo, dispensando grandes quantidades de uma mesma peça. Constatou-se, na loja de comercialização, uma grande variedade e volume de produtos, controlados, de certa forma, por um programa de computador já desatualizado.

No gerenciamento das vendas, adota-se a renda do cliente como critério para aprovação de cadastro, estabelecendo-se um limite de crédito a partir de seu

valor. Mas, esse critério revela-se flexível, pois, a negociação de pagamento, no caso de clientes antigos, tende a facilitar as condições de parcelamento.

No que se refere à gestão financeira, constatou-se que é comum o uso de recursos de terceiros, por meio de empréstimos bancários para capital de giro. Empregam-se esses recursos no pagamento de fornecedores, resolvendo, assim, o problema da vazão de caixa, decorrente de pagamentos em atraso.

Para analisar os aspectos financeiros da empresa, utiliza-se o “boletim de pagamentos diário”, os “mapas administrativos” e o “balancinho caipira”. Esses sistemas de avaliação financeira ensinados pelo fundador aos seus sucessores são mantidos mesmo com a disposição de programas de contas a receber e a pagar e fluxos de caixa no computadores da empresa.

No boletim, registram-se todas as fontes de entrada e saída diárias de recursos que ocorrem na empresa. Os mapas gerenciais permitem identificar os custos fixos e variáveis, as principais fontes de entrada e saída, demonstrando onde se pode fazer alguma alteração.

A empresa considera o custo em seu gerenciamento financeiro, então, busca realizar uma reserva de caixa por meio do faturamento das vendas e pela redução de despesas. Como o faturamento costuma chegar no caixa da empresa com algum atraso, enfatiza-se o controle das despesas como forma de garantir a cobertura dos custos.

### **5.3 A empresa do ramo de decorações**

#### **5.3.1 Trajetória história**

Essa organização foi fundada no ano de 1975, a partir do desejo de seu fundador de tornar-se dono do próprio negócio, após 35 anos de atuação como gerente de uma loja de decorações. No final da década de 1960, o fundador da

empresa deparou-se com a possibilidade de concretizar seu próprio negócio. Tornou-se, assim, sócio do patrão.

O fundador serviu-se de investimentos em consórcios para acumular algumas reservas que, mais tarde, possibilitaram sua entrada na sociedade. Quando gerente, remunerado por comissões de venda, aplicava em consórcios. Ao ser contemplado, negociava e obtinha vantagens com o processo. Dessa forma, conseguiu compor capital que lhe rendeu uma parte na sociedade.

Na época de fundação da loja, o fundador já estava se aposentando, pois, atuou como gerente desde os 17 anos. Contudo, optou por continuar, devido ao desejo de ter sua própria empresa, trabalhando junto com seus três filhos.

Após três anos de fundação da loja de decorações, disposto a conquistar maior autonomia na empresa, o fundador negociou com o sócio e comprou a sua parte. Para adquirir essas cotas, tomou a difícil decisão de vender a sua única casa.

Desfeita a sociedade, ocorreu a entrada da filha mais velha para ajudar na loja. Configurou-se, assim, uma empresa familiar, onde os três filhos do fundador, desde muito jovens, já acompanhavam o cotidiano da empresa.

A entrada dos três filhos deu-se, gradativamente, durante o início da década de 1980. No princípio executavam tarefas simples, como empacotar; depois, seguiram para o atendimento no balcão. Buscavam conciliar as atividades, escola no período da manhã e a loja durante à tarde. Em pouco tempo, já foi sendo concedida aos filhos alguma autonomia na empresa.

Nessa fase, surgiram alguns desafios que remetem situações particulares de empresas familiares. Tais desafios envolvem, principalmente, a problemática em torno do exercício de autoridade junto aos funcionários antigos. O estabelecimento da relação patrão e empregado, a prática de dar ordens aos funcionários, não podia transcorrer de forma impessoal. Afinal, havia um

sentimento de respeito e consideração por aquelas pessoas que, de algum modo, fizeram parte de sua infância.

A partir da configuração de empresa familiar, o fundador e os filhos buscaram conduzi-la, numa relação baseada no respeito mútuo. Considerando-se que, nesse tipo de organização, onde a família trabalha em conjunto, precisa haver concessão entre as partes.

Na década de 1990, fase de trabalho conjunto, a empresa experimentou um grande crescimento de mercado. A loja funcionava em um cômodo muito pequeno; para atender às demandas do mercado, realizaram-se algumas mudanças de localização, buscando-se maiores instalações nesse período.

O próximo passo importante foi a abertura de uma filial e a introdução da linha de artigos para enxoval, cama, mesa e banho. A comercialização restrita apenas a artigos de decoração trouxe a necessidade de ampliar o campo de atuação. Diante do aumento na linha de produtos comercializados na loja e, sobretudo, da disponibilidade dos filhos, decidiu-se por abrir a filial.

A gestão das lojas continuou sendo realizada em conjunto, até que a filha mais velha foi enviada, em comum acordo, para coordenar a filial. Contudo, os outros dois filhos também participavam de sua gestão.

Após a abertura da filial, a filha mais velha passou a se dedicar somente a essa loja. Contudo, no ano de 1995, casou-se, desligando-se definitivamente da empresa. Assim, a gestão das lojas continuou a ser conduzida em conjunto pelo fundador e os dois filhos.

No ano de 1998, iniciou-se a construção das instalações de uma sede própria. Em 2001, essa sede passou a abrigar outra filial. Dessa vez, uma loja específica de decorações, tendo como produtos principais cortinas, pisos vinílicos, papel de parede, persianas e divisórias.

No ano de 2002, realizou-se o processo sucessório da empresa. Nesse processo, o fundador optou por dividir o patrimônio entre os três filhos. As duas

lojas de enxoval, artigos para cama, mesa e banho, foram herdadas pela filha mais nova; a loja específica de decorações, instalada em sede própria, foi concedida ao filho. À filha mais velha, que já havia se retirado da firma, foram repassados imóveis.

O processo de sucessão na empresa resultou na fragmentação de patrimônio, com a partilha das lojas entre os dois filhos. A opção por dividir a empresa, em detrimento de se estabelecer um sistema de cotas, deveu-se à concepção de que cada filho deveria trabalhar para si próprio.

Após o processo sucessório, os herdeiros conservaram a relação baseada no respeito e ainda opinam e se aconselham sobre a gestão das lojas. O fundador manteve-se na empresa passando a atuar com o filho, como conselheiro, apoiando-o na gestão, sem, contudo, interferir em suas decisões.

### **5.3.2 Aspectos da gestão**

No que se refere à gestão de recursos humanos, constataram-se processos de recrutamento por meio de indicações realizadas por funcionários ou no círculo familiar. Apesar de receber os currículos, é comum desconsiderá-los por entenderem que pouco revelam sobre o perfil do candidato, além da falta de tempo para avaliá-los.

No processo de seleção observam-se alguns critérios simples, averiguados em um bate-papo informal. A avaliação volta-se para o perfil do candidato, no intuito de selecionar indivíduos atenciosos e educados. O nível de escolaridade apresentou-se como um critério pouco importante. O requisito experiência revelou-se irrelevante, considerando-se que o profissional experiente carrega vícios adquiridos em outros empregos.

Os próprios dirigentes responsabilizam-se pelo treinamento dos funcionários na parte de vendas. No setor de confecção de cortinas, as

costureiras são treinadas pelas funcionárias mais experientes. Para a colocação de pisos, persianas e divisórias, a princípio, concediam-se cursos em parceria com empresas fornecedoras. Após a formação de uma equipe, passou-se a usá-la para treinar os novos funcionários, deixando de enviá-los para fazer esses cursos fora da empresa. Outra modalidade de treinamento, recentemente adotada pela empresa, refere-se a palestras de consultores.

O processo de avaliação envolve os próprios funcionários, sendo alguns colaboradores da firma encarregados de auxiliar os dirigentes na avaliação dos demais. Esses “*responsáveis por setores*”, como são denominados, informam aos dirigentes a respeito de quaisquer acontecimentos na firma envolvendo os colegas. Tratam-se de informantes e não gerentes, devido à concepção de que a diferenciação de cargos acarretaria em desigualdades entre os funcionários.

A remuneração ocorre por meio de salários fixos para todos os funcionários. Em relação aos vendedores, adiciona-se a comissão de vendas, sem estabelecimento de metas. Constatou-se diferença na remuneração entre os cargos. Contudo, não foi nenhuma alteração salarial devido ao tempo de serviço na empresa.

A avaliação ocorre de forma simples, na observação do atendimento e na agilidade da prestação de serviços. O atendimento torna-se um aspecto importante na loja, devido aos esclarecimentos sobre os tecidos para a confecção de cortinas. Cabe ao vendedor, por exemplo, demonstrar aos clientes o tipo de tecido apropriado ao modelo de cortina que se pretende confeccionar.

No que se refere à gestão mercadológica, verificou-se que, atualmente, não se realiza divulgação da loja. Embora essa prática já tenha ocorrido por meio de jornais e rádio, identificou-se a excelência da denominada propaganda “boca a boca” como aquela que é mais apreciada e surte maior efeito. Torna-se claro que, independentemente de ações formais de publicidade que tenham sido feitas, há uma concepção clara de que é por meio da prestação de serviços com

qualidade e bom atendimento que se difunde, entre os clientes, a confiança na empresa, tendo um potencial de divulgação muito abrangente o ato de recomendação da empresa por outra pessoa.

No que concerne às vendas, a empresa procura participar de processos de licitações, tendo muitos clientes institucionais sido atendidos e conquistados por meio desses processos.

Os procedimentos de compra de mercadorias e tecidos para a confecção de cortinas geralmente são realizados através de representantes de firmas. Verificou-se que a prática de cotação de preços ocorre, eventualmente, pois, considera-se que variações de preços não justificam a pesquisa. A comparação de preços, às vezes, é realizada entre um fornecedor e outro no momento em que um representante está presente na loja.

A loja de decorações envolve cortinas, pisos laminado e vinílico, tecido para estofado, papel de parede, persianas e divisórias. A compra de mercadorias ocorre por telefone com fornecedores que expõem alguns desses produtos por meio de catálogos. Constatou-se que, principalmente os pisos são fornecidos por esse processo.

Em relação a esse produto, busca-se conquistar os clientes por meio do atendimento e na prestação de serviço, pois, a qualidade dos pisos pouco varia. O diferencial torna-se, assim, o tempo de atuação no ramo e a garantia de serviços não terceirizados, pois, a firma formou sua própria equipe.

Após a venda de pisos, divisórias e cortinas, passa-se à prestação de serviço. A dificuldade do pós-venda reside na programação da colocação de pisos e no sistema de confecções de cortinas sob encomenda e medida. Como os modelos de cortinas são variados e não padronizados, pode haver necessidades de reparos para adapta-los.

O trabalho que envolve o serviço pós-venda revela-se importante, exigindo atenção constante dos funcionários aos prazos combinados com os

clientes. É esse tipo de serviço que diferencia a empresa dos seus concorrentes, agregando um diferencial ao seu produto.

No que se refere à gestão financeira constatou-se preocupação com a interface entre as compras e as finanças, considerando-se que o equilíbrio da gestão pode ser alcançado quando compram-se mercadorias, levando-se em conta o pagamento do fornecedor em seguida. A cobertura dos custos é uma preocupação maior na empresa; por esse motivo, as contas a pagar e receber são controladas com atenção.

Constatarem-se algumas ferramentas informatizadas para auxiliar a gestão, como programa de fluxo de caixa, estoque, contas a receber e a pagar. Contudo, o sucessor revelou indisponibilidade de tempo para a realização de análises financeiras sistematizadas. Adotam-se, assim, análises práticas, dispensando os gráficos que o computador processa.

## **6 CULTURA E PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

Neste capítulo será apresentado e discutido o conjunto de valores que coadunam práticas de gestão nas empresas familiares estudadas. Em seguida, serão apresentadas alternâncias de valores identificadas nas fases das empresas.

### **6.1 A empresa de materiais de construção**

#### **6.1.1 Valores e práticas de gestão**

O conjunto de valores identificados na empresa de materiais de construção diz respeito a: sobrevivência, dedicação, afetividade, paternalismo, independência, moralidade e camaradagem.

Pode-se compreender, ao tentar discernir as especificidades desses valores, que, como valores, eles apresentam-se implícitos e pouco evidentes. Parecem manter entre si, algumas mais do que outros, uma certa interdependência. Aspecto notado, por exemplo, nas relações afetivas e paternalistas e na exigência de dedicação.

A sobrevivência vincula-se ao desejo de garantir a continuidade da empresa a longo prazo, mantendo a organização nas mãos da próxima geração e os empregos dos funcionários. A importância de continuar o empreendimento se justifica diante da história de fundação, momento em que foi assumido o risco de investimento no negócio.

Portanto, a sobrevivência associa-se ao fato de ter se conquistado o negócio a partir da compra de uma empresa falida. Como resultado da aposta em uma nova oportunidade de trabalho, obteve-se o sucesso. Contudo, diante da decisão bem sucedida, a necessidade de sobrevivência surge como forma de

cuidados com a manutenção do patrimônio consolidado. Torna-se, assim, mais importante conservá-lo resistindo às dificuldades:

*“Hoje a gente não quer perder o que construímos com bastante sacrifício... a gente aqui não tem o hábito de determinar crescimento. Trabalhamos dia após dia pra melhorar o faturamento, as vendas e a lucratividade, mas, tem trabalhado sem estipular um X, não temos uma meta em números. Nossa meta é cada dia melhorar e continuar subsistindo”* (Relato da Sócia).

A análise financeira permite medir, de maneira objetiva, a performance da firma. O uso dessa análise é feito para se acompanhar a situação da empresa, tendo em vista que a continuidade implica uma postura de cautela financeira. Portanto, esta atrelada à postura segura de trabalho em *“não se aventurar e ter os pés no chão”*.

Percebe-se que o desejo de continuidade e sobrevivência se relaciona também à preocupação com o emprego dos funcionários, considerando-se o empenho dos mesmos no momento crítico de fundação. Nota-se o sentimento de obrigação em preservar os empregos daqueles que se comprometeram nos momentos de crise e dificuldades:

*“...eu não sou responsável só por mim aqui não. Eu sou responsável por 18 famílias, pelo emprego de cada um deles. Eu sinto que tenho que olhar pela sobrevivência deles. Muitos aqui estão com a gente desde o início e ajudaram muito, no começo, a alavancar a empresa...”* (Relato da Sócia).

A dedicação dos dirigentes e funcionários foi essencial para a consolidação da empresa. Em contrapartida ao empenho e à dedicação, estabeleceram-se relações afetivas de trabalho. Em consideração à amizade construída naqueles momentos difíceis, quando os empresários arriscavam-se e os funcionários tentavam manter seus empregos, configurou-se uma relação mais próxima entre os funcionários e a família proprietária.

Após a consolidação da empresa, ainda evidencia-se a dedicação dos dirigentes na condução dos negócios em detrimento do prazer da boa vida. Nas práticas de seleção ou na rotina de trabalho diário da família proprietária, a dedicação é aplicada, conforme se pode constatar na seguinte declaração: “... a rotina é pesada. A gente chega aqui às 6:30h e tem dias que sai daqui depois das 19:00h...Faz o horário de almoço correndo, meia horinha só e tem que tá aqui dia-a-dia enfrentado os desafios. O desgaste é grande, a sorte é que no sábado a gente reveza...” (Relato da Sócia e do Sócio).

No processo de seleção existe a preferência de contratação de candidatos que demonstrem, de alguma forma, indícios de comportamento dedicado. Pressupõe-se que os candidatos casados e com histórico de tempo de trabalho mais longo registrado em carteira estariam mais predispostos a dedicar-se à empresa. Existe ainda o pressuposto de que o funcionário casado tende a cultivar um sentimento de apreensão em relação à perda do emprego, imprimindo, diante disso, maior dedicação ao trabalho. Esse seria o posicionamento adotado para conservar um quadro de funcionários que corresponda à exigência de dedicação esperada:

*“... geralmente, eu tenho problema com as pessoas mais novas. Hoje eles são muitos instáveis, os pais dão muito apoio em casa. Geralmente, pessoa que já é casado e tudo e melhor de trabalhar, porque precisa mesmo, tem que correr atrás e sabe que tá difícil... Eu procuro olhar sempre o tanto que a pessoa pára numa firma, os anos que ela parou no emprego dela, pra ver se é daqueles que não param em serviço...”*  
(Relato da Sócia).

Notou-se, ainda, apreciação de flexibilidade de horário. Em observação realizada na visita à empresa, presenciou-se o seguinte comentário dirigido a um funcionário que se apressava em deixar a loja no final do expediente “...tem um pessoal aqui que é assim: chega mais tarde e quer sair mais cedo. Chega 15

*para as 6, tá todo mundo correndo. Vamos esperar alguns minutinhos ou correr assim pra chegar no horário amanhã cedo...”*

A exigência de dedicação foi feita naquele instante em que a dirigente ainda atendia à pesquisadora. Espera-se dos funcionários certa flexibilidade em relação ao horário. Espera-se a doação de algum tempo à empresa, além daquele referente à jornada de trabalho estabelecido em contrato. Após o final do expediente, espera-se que os funcionários se coloquem à disposição caso seja necessário.

O relacionamento com os funcionários tem por base o cultivo de amizade, ultrapassando os vínculos organizacionais. Evidenciou-se que, na empresa, aceita-se discutir aspectos pessoais da vida do funcionário, pois, a intimidade nos relacionamentos permite conselhos e o senso de humor:

*“... aqui a gente dá uma liberdade de brincar e a gente brinca e eles brincam com a gente, são muitos anos de convivência juntos, aqui não é igual a muitas firmas que o nêgo chega e é fechadão...A gente conversa com o funcionário que não tá conseguindo vender e a gente sempre dá uma chance... E aqui não tem ponto pra bater não e eu falo: se tá com algum problema pessoal fala comigo. A gente tem já essa liberdade. Eu prefiro que vai pra casa resolver o problema do que ficar aqui atendendo o cliente de cara amarrada...”* (Relato do Sócio).

Além de relações afetivas, ainda se estabelece na empresa o paternalismo. Nas relações de trabalho pode ser conferida a tolerância em torno de atitudes e comportamentos dos funcionários. Evidenciou-se que a tolerância ainda é maior com aqueles que dedicaram à recuperação da massa falida.

Alguns, entre esses, recusam-se a fazer cursos de atualização, considerando-se já treinados. O que se espera com os cursos é atualizar seus conhecimentos. Mas, admite-se esse comportamento na empresa em nome daquela relação familiar construída nos momentos cruciais que passou a empresa.

Outros já apresentaram problemas de comportamento causando conflitos na organização. Contudo, resolve-se essa questão com remanejamento, considerando-se a dedicação e a honestidade dos funcionários. O paternalismo, conforme se estabelece nessa empresa, torna a relação entre os proprietários dirigentes e funcionários regida pela regras da vida familiar.

Nota-se, assim, que, na empresa, avalia-se a pessoa, não o profissional que representa. Não se demite pelo tempo de convivência e trabalho e devido à consideração. Esses aspectos denotam um caráter personalístico da gestão orientada para os funcionários mais antigos. O desempenho dos funcionários é medido, assim, por meio de critérios carregados de subjetividade, como pode se verificar na declaração abaixo:

*“...já tive problema com pessoa mais velha aqui da empresa que tava no depósito. Então, ele tava atrapalhando a equipe e eu fiz um remanejamento porque a gente acaba que, eles falam que a gente tem que trabalhar não com o coração, mas, de certa forma, pra você por uma pessoa que tá faltando pouco tempo pra aposentar e você pôr na rua, não é fácil. É uma pessoa honesta e boa, então, você tenta dar uma remanejada nela, passa pra outra função e pôr outro no lugar. E foi o que eu fiz, né? , nesse caso...Em termos de vendas, lá costuma ter uns mais velhos que não quer fazer um curso e acha que sabe tudo. A gente tem que levar eles com muito jeito...”* (Relato da Sócia).

A relação pessoal entre dirigentes e funcionários, estabelecida com o “tempo de casa”, estimula o desenvolvimento de relações paternalistas. Em outros termos, as relações afetivas que os unem conduzem a esse tipo de relacionamento.

Outro aspecto importante para a consolidação da empresa diz respeito à independência. Na condução da gestão dessa empresa, observou-se a prática de utilização apenas do capital próprio. Para garantir a independência, evita-se o uso de capital de terceiros e os empréstimos junto a instituições bancárias.

Os sócios evitam o uso desse tipo de capital diante da justificativa de que a dependência de recursos de instituições bancárias compromete a liquidez do caixa, dificultando as práticas de investimentos em compras de materiais, bem como o aproveitamento de melhores ofertas e promoções. Considera-se que a negociação com fornecedores se torna favorável à medida que se têm condições de negociar diante da compra de maiores quantidades e mediante o pagamento à vista:

*“... às vezes, os bancos fica querendo - oh tá tendo um empréstimo isso e aquilo -, mas, nós estamos correndo. Eu acho que se você pode ter esse produto, pra que você vai dar pro banco. Então, a gente colocou a loja num ponto que a gente não precisa preocupar com isso. Não sei, mas, eu espero nunca precisar de banco... Às vezes, liga – ah, final de ano vai ter décimo terceiro e tem um financiamento com juro tal -, O juro que for ele é caro. Aí vem embutido taxa disso e taxa do governo e taxa pra aquilo e não precisamos disso, graças a Deus...igual eu te falo financiamento hoje existe aos montes, mas cê tem que sair fora...”*  
(Relato do Sócio).

A opção por conduzir a gestão da empresa de maneira independente repercute em seus processos de negociações. Percebe-se a independência relatada no sentido de poder e controle em relação às negociações com grandes empresas institucionais. Constata-se a preferência em não se submeter aos pregões de licitação pública, considerando-se que esses clientes comprometem os custos que a empresa enseja cobrir. Acredita-se que essas instituições se preocupam mais com o preço dos materiais em detrimento da qualidade:

*“...os clientes institucionais que a gente negocia é muito burocrático, mas, já teve em fases melhores. Nosso público alvo não é essas instituições grandes, a gente não fica nas mãos de uma pessoa só... Eu procuro não ficar muito na mão dessas entidades não...”* (Relato da Sócia).

Portanto, a independência comunica indisposição da família proprietária em se submeter às condições de negociações de empresas públicas. Sendo

ainda, esse mesmo aspecto, notado também na relação de comercialização com as construtoras: “... não me interessa ficar nas mãos das grandes construtoras...” (Relato do Sócio).

Negociar com esses clientes implica realizar concessões que não estão de acordo com os princípios da família proprietária, conforme enfatiza a sócia “...muitas vezes, eles querem preço e quer ganhar alguma coisa por fora e a gente não trabalha assim, essa não é a nossa análise...”.

Os princípios morais da família, embasados na honestidade, transparência e ética refletem nas relações com os clientes, concorrentes e funcionários. Percebe-se que originaram do ambiente familiar, onde os dirigentes iniciaram o desenvolvimento de seus conceitos e valores para a vida:

*“Uma das coisas muito ruins de lidar na parte de pessoal e de cobrança mesmo são as pessoas desonestas. Então, isso dói muito porque a gente foi criada numa família. Muito do caráter, da formação da gente vem de família. Eu tenho um pai que se você encontrar com ele, começa a falar da família dele como se você conhecesse cada um deles. Fala de todos os filhos com orgulho. Às vezes, eu não sou conhecida como a fulana da loja de materiais de construção, mas, como a filha do ciclano, que é um pai que eleva a gente porque ele sabe que a gente aprendeu com ele esse caráter de honestidade de respeito e isso nós temos dentro aqui da nossa sociedade...”* (Relato da Sócia).

Pode-se dizer, assim, que os princípios morais da família orientam as negociações da empresa, bem como o relacionamento estabelecido com os clientes e concorrentes.

Na relação com os clientes, preconiza-se a honestidade em explicações sobre o diferencial da qualidade dos materiais de construção. Ainda é preocupação no momento de entrega de materiais levando à iniciativa de sistematizá-la em um caderno de protocolo localizado no caminhão.

Com esse registro de recebimento, a empresa livra-se de eventuais desvios de materiais e garante entrega correta e completa. As trocas de materiais

ou quantidades incompletas durante entrega nas obras são situações que os dirigentes mais observam quando avaliam as falhas dos concorrentes. Por esses motivos, preocupam-se em empregar procedimentos de recrutamento e seleção orientados em direção à atração de indivíduos que apresentem princípios morais.

No que se refere à relação com os concorrentes, nota-se que os princípios morais levam ao estabelecimento de uma relação leal e justa. Evidenciou-se que, no setor de materiais de construção, os concorrentes assumem postura desleal no que se refere aos preços e promoções:

*“...A concorrência faz muitas promoções desleais em cima de produtos defeituosos e sem qualidade, por exemplo, com pisos tipo C. Então, fizemos um trabalho muito bom aqui nesse meio tempo para ficar bem transparente, porque honestidade pra gente é muito importante. Onde, às vezes, acontecem muitas coisas em outros concorrentes, de gente que entrega menos mercadoria, faz uma parceria com esse pessoal de dentro da obra, eles recebem alguma coisa por fora e ocorre a entrega de mercadoria a menos... A empresa de materiais preocupou muito em termos de concorrência mais leal, porque ela tem que ver o custo dela, mas, tem gente que trabalha com a concorrência desleal...”* (Relato da Sócia).

Além de preocupar-se em estabelecer uma relação leal com os concorrentes, estabelecem-se parcerias com os clientes, oferecendo um diferencial em cima das falhas dos concorrentes. Pode-se dizer que, diante dessas parcerias, se estabelece um clima de camaradagem.

As concessões de facilidades nas trocas de qualquer mercadoria e a liberação de materiais no sistema condicional retratam aspectos valorizados na relação com os clientes, além dos procedimentos de entrega rápida de materiais para os clientes que compram na empresa durante todo período de construção da obra. Evidenciou-se o esforço em oferecer brindes e alguma vantagem na negociação, sobretudo para os clientes mais antigos e aqueles que, de certa forma, possuem alguma fidelidade à empresa:

*“...a gente toma por base a concorrência e os pontos negativos dos outros que a gente vê falar pra ganhar em cima. E existe muito. Por exemplo, a pessoa vem cá e compra e se não serviu, a gente procura trocar. Então, a gente procura atender o cliente até nisso...a gente busca oferecer mais vantagens pra clientes fiéis que começa e termina a obra comprando aqui...”* (Relato do Sócio).

As vendas condicionais dificultam o controle de estoque da loja, mas, mesmo assim, continuam sendo liberadas sob justificativa de que grande parte das vendas é realizada nesse sistema e de os clientes já estão acostumados com a facilidade que proporciona. Pode-se perceber que essa postura reforça o clima de camaradagem na empresa.

Nota-se que, ao mesmo tempo em que se relaciona com clientes assumindo uma postura cordial e parceira, busca-se estabelecer esse tipo de relacionamento também com os fornecedores. A preferência em negociar pessoalmente com os representantes das fábricas possibilitou o estabelecimento de trocas de favores que apenas o contato pessoal pode proporcionar:

*“... a gente compra por telefone, internet, tem fax, mas, o mano a mano é muito importante. E a gente tem os representantes que visitam a loja sempre e a gente tem uma relação boa com eles e busca atender bem e negociar direitinho porque é uma parceria e eles, quando aparece lá na empresa alguma coisa melhor, alguma vantagem, passa isso pra gente...”* (Relato da Sócia).

Um aspecto cultural interessante dessa empresa diz respeito à sua história de fundação. A circunstância em que a empresa foi fundada, a partir da compra de uma massa falida, torna suas práticas de gestão fortemente marcadas no que diz respeito a dois aspectos: administração de pessoal e financeira.

No que se refere à administração de pessoal, mais especificamente, nas relações com os funcionários, nota-se, uma cumplicidade e consideração que molda os relacionamentos imprimindo uma cultura de grande família na

organização. A análise das práticas de gestão permite afirmar que há vínculos afetivos entre dirigentes e funcionários, traduzido em vivências de crises, dificuldades e conquistas compartilhadas.

No que se refere às práticas financeiras a prudência e o cuidado em se empregar os recursos refletem as dificuldades traduzidas no desafio de reerguer a empresa denotando aspectos culturais embasados na racionalização administrativa.

No estudo deste caso, percebe-se, que o conjunto de valores identificados revelam duas dimensões culturais incorporadas na empresa. Esses valores conferem, ao mesmo tempo, uma cultura empresarial e uma cultura familiar, denotando padrões culturais calcados na familiar, baseados em sentimentos e emoções e ainda orientados para a racionalização administrativa, tendo em vista a eficiência organizacional.

### **6.1.2 Valores e fases organizacionais**

Considerando-se a fase de fundação, a entrada da sócia e a fase de entrada do filho sucessor, identificaram-se, respectivamente, a reiteração (dedicação) e a inclusão (imagem, controle e descentralização) de novos valores.

Na fase em que a empresa foi fundada, a dedicação ao negócio revelou-se essencial para sua posterior consolidação. A maior parte dos funcionários da antiga empresa falida foi incorporada. Esses funcionários assumiram o compromisso de trabalho árduo com a nova direção. Para preservar o emprego aceitaram a parceria proposta pela organização, passando a se empenhar e se dedicar para reerguê-la. Na fase de fundação, os funcionários foram, em parte, responsáveis pela recuperação da empresa.

*“... a gente deixou claro pra eles que tinha que chegar num acordo e trabalhar junto porque eles queriam o emprego deles e a gente tava apostando tudo ali e a gente exigiu muito da cooperação deles e eles ajudaram bem...”* (Relato do Sócio).

Além dos funcionários, os dirigentes também se dedicaram, intensamente, ao negócio. Nas práticas de cobrança ou na rotina diária de trabalho, buscavam dedicar-se ao negócio, demonstrando um grande esforço pessoal:

*“...eu saía, muitas vezes, na garupa da moto para ir negociar. Pegava, às vezes, alguma coisa das pessoas, uma televisão, um vídeo, para tentar reaver aquele dinheiro para voltar pro meu capital de giro, né! No começo, eu fiz muito isso. Não tinha um cobrador e eu mesmo ia e fazia isso..., mas, eu sou assim, sou pau pra toda obra, se tiver que fazer faxina na loja eu faço, se tiver que carregar eu carrego e já dirigi até caminhão de entrega carregado...”* (Relato da Sócia).

A sócia assumiu a gestão financeira da empresa ao entrar para sociedade junto ao irmão. A partir dessa fase pode-se verificar preocupações em torno da imagem da empresa no mercado. Tal preocupação refletiu a busca de se preservar o nome da empresa, envolvendo a comercialização de produtos de qualidade, evitando-se a insatisfação dos clientes e posteriores reclamações contra a loja. Envolveu ainda a iniciativa de evitar a vinculação, por meio de vendas financiadas, com instituições financeiras que cobram juros considerados mais altos no mercado:

*“... tem que saber é direcionar os financiamentos, ver juros e tudo mais. Porque tem de tudo no comércio e a gente procura não por isso dentro da nossa loja, uma coisa muito alta em termos de juros, porque prejudica o nome da empresa da gente...”* (Relato da Sócia).

Esse esforço de preservação da imagem da loja se revela um das formas de garantir a boa divulgação da empresa. Outro mecanismo que demonstra a preocupação com a imagem se expressa na delegação ao gerente da

responsabilidade de liberar as vendas. Considera-se que os proprietários dirigentes não podem transparecer nesse processo. Ao impedir uma liberação de venda, pode-se prejudicar a imagem da empresa, causando uma impressão negativa:

*“... o dono não pode transparecer nessa parte de liberação de vendas não porque, às vezes, é conhecido. Então, o amigo é, às vezes, o mal pagador... a gente de frente nessa hora não dá. A gente que é patrão é complicado cê ficar de mal com o cliente, o cliente vai sair falando mal da gente aqui. Então nisso, você tem que saber o que você tá fazendo. Hoje até a cobrança, se não souber fazê-la, perde o cliente...”* (Relato da Sócia).

A lógica de abertura da nova loja, em sede própria, estruturada para causar forte impressão nos clientes, relaciona-se com a preocupação de demonstrar a imagem de empresa sofisticada. Diante dessa preocupação, providenciaram-se a organização da loja, a introdução do uso de uniformes, a disposição dos materiais de acabamento em um *show room* mais amplo e ordenado. Com efeito, a limpeza do ambiente, a aparência física dos funcionários e, até mesmo, a escolha do piso branco para a nova instalação, representam o conceito de loja de materiais de construção que se deseja repassar aos clientes, sobretudo aqueles que compram fora do mercado da cidade:

*“...tem gente que sai daqui e compra mais caro do que aqui e os mesmos produtos que a gente tem. E isso aí a gente sabe que acontece. Então, a gente preocupou em atrair esses clientes com uma loja mais bem arrumada. A gente quis abrir uma loja bonita e se na outra, às vezes, não tinha aparência, a gente buscou mostrar aqui...Até o piso e a cor da loja ser branquinho e tudo. Aquilo, o pessoal já chega assim e o branco trás uma aura mais clara... Então, eu tive que fazer até um trabalho em cima disso, de colocar o pessoal apresentável, com o uso de uniforme da loja e tudo...”* (Relato da Sócia).

Percebe-se que o uso do uniforme configurou-se como um artefato da cultura. Esse artefato visível, rico de significados, congrega aspectos que a organização deseja repassar aos seus clientes, como a ordem e limpeza, assim como o ambiente físico, apresentado pela nova sede, revestido de pisos branco e muito bem organizado.

A partir do momento em que a sócia assumiu a gestão financeira pôde-se evidenciar maior enfoque no controle de aspectos financeiros. Surge a preocupação em avaliar melhor o perfil dos clientes, visando controlar a inadimplência, com o aperfeiçoamento dos cadastros de liberação de vendas e maior rigorosidade em sua aprovação. Considerando-se que “...*é preciso ter um cadastro bem feito, uma venda bem feita pra uma pessoa que tem condições de pagar, então, envolve isso tudo pra se prevenir contra o não recebimento depois...*” (Relato da Sócia).

O estabelecimento de parcerias com instituições bancárias que financiam a construção da casa própria foi outra alternativa adotada para isentar a empresa do aspecto da inadimplência e garantir a cobertura dos custos.

No que se refere aos estoques, percebeu-se uma mudança de gerenciamento com a introdução da venda casada. Esse sistema de vendas permitiu controlar o custo com a manutenção de estoque de produtos de acabamento, como, pisos e azulejos.

Com essas medidas, em diferentes perspectivas gerenciais, estabeleceu-se o controle financeiro, anunciando uma nova filosofia de gestão de vendas, estoque e financeira, tendo em vista a preocupação em controlar o custo da empresa.

Outro aspecto que congrega a busca de controle das finanças concerne à separação entre as despesas pessoais e empresariais. No sentido de organizar o caixa da empresa, as retiradas limitaram-se aos pro-labores mensais. Os

investimentos pessoais dos sócios passaram a ser controlados e gerenciados separadamente, evitando-se misturar fontes de despesas diferentes:

*“Nós estabelecemos os nossos salários. Não é o que precisa vai pegando não. Nós temos um tanto por mês. Eu acho que, na empresa, tem que ter essa repartição. Tem gente que fala assim: a mulher vai lá e tira dinheiro pra uma coisa e outro vai e tira. Aqui é tudo separado, a administração da loja com a da construção. Se tirar um tijolo aqui é anotado. Então, a gente sempre tira e anota... O imóvel, eu sei o que gastou de um real até mais, nós temos esse controle todinho... Aqui, se eu tirar um material pra mim, ele é tirado como retirada minha aqui dentro... Tem a loja lá debaixo e a gente faz controle separado e, quando ela precisa de um material, tudo é anotado e é cobrado dela...”* (Relato da Sócia e do Sócio).

A partir da entrada do sucessor para assumir a gestão da filial intensificou-se o controle. Notou-se maior preocupação e ênfase nos custos e a conseqüente formação de “margem de caixa” para sua cobertura. Dentro de uma nova concepção de gestão, a empresa passou a orientar as vendas considerando, sobretudo, os custos:

*“... o importante não é vender muito. Temos que olhar pro nosso caixa. Eu não trabalho com meta de venda e, se eu vejo que não tá vendendo muito, eu tento segurar o meu custo... Tem que olhar muito o custo porque eu trabalho aqui com custo padronizado, o custo fixo. Então, a gente já entra devendo e, pelo menos o variável, a gente tem que tá cobrindo, né?...”* (Relato do Sucessor).

O controle financeiro indica algum nível de profissionalização na empresa, percebido na separação das finanças pessoais e daquelas concernentes à loja filial. A própria questão de se estabelecer um pro-labore mensal, coibindo retiradas eventuais do caixa, bem como a separação das contas de casa, evidencia essa preocupação. O controle financeiro acontece separadamente,

concebendo-se que “*se for levar no bolo, a gente fica muito perdido*” (Relato da Sócia).

Na fase de entrada do filho, houve a descentralização da gestão das mãos dos proprietários dirigentes. Diante do crescimento da empresa, com abertura de filial e, conseqüente acúmulo das atividades gerenciais, mãe e tio sócio decidiram delegar ao sucessor a responsabilidade de gestão da loja filial.

A descentralização envolveu também uma maior autonomia concedida aos funcionários. Evidenciou-se a pretensão de delegar a responsabilidade referente à gestão financeira ao gerente de vendas:

*“... eu estou tentando passar pra pessoa ser, assim, mais dinâmico, pra ajudar mais a gente na parte administrativa, pra poder liberar mais a gente em certas ocasiões. E é isso que eu tento fazer aqui. Eles têm que ter iniciativa, é uma das coisas que eu sempre peço pra eles. Porque, às vezes, leva um problema pequenininho pra gente e a gente já tá tão desgastado, a carga horária é grande e a gente, então, precisa passar mais coisas do gerenciamento pra eles também ajudar nisso. Porque, assim, se eu tiver que ficar fora eles tocarem...”* (Relato da Sócia).

Diante do crescimento da empresa, passou a ser concedida aos funcionários maior autonomia em relação ao trabalho, diante da sobrecarga que vem enfrentando os proprietários dirigentes. A descentralização demonstra abertura ao crescimento da empresa. Delegar ao filho, ao gerente e aos funcionários maior responsabilidade gerencial indica a disposição em descentralizar a empresa.

## 6.2 A Empresa do setor automotivo

### 6.2.1 Valores e práticas de gestão

As análises apontaram um conjunto de valores que guiam o gerenciamento da empresa automotiva, quais sejam: dedicação, afetividade, paternalismo, pragmatismo, tradicionalismo, moralidade, camaradagem e formalismo.

Nota-se, nesta empresa, a predominância de relações afetivas entre os dirigentes e funcionários que ultrapassam os vínculos organizacionais. Esse tipo de relação é intenso devido ao fato de ser mais antiga e possuir muitos funcionários que ali trabalham desde sua fundação.

Percebe-se que a família se relaciona de maneira afetiva com esses funcionários, diante de tantas crises e dificuldades, além de conquistas compartilhadas. Essa relação também se estende aos funcionários novos, pois, acostumou-se tratar os colaboradores como parte integrante da família empresarial. Desse modo, pode-se considerar que a afetividade esta presente nos relacionamentos da empresa no âmbito interno e também externo nas relações com clientes.

Os funcionários antigos acompanharam tanto o desenvolvimento da família como da empresa. Devido à relação afetiva estabelecida ao longo dos anos, se envolveram também na vida particular da família proprietária:

*“... eles têm liberdade de chegar na gente e dar conselho até da vida particular. Alguns aqui fala – oh, cê tá sendo enérgico demais com seu filho... Quando eu tinha meus meninos pequenos, trazia pra cá e, quando precisava corrigir, eles se intrometia e falava: ‘não bate no menino não, tadinho’...”* (Relato do Sucessor 1).

Os colaboradores mais antigos assumem um papel que supera aquele estabelecido no contrato de trabalho. De acordo com o relato de um dos dirigentes, fiscalizam aspectos administrativos da empresa, tomando-a como patrimônio próprio que deve ser preservado:

*“... muitos funcionários antigos que a gente tem aqui é parte integrante do corpo da empresa. Igual a gente costuma brincar, têm a plaquetinha de patrimônio nas costas e realmente têm. Eles exercem um papel de guardião da empresa, então, cê vê que eles zelam pra uma coisa que é sua. Cê tem um sócio pra zelar pelo seu patrimônio, embora, eles não sejam sócios lá nos dividendos ... (Relato do Sucessor 1).*

Os proprietários dirigentes demonstram consideração em relação ao comprometimento dos colaboradores, concedendo-lhes favores e ajudas pessoais. Do mesmo modo, ocorre com aqueles funcionários antigos de casa que deixaram de se atualizar em relação aos novos motores. Como forma de gratidão ao que representaram no passado, quando começaram a consolidar a empresa, junto com o fundador, são conservados. Mesmo que seja para realizar serviços eventuais em motores já ultrapassados.

Notou-se, assim, que a relação estabelecida com o “tempo de casa” torna-se, para a empresa, um atributo mais relevante que a competência do profissional. Essa relação orientada mais por sentimentos de amizade com os funcionários impede a formação de uma equipe mais capacitada para enfrentar as mudanças tecnológicas que vêm ocorrendo com os motores. Um dos dirigentes comenta sobre isso:

*“O pessoal mais antigo contribuiu muito pra empresa crescer. Alguns contribuíram até demais, mas, eu tenho funcionário aí que eu já te falei, devido à amizade eles permanecem aqui e vão chegar a aposentar. Porque o conhecimento deles parou no tempo e hoje eu não tenho como pegar um motor moderno e dar na mão deles. Eles têm que fazer só aquilo do tempo deles mesmo pra trás, eles não quiseram acompanhar...” (Relato do Sucessor 2).*

A condução da gestão nessa empresa mantém um caráter paternalista assegurado por diferentes aspectos que se relacionam à afetividade e à autoridade. O paternalismo se expressa na dificuldade que os funcionários apresentam em relação ao cumprimento de ordens advindas do gerente auxiliar, dentro da retífica de motores. Em suas concepções, apenas o dirigente possui comando, o gerente não é respeitado. Nesse sentido, a autoridade de pai se configura, revelando outra dimensão, onde se podem verificar relações paternalistas de trabalho:

*“Eu tenho problemas com os funcionários lá dentro da retífica. Eles não cumpriram as ordens dadas. Então, eu estou aqui conversando com você e o meu gerente tá lá dentro. Se ele chegar lá e pedir alguém pra olhar alguma coisa lá, eles acham que um empregado não pode mandar no outro. Então, já causa esse atrito aí. O gerente já chega em mim e fala – ‘oh, só se você for lá e mandar fazer’...” (Relato do Sucessor 2).*

Ao mesmo tempo em que se configura a relação paternalista e afetiva na empresa, observa-se acompanhamento rigoroso do comportamento dos funcionários. Existe uma forte expectativa de que eles vistam a camisa da empresa, comprometendo-se tanto em relação ao serviço como em termos comportamentais. Desse modo, subjacente a esses aspectos reside a exigência de dedicação.

Esse tipo de exigência esta implícita à postura leal, ao cumprimento do horário de trabalho e à atenção ao serviço. Considera-se, assim, tais fatores como determinantes do limite que estabelece até onde os funcionários podem ir dentro da empresa, em termos de promoção de cargo:

*“...a gente exige muito aqui, assim, em termos de chegar no horário. Aqui dentro tem que ter 100% de atenção só no serviço. A gente não gosta que fique boicotando a empresa e trazendo atestado um atrás do outro e faltando muito. A gente tem uma clientela pra zelar e os prazos dos serviços pra cumprir...A pessoa que quer desenvolver aqui dentro*

*deve andar de acordo com essa conduta de comportamento que eu te falei...”* (Relato do Sucessor 1 e Sucessor 2).

Torna-se evidente a relação de troca estabelecida na empresa. A gestão dos funcionários perpassa aspectos afetivos e paternalistas. Em contrapartida, os funcionários atendem às exigências de dedicação dos dirigentes, vestindo a camisa da empresa.

No âmbito externo, com os clientes, a firma também estabelece relações afetivas pautadas, sobretudo, na comercialização com os clientes mais antigos, considerados parceiros conquistados ao longo dos anos de existência da empresa. Muitos a freqüentam rotineiramente na realização de manutenções de motores:

*“...muitos clientes nossos eu vi crescer na profissão e eles me viram desenvolver aqui dentro da empresa. Então, eles chegam, às vezes, confidenciam com a gente até coisa particular e pedem conselhos. A gente tenta ajudar no que for possível e eu também já pedi muito conselho pra cliente, assim: ‘oh, eu estou nessa dificuldade’...”* (Relato do Sucessor 1).

A relação amigável que se estabeleceu com o tempo acaba sendo parte do discurso que justifica a camaradagem. Diante da cordialidade comercial da família proprietária, as relações comerciais com os clientes foram sendo personalizadas.

Evidenciou-se a concessão de descontos e formas de pagamento especiais para os clientes antigos, flexibilidade nas vendas a prazo, estudando-se casos particulares. Existe abertura para renegociações de dívidas, considerando-se as dificuldades do setor de transportes de carga refletidas no preço do frete.

Há grande abertura para renegociações de dívidas, por exemplo, em consideração ao cliente caminhoneiro acidentado na estrada. Esses clientes já sabem que podem contar com a amizade e consideração da família nas situações

imprevisíveis “..., por exemplo, cliente, se acidentou com caminhão, então, tem que ter jogo de cintura, né? O recebimento vem, mas tem que ter calma num caso desse...” (Relato do Sucessor 3).

Outro aspecto que retrata a consideração com os clientes reside na aprovação de cadastros de venda, mesmo diante de sua reprovação no departamento financeiro da empresa. Constatou-se, ainda, a preocupação com a continuidade das atividades profissionais dos clientes diante da iniciativa de disponibilizar motores para empréstimo enquanto é retificado o motor do cliente.

Os vínculos estreitos, originados da relação mais próxima cultivada há vários anos entre a família proprietária e os funcionários, justificam a liberdade que possuem em relação à empresa. Diante dessa liberdade, consideram legítimo interferir, até mesmo em aspectos da administração concernentes às negociações com clientes:

*“... a gente, às vezes, vai fazer uma manobra como estratégia comercial que a gente acha que vai ter que fazer daquele jeito e, aí, o funcionário antigo chega e não tá por dentro do que tá ocorrendo chega e fala: ‘olha, desse jeito que você tá fazendo, você tá tomando prejuízo, a empresa tá ganhando pouco’ Aí você tem que explicar: ‘é um freguês em potencial, ele merece esse agrado eu vou fazer essa cortesia pra ele’. Aí, eu já escutei desses funcionários antigos, muitas vezes: ‘ah, cê tá sendo bobo de dar isso pra eles.’ Eles falam com franqueza mesmo e, se for analisar, ele tá certo. Aí, cê pega, tem que explicar: ‘oh, esse caso aí, eu estou fazendo essa cortesia, desse jeito e isso e isso e tal, o freguês merece’. E aí eles falam: ‘ah, então tá certo’. Porque se você não explicar amanhã, na hora que a firma tá levando prejuízo, ele pega e não alerta. Então, de vez em quando, o excesso de liberdade, como se diz, te força a fazer revelações administrativas pra um funcionário subalterno. Mas, não é porque ele é subalterno, é porque ele é antigo de casa e ele se sente na obrigação de alertar e você, depois, fica na obrigação de esclarecer a ele” (Relato do Sucessor 1).*

Embora os dirigentes tenham consciência de que os custos da empresa ficam comprometidos diante da postura de camaradagem nas relações comerciais, tornou-se clara a indisposição em assumir uma postura diferente.

Para manter a boa relação com os clientes, já estabelecida há décadas, muitas vezes, sacrifica-se o lucro dos negócios. Os pagamentos das compras a prazo apresentam uma alto percentual de atrasos, embora sejam realizados, em grande parte, após o vencimento. Contudo, ocasionam problemas de “falta de caixa”, prejudicando as finanças da empresa:

*“Acredito que todas as vendas do exercício de 2004 deva ter recebido mais de 98%. O restante tudo tem promessa de pagamento. Freguês complicou a situação e foi acidentado com o caminhão. Isso a gente entende e tem que dar desconto... Então, eu posso te dizer que o dinheiro não entra na data do combinado não, é bom frisar isso, é onde que dá aquele buraco entre o receber e o a pagar e falta a gente ajustar mais isso. Porque tá tendo que sempre pegar uma intera lá no banco e acaba que a gente divide os lucros com ele...” (Relato do Sucessor 2).*

Existe o pressuposto de que os comportamentos e as atitudes baseadas em princípios morais conduzem a empresa ao sucesso. No caso dessa empresa, a família proprietária considera que a conduta baseada em princípios morais tornou o negócio consolidado no mercado:

*“... pra conduzir a empresa, tenho que ser profissional e exercer com muito profissionalismo aquilo que a gente tá proposto a trabalhar. Então, dessa postura profissional, você fica obrigado a dar de si 100% da sua capacidade moral, porque o caráter e a transparência são muito importantes pra levar a empresa pra frente...” (Relato do Sucessor 1).*

Os princípios dos dirigentes se verificam diante da iniciativa de recorrer a empréstimos bancários para honrar o pagamento de fornecedores na data de vencimento, uma vez que a tolerância e a renegociação de débitos dificultam a formação de caixa. A moralidade é evidenciada, assim, no cotidiano de gestão, revelando-se implícita nas ações dos dirigentes.

A empresa conseguiu consolidar-se no mercado e estabelecer uma relação de confiança com seus fornecedores, sendo reconhecida pela sua conduta. Esse reconhecimento revelou-se importante para os dirigentes:

*“... As empresas têm muito interesse em comercializar com a gente...e tem umas empresas que realmente nos atende com um diferencial. A gente faz jus a isso, compra e paga direitinho. Eu tenho um orgulho muito grande em dizer a você que, em toda história da empresa, com esses quase 47 anos, nunca a nossa empresa foi apontada em cartório. Isso é um diferencial e os fornecedores observam a regularidade de pagamento. Aí a gente vê a satisfação deles em nos atender. Isso nos orgulha muito...”* (Relato do Sucessor 1).

Nas práticas de seleção buscam-se colaboradores que apresentem o perfil condizente com os princípios morais que os dirigentes conservam na condução da empresa, pressupondo, ao investigar aspectos da vida pessoal dos candidatos, que a idoneidade garante sua adesão aos princípios morais que a empresa considera relevante:

*“... a gente olha o comportamento da pessoa, a vida pessoal dela...Hoje em dia é muito fácil da gente pesquisar a pessoa em SPC e SERASA. Também tem que avaliar essas coisas. Isso ajuda a gente a escolher a pessoa...”* (Relato do Sucessor 1).

Pode-se dizer que esses aspectos considerados na avaliação dos candidatos relacionam-se com o desejo de manter os princípios e valores transmitidos pela família proprietária para a gestão da empresa, levando à constatação de que os valores da família perpassam ou reforçam os valores organizacionais.

Do mesmo modo ocorre com a prática de contratar funcionários de origem familiar distinta, considerando-se que tendem a apresentar o comportamento baseado em princípios morais que a organização enseja conservar.

A atitude de investigar a origem familiar dos candidatos denota um certo tradicionalismo. A investigação pessoal dos candidatos só ocorre por tratar-se de

uma empresa situada numa cidade pequena do interior, onde se torna mais fácil conhecer a origem dos indivíduos:

*“Nós, do interior, somos muito ligados à tradição. Então, a gente verifica a família dos candidatos, para saber a origem dele antes de contratar e por aqui dentro da nossa empresa...”* (Relato do Sucessor 1).

Esse tipo de postura vincula-se ao tempo de atuação que a empresa possui no mercado. Algumas práticas são conduzidas assim, levando-se em conta a tradição. O tradicionalismo reflete nas relações externas com fornecedores, a partir da concepção de que comercializar com fornecedores antigos garante a originalidade das peças e motores. Por esse motivo, dispensa procedimentos de cotação de preços de mercadorias, privilegiando apenas alguns poucos fornecedores que atendem a empresa desde sua fundação:

*“A compra de mercadoria nossa acontece só naquelas empresas fornecedoras mais antigas porque, nesse ramo de autopeças, tem muita coisa falsificada, a gente tem que desconfiar muito. Ai, às vezes, se a gente começa procurar fornecedores desconhecidos, corre o risco de comprar falsificado porque tem... Eu sou meio tradicional e gosto de comprar mercadoria de fornecedores conhecidos. Então, aquelas cotações que você perde um tempão fazendo aquelas planilhas e tudo, eu acho o custo benefício dela insatisfatório. Não realizo não.”* (Relato do Sucessor 1).

O conjunto de valores observados nesse caso, além de corresponder aos padrões da família proprietária, vincula-se à figura do fundador. Evidenciou-se, que, o pai além de transmitir aos filhos seus conhecimentos técnicos e administrativos, repassou valores pessoais que norteiam o estilo gerencial dos sucessores.

Apesar de dispor de instrumentos de gestão sistematizados na empresa, constata-se a preferência por métodos próprios desenvolvidos para análise da

saúde financeira do negócio. Tais práticas demonstram um estilo de gestão simples, ensinado pelo pai, com formação escolar incompleta, aos filhos:

*“... a gente usa, pra controle financeiro, o boletim de pagamentos diário. Então, todo o dinheiro que a empresa solta, tem que ser registrado nesse boletim, todo dia e, ainda, põe o dia da semana também e começa lá: fornecedor de mercadorias, depois, combustível... Então, se você quiser saber quanto a empresa pagou ontem, tem como eu te falar. Tá tudo anotado. Do outro lado também tem o que entrou... O computador solta gráficos e tudo, mas, isso é mais complicado e gasta muito tempo pra analisar. O balancinho caipira é mais fácil... Os mapas administrativos e gerenciais, que seria a contabilidade gerencial, é muito fácil de fazer. Isso aprendi com meu pai e é muito simples e funciona que é uma beleza...”* (Relato do Sucessor 1e Sucessor 3).

Os sucessores mantêm o sistema de análise financeira que aprenderam anteriormente com o pai. Conservou-se, na gestão, o uso de “mapas administrativos” e do “boletim de pagamento diário”, considerando-se a eficácia, além da facilidade de confeccionar e analisar.

Esses mecanismos de análise que o pai ensinou aos filhos demonstram um estilo pragmático de conduzir a gestão dos negócios, que os sucessores recuperaram do fundador. Desse mesmo modo, ocorre com os aspectos relacionados a normas e regras na empresa. A tendência de estabelecê-las para o funcionamento do trabalho e como guia de comportamento revela uma característica do comportamento do fundador.

Os valores afetam as normas que regulam o comportamento social na empresa. A tendência ao estabelecimento de regras e normas no ambiente organizacional demonstra uma forma de garantir essa regulação. Desse modo, a proibição referente à contratação de parentes e os procedimentos normalizados para retificar motores congregam aspectos que permitem inferir sobre a apreciação do formalismo gerencial.

Os procedimentos de trabalho na retífica de motores denotam o estabelecimento de regras e normas. Nas paredes da retífica, podem-se observar quadros que, além de apresentarem o *layout* da parte produtiva da empresa, expunham a seguinte frase do fundador “*certifique-se da existência de algum problema antes de tentar solucioná-lo*”.

Com essa frase, busca-se repassar a regra de que os motores não devem ser desmontados antes de serem feitos os testes que constatarem se realmente existe algum defeito no motor:

*“Uma decisão do meu pai aqui, que virou regra na retífica, é não deixar mexer em nada no motor sem antes saber qual é o problema. Então, chega um motor com defeito, não se deve desmontar pra achar o defeito. Meu pai nunca aceitou isso. Tem que encontrar o defeito primeiro e desmontar depois, porque, de repente, a gente não precisa desmontar o motor todo, desmonta só a parte que tá com problema. E hoje, a gente vê que os clientes mesmo não aceitam que desmonta...”*  
(Relato do Sucessor 2).

O contexto molda de maneira diferenciada a cultura, ao se considerar a gestão tradicional exacerbada, desde a criação da empresa fundada em uma pequena cidade. Os aspectos afetivos, culturalmente incorporados nas práticas podem ser facilmente observados na gestão de pessoas, nas relações com os clientes e fornecedores, que são marcadas pelo tempo. Além do contexto, a personalidade do fundador, mesmo após a sua saída da empresa, orienta as práticas de gestão.

Dentre os casos estudados, esse caso apresenta, de maneira mais intensa, práticas de gestão embasadas em aspectos culturais vinculados à figura do fundador. De fato, o pai conduziu a empresa por 40 anos deixando seus princípios e valores enraizados. Nesta empresa os filhos foram formados pelo pai, aprenderam o trabalho na retífica desde cedo com base nos ensinamentos repassados pelo fundador, internalizando também suas concepções sobre o

trabalho e a gestão. Desse modo, torna-se claro que o fundador possui um papel central na constituição da cultura dessa organização.

O formalismo na condução da empresa se associa à sua formação militar. A passagem pelo exército, onde aprendeu a retificar motores, refletiu, assim, em normas de funcionamento da retífica. Além de aprender o ofício durante o tempo que passou no exército, internalizou também a perspectiva de comportamento formal, passando a apreciar regras e normas de conduta para o gerenciamento cotidiano da empresa. Nesse sentido, percebe-se que o formalismo parece ser um aspecto importante para a empresa.

### **6.2.2 Valores e fases organizacionais**

Considerando-se a fase de fundação, a entrada dos filhos e a fase de sucessão identificaram-se, respectivamente, a reiteração (formalismo), a sobreposição (descentralização para centralização) e a inclusão (sobrevivência) de valores.

Na fase de fundação, evidenciou-se que o formalismo orientava a gestão em diferentes aspectos do cotidiano da empresa. Esse atributo pessoal do fundador foi transformado num legado cultural partilhado, sobrevivendo, até mesmo, à sua saída da empresa. Observou-se a manutenção de sua filosofia de trabalho na retífica, diante dos mesmos procedimentos na identificação dos defeitos dos motores. Numa perspectiva mais ampla, continua-se evitando a contratação de parentes, observando-se o estatuto social da empresa.

No que diz respeito ao vestuário das funcionárias, determinou-se uma regra diante da preocupação com a integridade das mesmas, considerando-se que o ambiente da empresa é, predominantemente, freqüentado pelos clientes

caminhoneiros. Nessa regra, determina-se o uso de roupas discretas para funcionárias que trabalham nas diferentes áreas da empresa:

*“...é uma regra que nós temos na empresa quando se contrata, principalmente se a pessoa for mais jovem, por ser um ambiente onde se lida com muito homem, clientes e caminhoneiros. Isso é pra própria preservação da pessoa porque fica chato um caminhoneiro falar de uma funcionária, né? Então, na empresa, tem essas regras quanto ao vestuário que a gente destaca pra elas...”* (Relato do Sucessor 3).

A prática de contratar parentes foi coibida pelo fundador, desde a fundação da empresa, sendo incorporada pelos sucessores até os dias atuais. Antes de ocorrer a sucessão, o fundador teve a iniciativa de formalizar essa regra no estatuto social da empresa. Nem mesmo as esposas, que vieram a fazer parte da família mais tarde, puderam atuar nesse grupo:

*“...meu pai nunca aceitou que tivesse parente aqui, nem por parte dele nem por nossa parte. Alguns irmãos e sobrinhos dele, ele não aceitou. Eu, na minha posição de casado, então, também, nem parente da minha mulher não podia. E ainda ele deixou aqui um estatuto que essa parte tá cortada. Então, é norma da empresa: se quiser pôr algum parente aqui, tá errado...”* (Relato do Sucessor 2).

A partir da entrada dos sucessores, as responsabilidades pelas decisões gerenciais foram gradativamente repassadas, assim como cada um foi conduzido a um setor da firma, sendo preparados para assumir a gestão. Após a preparação, foi delegada aos três filhos a gestão das áreas comercial, administrativa e técnica.

Percebe-se, assim, que o fundador conduziu a gestão de maneira descentralizada, possibilitando a entrada dos filhos e posterior autonomia decisória:

*“... na época do meu pai, a gente, sempre que ia fazer alguma coisa, consultava ele. Mas, ele dava autonomia pra gente resolver tudo e foi sendo assim, à medida que a gente ia ganhando experiência aqui*

*dentro, até ele passar o setor pra cada um de nós gerenciar...” (Relato do Sucessor 3).*

Na fase de sucessão, os sucessores, por sua vez, mantiveram a administração centralizada nos setores que cada qual assumiu, evidenciando um tipo de administração altamente setorizada e restrita aos sócios-proprietários.

Com a saída do fundador, a empresa perdeu o líder que proporcionava a ligação entre as três áreas administrativas. A ausência de integração gerencial nas diferentes áreas dificulta o funcionamento da empresa:

*“...tem que haver o diálogo pra gerenciar, sempre haver uma reunião pra discutir os assuntos. Nunca a gente deve tomar uma decisão separada, porque uma decisão que se toma sozinho costuma não dar certo. Então, é bom cê ouvir a opinião de quem tá fora, que enxerga melhor as coisas. Às vezes, num setor ali na parte da retífica, eu tô vendo uma coisa errada ali e meu irmão que tá lá o dia inteiro não tá vendo aquilo. Eu, que tô de fora, enxergo...A gente tem que sempre tá em dialogo pro bem da firma...” (Relato do Sucessor 1 e Sucessor 3).*

Os sucessores gerenciam cada um seu setor como se administrassem três empresas distintas. Nem mesmo existe um diálogo pautado em reuniões e discussões a respeito da gestão da empresa, atitude que poderia evitar decisões divergentes:

*“...o rapaz vem, faz um cadastro, o departamento financeiro reprova, aí o comercial libera. Aí já é uma divergência. Outra coisa: o setor comercial faz uma compra sem consultar o financeiro, aí é outra divergência, né? e cada um vai levando sua parte fechado e não aceita a opinião dos outros...” (Relato do Sucessor 3).*

A descentralização poderia facilitar a condução da empresa. Contudo, envolveria uma mudança cultural complexa, pois, o fundador, enquanto

permanecia na empresa, era responsável por fazer essa ponte. Após sua saída, não emergiu um líder entre os irmãos que pudesse coordenar os três setores.

A partir do processo sucessório, os sucessores passaram a adotar algumas práticas gerenciais para garantir a sobrevivência da empresa. Essas práticas dizem respeito à busca de certificações, modernização de máquinas e equipamentos e ao treinamento dos funcionários fora da organização. Com essas medidas, espera-se garantir a sobrevivência, posto que condicionam a existência da empresa em médio prazo.

Com a evolução nos motores, tornou-se necessária a modernização de máquinas e equipamentos. As máquinas, antes operadas manualmente, com o tempo tornaram-se mecânicas e, atualmente, de forma intensa têm sido substituídas por máquinas eletrônicas. Essa seria a exigência dos novos motores, ou seja, ferramental eletrônico compatível:

*“... antes, um motor ficava muito tempo no mercado sem modificar, Agora, muda a toda hora. Então, não tem outra saída pra gente. Tem é que modernizar... hoje, os tempos mudaram. Eu compro uma máquina pra determinado motor hoje, quando vê, amanhã, ela já tá me dando prejuízo. É um pouco difícil acompanhar. Antigamente, punha um motor no mercado e ele ficava ali 4 a 5 anos sem modificação e sem evolução. Então, era uma coisa mais fácil que a gente ambientava melhor com ele, agora, os motores, hoje, com essa parte eletrônica nova, injeção eletrônica e essas coisas dificulta...” (Relato do Sucessor 2).*

O avanço tecnológico nos motores foi intensificado, tornando difícil seu acompanhamento por parte da empresa. Diante dessa mudança, além de substituir as máquinas, torna-se imprescindível preparar os funcionários para operá-las, tendo em vista que o ferramental eletrônico requer pessoal especializado. Para contornar essa situação, a empresa vem concedendo cursos aos funcionários a respeito do funcionamento das máquinas e procedimentos para retifica dos novos motores:

*“A evolução dos motores tá sendo muito rápida e, a gente vem tentando acompanhar. Inclusive, essa semana agora, eu estou com um funcionário em São Paulo, fazendo um curso de um motor novo que vai ser lançado agora...”* (Relato do Sucessor 1).

A oportunidade identificada nesse setor reside na atualização, tanto de funcionários como de maquinário. Os sucessores, conscientes de que a empresa teria poucas chances de permanecer no mercado se optassem por manter suas antigas estruturas, adotaram algumas medidas que envolveram a compra de maquinário e equipamentos eletrônicos:

*“...temos trocado máquinas, comprado máquinas mais modernas. A modernização aqui hoje é porque antigamente as coisas eram manuais, depois passou pra mecânica e hoje é eletrônica. Hoje, cê pega um torno mecânico e põe um programa nele, ele faz o serviço quase que sozinho; o operador fica ali do lado só observando...A gente tá tomando providências e nos empenhando porque a firma não pode ficar obsoleta. Senão acontece igual no grupo Matarazzo, sai do mercado...A oportunidade que a gente tem hoje nesse setor é modernizar para continuar...as certificações estão sendo cada vez mais exigidas e essa é outra busca nossa pra não ficar perdido no tempo...”* (Relato do Sucessor 1).

A modernização das máquinas e equipamentos na retífica tornou-se pré-requisito para a sobrevivência da empresa no mercado, aliando-se, ainda, à busca de certificações de qualidade.

Algumas entidades certificadoras promovem o reconhecimento na prestação de serviços na retífica de motores, como o Instituto de Qualidade Automotiva (IQA), considerado uma ISO referente ao setor automotivo. As normas técnicas internacionais dessa entidade foram incorporadas recentemente pela empresa, levando-se em conta que são observadas pelo consumidor, aumentando, portanto, a confiança nos serviços prestados.

Houve, ainda, o empenho em oferecer cursos de qualificação profissional aos mecânicos da oficina, por meio da Associação Norte-Americana - ASE do Brasil, responsável pela qualificação de mecânicos. Essa instituição confere certificações reconhecidas mundialmente, sendo apreciadas pelos clientes por garantirem maior especialização dos profissionais de retífica de motores:

*“...o consumidor, hoje, tá exigindo mais qualidade e a gente tem que tá correndo atrás disso. Eu tive que procurar órgãos que me auxiliasse. Eu já estou com vários funcionários que fizeram o curso da ASE Brasil. Quer dizer, um mecânico que foi qualificado pela ASE, ele já dá uma confiança maior pro cliente. Recentemente nós fizemos o IQA –, ele é específico pra retífica de motor, fizeram auditoria, ... o cliente, quando ele vê que eu tô certificado no IQA, que eu tenho profissionais qualificados pela ASE , então, já passa a acreditar mais na gente”* (Relato do Sucessor 2).

Com a iniciativa de buscar certificações, espera-se transmitir aos clientes a imagem de empresa séria. Considera-se que esse aspecto ajuda manter a sobrevivência, ao gerar maior credibilidade junto aos clientes, pois, a oficina de retífica passa a funcionar de acordo com as normas de qualidade, por exemplo, do Instituto de Qualidade Automotiva e (IQA) e Instituto Nacional de Medidas (INMETRO).

Além disso, evidenciou-se a preocupação em adotar a certificação ambiental em consideração aos dejetos oriundos da pintura de motores. Essa certificação foi conquistada junto à Federação Ambiental (FEAM).

O desejo de sobrevivência emergiu diante das crises vivenciadas pela empresa na atualidade, coincidentemente, após o processo sucessório. Além de relacionar-se a aspectos externos, como a evolução nos motores, relaciona-se à saída do fundador da empresa. As dificuldades enfrentadas pelos sucessores, diante da condução de uma

gestão centralizada, agravaram as crises da organização intensificando à busca de sobrevivência no mercado.

### **6.3 A Empresa do ramo de decorações**

#### **6.3.1 Valores e práticas de gestão**

Os valores identificados na empresa de decorações são esses: afetividade, paternalismo, dedicação, camaradagem, informalismo, moralidade, respeito e, independência.

Evidenciou-se que a ênfase nas relações interpessoais está presente tanto nos relacionamentos comerciais como no tratamento dos membros da organização, independente dos vínculos familiares. A longa convivência dos funcionários com a família proprietária, compartilhando experiências pessoais e profissionais denota o estabelecimento de relações afetivas na empresa. O tempo de casa pode ser considerado responsável pela interiorização da afetividade nas relações de trabalho.

O cultivo de sentimentos em relação aos membros da empresa faz parte do conjunto de valores transmitido pelo fundador aos seus sucessores. Percebe-se que, desde o momento que os filhos iniciaram suas atividades na loja, passaram a conviver num contexto cultural baseado em relações de envolvimento pessoal. Isso explica, em parte, a afetividade como base dos relacionamentos dessa empresa:

*“A dificuldade, pra mim, é, talvez assim, com funcionários mais antigos, ter, assim, aquele respeito que muitos ali já tinha me pegado no colo. Eles falavam: ‘ah, eu te peguei no colo’. Aí, depois, passar pra, não*

*mandar, mas, dar aquelas ordens e ir estabelecendo uma relação patrão e empregado com eles, é difícil e ir separando e tudo é um desafio maior...”* (Relato do Sucessor).

Pode-se dizer que, devido às relações pautadas na afetividade, surgem as relações paternalistas de trabalho. Constata-se, nesse caso, a incorporação de preocupações tipicamente paternalistas manifestadas em relações mais amigáveis e tolerantes.

Grande parte dos empregados é parente do fundador e está presente na empresa desde sua fundação. Compartilharam não apenas a trajetória histórica da empresa, mas a vida pessoal e familiar dos proprietários. Diante disso, verificam-se dificuldades de gerenciamento dos funcionários, considerando-se que a amizade e o respeito estabelecidos nos longos anos de convivência são levados em conta a todo o momento:

*“O que eu analiso desses funcionários mais antigos, e até dos meus familiares, é, não é de todos não, mas, alguns têm uma certa acomodação. Eles assim, não vou falar que atrapalha a empresa não, mas, poderia desenvolver melhor, né?...Têm uns que não tem, assim, uma certa ambição, sabe, aquele estagnado sem querer progredir, sem nada...”* (Relato do Sucessor).

Existe o descontentamento com a performance dos funcionários e, ao mesmo tempo, existe o receio de chamar-lhes a atenção, considerando-se, até mesmo, as relações de parentesco. As relações paternalistas decorrem, assim, das relações afetivas com os membros da organização e levam à tolerância de disfunções no desempenho e no comportamento.

As relações paternalistas de trabalho estão implícitas diante da tolerância com funcionários antigos e com os parentes que se acomodam devido à condição de familiar na empresa. Como se pode evidenciar, existe a busca do estabelecimento de uma relação de igualdade no tratamento entre os membros

familiares e não familiares. Diante disso, releva-se também a postura acomodada dos demais empregados:

*“...tem funcionários aqui na empresa que são meus parentes. A gente tem uma relação boa, mas é meio difícil, se a gente pudesse evitar seria melhor. Às vezes, fica constrangido de chamar atenção sobre alguma coisa, faz uma coisa errada, ou, às vezes, perante os outros. Ah, não porque é parente ele fez isso, ou fez aquilo e tal e eu fico mal com os outros funcionários. Isso acaba até interferindo na família. Dependendo de alguma coisa que acontece, é complicado, é difícil, o problema de você ter ali autonomia e tudo nas mãos. Mas, aí, você fica pisando em ovos pra poder não se complicar com a família, que pode ficar de cara torcida ou com a pessoa mesmo...”* (Relato do Sucessor).

Esse tipo de relação paternalista se reveste pela ambigüidade afetividade e autoridade, pois, ao mesmo tempo em que se identificam o paternalismo e a afetividade, observa-se a exigência de dedicação permeando as relações com os funcionários.

A expectativa de dedicação encontra-se resguardada no esforço pessoal dos proprietários dirigentes, sendo transmitida aos seus trabalhadores. Algumas atividades, como, por exemplo, o serviço pós-venda, tornam-se a chave do atendimento e o aspecto principal de avaliação e controle do desempenho dos funcionários, devendo, portanto, serem realizadas com empenho:

*“A gente olha muito a dedicação da pessoa, da uma atenção na venda e no pós-venda também, não deixar o cliente esperando e isso a gente faz constantemente. Os vendedores, a gente acompanha mais de perto aqui, mas, os colocadores também a gente olha se eles estão fazendo a parte deles... Quando a gente vai escolher pra trabalhar aqui na loja, a gente procura é aquele funcionário mais dedicado, mais atencioso. Isso é muito importante pra nós”* (Relato do Fundador).

Algumas empresas concorrentes comercializam, por exemplo, pisos vinílicos, mas, não oferecem o serviço pós-venda. Procuram, assim, funcionários contratados pela empresa para atendê-los de forma particular. Mas, essa prática

de serviços extras de colocação de pisos para não clientes da empresa, vem sendo coibida pelo sucessor:

*“...eles usam, às vezes, ferramentas minha pra poder fazer o serviço por fora. Então, realmente, essa é uma concorrência dos próprios funcionários com a loja. Tem pessoas que procuram eles e, hoje, eu cortei e falei: ‘não existe isso mais, aqui dentro não’...”* (Relato do Sucessor).

Diante dessa situação, tomou-se a atitude de intensificar a exigência de dedicação, que reflete a busca de comprometimento, lealdade que a empresa espera de seus empregados. Para isso, tornou-se proibida a prática de prestar serviço paralelo nos finais de semana e fora do horário de trabalho, considerando-se que esse serviço é fundamental no intuito de firmar o adicional agregado ao produto que a empresa busca oferecer aos seus clientes.

As relações afetivas, além de presente no relacionamento com os empregados, se estendem para a dimensão comercial da empresa, manifestando-se nas relações de camaradagem com os clientes.

Constatou-se esse tipo de relação traduzida na liberação de vendas, mesmo diante de reprovação de cadastro, considerando-se as negociações bem sucedidas anteriormente. Mais uma vez, o aspecto do tempo de relação surge determinando particularidades, já que, nas negociações com os clientes antigos, a perspectiva cultural da camaradagem torna-se ainda mais clara. Com clientes de “longa data” as práticas comerciais resguardam algumas facilidades, como prazos que satisfaçam às suas condições e liberações de vendas que dispensam, até mesmo, a assinatura de documento que comprove a sua realização:

*“... meu pai tem aquele método antigo: ‘ ah, não, esse aqui é cliente bom. Tá denunciado no SPC, mas, ah, não tem problema não. Esse eu conheço ele, já vendi muito pra ele aqui na loja e ele me pagou direitinho! E fala: ‘ah, eu vendi aqui, deixa ali anotado, depois ele vem e paga’. E sem aquele compromisso, uma venda pessoal. Hoje o perfil*

*dos clientes vai mudando muito e ele acha sem graça a pessoa vim e ele ter que pedir pra assinar uma promissória. Ele fica sem jeito e aí eu falo passa pro caixa que elas dão um jeito...” (Relato do Sucessor).*

A postura de camaradagem com os clientes revela o caráter informal da gestão. No que se refere à comercialização, torna-se claro que os padrões de negociações da empresa baseiam-se em relações de amizade e camaradagem com os clientes. Mas, diante da realidade atual, tornam-se necessário relações mercadológicas embasadas em procedimentos racionais. Contudo, percebe-se a resistência à racionalização administrativa na empresa, diante do predomínio de práticas informais de vendas.

A cultura da empresa reflete concepções de seu fundador. Por isso, pode-se dizer que o informalismo encontra-se subjacente a algumas práticas de gerenciamento adotadas na empresa desde a fundação, vinculado à história de vida profissional do fundador.

Constata-se que sua atuação comercial iniciou-se numa cidade pequena do interior, onde era possível estabelecer relações comerciais baseadas, essencialmente, na confiança. Deve-se considerar, ainda, que a formação gerencial do fundador esta culturalmente inserida em um contexto de mercado configurado em outras décadas.

Portanto, pode-se perceber o informalismo em diferentes práticas de gestão. Os procedimentos de recrutamento e seleção, por exemplo, não se revelam profissionais, mas, caracterizam-se pela ausência de regras e padronização. Pode-se notar que a informalização colabora no reforço dos demais valores organizacionais.

Os processos de recrutamento e seleção orientam-se em direção à atração de candidatos que reafirmem os valores da organização. É por esse motivo que evitam-se os candidatos experientes, pois, eles podem representar um inconveniente à forma de trabalho na empresa, visto que há possibilidade de

recuperação de valores e idéias incorporados em empregos anteriores com os quais a empresa não comungue:

*“A experiência anterior á gente não olha muito, porque tem muita experiência que vem assim com defeito, né? Então, geralmente, a gente faz ou corrige. Mas, eu prefiro treinar o funcionário aqui do que pegar ele pronto... às vezes, pega algum currículo, apesar de que tem muito currículo que não tem influência não... A gente aceita muito indicação. Eles falam: ‘ ah, eu tenho um vizinho que pode ajudar’. E aí gente pega algum parente...”* (Relato do Fundador).

A supervisão dos funcionários também reflete a informalização na empresa. Nesse processo, alguns funcionários encarregam-se de observar o comportamento dos demais, assumindo o papel de responsáveis por setores da empresa:

*“Aqui a gente não tem, assim, que esse é o gerente, pra não haver atrito, mas, têm aqueles que tomam conta dos setores... Em cada setor, eu tenho, por exemplo, um tipo responsável. Então, aquele ali fica sempre me mostrando não tudo, mas, se aconteceu isso com fulano e isso com ciclano. Então, tem esses responsáveis, não são gerentes. Na parte da costura tem um, na parte de colocação de piso e de cortina tem outro, na parte de vendas tem outro, e a gente vai tratando assim...”* (Relato do Sucessor e Fundador).

Nas relações externas com os concorrentes, percebe-se um posicionamento distinto da firma na perspectiva de estabelecer relação responsável, levando-se em conta princípios éticos associados ao estabelecimento de preços, desconsiderados pelos concorrentes, ao oferecimento de garantias na prestação de serviços realizados por funcionários contratados. Esse é um aspecto que eleva o preço dos produtos, mas, em contrapartida, resguarda os clientes de eventuais transtornos.

Ao assumir a responsabilidade pela prestação de serviços de colocação de pisos e cortinas a empresa ganha um adicional por agregar valor ao produto, garantindo ao cliente a idoneidade dos serviços prestados:

*“...agora vai depender de você dar uma garantia pro cliente. Cê tem quase 30 anos de firma, a garantia é nossa, o funcionário é nosso. Se der algum problema, nós não terceirizamos, mão-de-obra externa é de responsabilidade nossa. Então, isso aí vai só agregando valor pra você conseguir vender o produto. Mais caro que do concorrente, pode até ser, mas, a qualidade é melhor, a tranqüilidade pro cliente é maior... Muitas vezes, com os próprios vendedores meus, eles falam: ‘ah, mas o fulano tá vendendo a persiana por X’. Aí eu falo: ‘olha, eu não posso fazer assim, eu tenho que ir até no meu limite, eu tenho um custo pra olhar...” (Relato do Sucessor).*

A concepção de moralidade é flagrante em várias situações. Podem-se notar suas diferentes manifestações nas relações, tanto internas como externas à empresa. Os princípios que proporcionaram o sucesso empresarial da organização estão embasados nos princípios morais da cultura familiar:

*“A gente deve ter é a transparência em tudo, não enrolar cliente, tem que ser honesto com ele. Se tem um problema, resolver ali de imediato e não deixar acumular pra depois. Tem que usar a tabela da consciência, não fazendo, assim, um mau negócio, mas, sendo bom pra todos os dois, pro freguês e pra firma, porque é muito importante no comércio, cê tá comprando sabendo que não tá sendo explorado, né?... Pra levar a empresa, tem que ser transparente, vendo o que que tá sendo feito, porque a idoneidade da firma é tudo. Se não tiver uma certa idoneidade, não vai não” (Relato do Fundador ).*

Nessa empresa, a cultura é permeada por referências valorativas que residem em atributos morais referentes à honra, responsabilidade, transparência, honestidade e respeito. Esses atributos morais, advindos da família proprietária, foram a base para a conquista de confiança e de lealdade dos clientes. Com isso,

pôde se consolidar no mercado e contar com a divulgação dos clientes como principal forma de anunciar a empresa.

A conduta baseada em aspectos morais traduz-se no senso de responsabilidade adquirido no início precoce de trabalho dos sucessores na empresa. Pode-se dizer que o sucesso empresarial obtido mediante dedicação e esforço pessoal tem respaldo nos aspectos de moralidade internalizados no seio da família:

*“Eu comecei a fazer compras bem cedo mesmo. Às vezes, eu ligava e conversava e tal, e conhecia a pessoa por telefone, há muito tempo fazia as negociações, tudo certinho. Aí, depois, quando surgia oportunidade de saber a minha idade, aí falava: ‘mas, você só tem isso?’.”* (Relato do Sucessor).

O respeito, subjacente à cultura da família proprietária, está presente na relação com funcionários, clientes e entre os membros da família, e sua grande repercussão na empresa pode ser atribuída ao fundador.

Na comercialização de produtos, sua consideração torna-se essencial. Cabe aos funcionários ajudar na escolha de tecido para cortinas, por exemplo, diante do cuidado de não sobrepor a opinião dos clientes, levando em conta que a decisão final deve ser do cliente:

*“...A gente tem muito cliente antigo e todos os clientes a gente tem que respeitar o máximo. Assim, a opinião dele, não questionar com ele... , às vezes, o cliente escolhe um tecido pra cortina, mas, não tem a noção real se aquilo vai ficar bom. Então, o vendedor tem que ajudar, com toda sutileza, na escolha do tecido”* (Relato do Fundador).

A análise do conjunto de valores identificados permite algumas considerações sobre a cultura da empresa. As relações afetivas, paternalistas e de camaradagem indicam uma cultura marcada por ligações próximas e amigáveis, que pode ser atribuída às circunstâncias de fundação da empresa, em

que um funcionário antigo passa a ser o dono do seu próprio negócio, empregando, inclusive, alguns colegas de trabalho.

Outra consideração refere-se ao contexto em que a cultura molda as práticas de gestão após o processo sucessório. A tendência ao uso de procedimentos técnicos foi percebida diante do contexto em que o filho sucessor assumiu a empresa, ou seja, novas formas de condução da gestão foram percebidas como necessárias para sua sobrevivência.

Contudo, práticas que o sucessor, aos poucos, implanta na organização convive ao lado de práticas de caráter diferenciado preservadas pelo fundador ainda presente. Provavelmente, algumas mais enraizadas poderão ser conservadas mesmo após retirar-se da organização.

### **6.3.2 Valores e fases organizacionais**

Considerando-se a fase de fundação, a entrada dos filhos e a fase de sucessão identificaram-se, respectivamente, o valor independência, o respeito como um valor reiterado e a inclusão dos valores profissionalização e inovação.

A história de fundação da empresa está ligada à independência do fundador. O seu esforço para montar um negócio próprio no momento da aposentadoria estava atrelado ao desejo de ser dono do próprio negócio, inserindo, por meio dele, os filhos no comércio. Nesse sentido, pode-se dizer que, no ensejo de montar uma empresa própria, onde tivesse autonomia para trabalhar junto com a família, reside o desejo de conquistar a independência.

A iniciativa de economizar através de consórcios guardava a intenção de acumular reservas, tendo em vista a conquista da empresa própria. Alguns anos após essa prática visionária, tornaram-se possíveis a sociedade com o patrão e o início dos projetos de formação de uma empresa familiar. Esse projeto tornou-se

realidade após o esforço pessoal de venda da casa própria para comprar a parte do sócio:

*“Eu senti que eu deveria trabalhar e ser independente. Então, do mesmo modo, os meus filhos... Quando eu trabalhava sob comissão, né?, isso há 40 anos, eu gostava muito de fazer consórcios. E o consórcio me ajudou demais, mesmo porque todo carro que eu ganhava eu negociava... Quando eu entrei pra sócio na empresa, peguei a reserva dos consórcios que eu fazia e investi... Depois, pra comprar a parte do meu sócio, eu tive que vender minha casa. Foi aí aquela decisão muito difícil, né?, negociar a minha casa nova, né?, mas, vi também que, pra conseguir ter o meu negócio, tinha que ser assim...”* (Relato do Fundador).

A partir dos esforços do fundador foi possível iniciar um empreendimento que possui um significado de dimensões maiores, levando-se em conta que implicou o início de uma empresa familiar.

Na fase de entrada dos filhos, evidenciou-se o respeito como a base da relação na empresa em termos de hierarquia e tomada de decisões. Como os filhos do fundador iniciaram praticamente juntos na empresa, foi importante o estabelecimento da relação de respeito mútuo.

Nos primeiros anos de existência da firma, o respeito ajudou consolidar o sonho da empresa familiar, em que cada filho, conduzido pelo pai, desempenhava um papel, respeitando a atuação dos demais irmãos. Os conflitos inerentes às relações empresariais foram, assim, evitados nos relacionamentos familiares e profissionais:

*“...Então, quando começou a empresa familiar mesmo, eu falo que, a gente tem que, em tudo, tá adaptando um pouquinho e o principal é o respeito. E a gente sempre respeitava o ponto de vista de um e de outro...Sempre minha irmã mais velha era na parte de vendas e controlava a parte de caixa também...”* (Relato do Sucessor).

A partir da sucessão, o filho do fundador vem se empenhando para profissionalizar a empresa, considerando que, diante de seu crescimento e,

conseqüente aumento no número de funcionários, torna-se necessário procedimentos racionais de administração, sobretudo, no que se refere às práticas de recursos humanos:

*“... A gente atingiu um patamar que, hoje, nós estamos, nessa loja, com mais de 30 funcionários e eu não tenho tempo de tá, como eu tinha, de tá ali conversando com meia dúzia e ter contato direto. E esse contato é importante pro andamento da empresa... Então, uma vez que eu tenho que tá à frente de compra e de vendas e de concorrência e dessas coisas que eu mexo mais, às vezes, cê vai deixando a parte pessoal...”* (Relato do Sucessor).

O grande aumento no número de funcionários torna a tarefa de administrá-los tão complexa como no nível de uma empresa. Nesse sentido, o sucessor vem introduzindo novos conceitos e filosofia de trabalho diferente, buscando combater a ausência de regras formais em relação ao recrutamento, seleção e distribuição de recompensas:

*“Os funcionários têm que ser bem reconhecidos e é o reconhecimento e a recompensa. Por isso, estou tentando implantar um sistema de motivação de avaliação...Eu, aqui, não tenho nada pra trabalhar a motivação dos funcionários, mas, já vi que é uma coisa que eu precisava ter, principalmente pra aqueles mais antigos, que já vão acomodando; mas, eu não tenho tempo de mexer com isso, tem que ser uma pessoa de fora pra vim e implantar aqui... Eu, agora, estou vendo um RH pra poder investir nessa parte de pessoal. Isso eu tô implantando agora, porque, até então, a pessoa vem, traz currículo e tal, a gente olha, mas, eu, realmente, tenho muita coisa pra mexer. Aí é difícil e aí eu vou muito por indicação. A maioria das minhas contratações é tudo por indicação...”* (Relato do Sucessor).

A intenção do sucessor reside na passagem de uma administração pessoal e familiar para uma gestão racional, impessoal e profissional, mesmo que isso signifique a contratação de um gestor de fora da família proprietária. O dirigente reconhece seus limites na gestão da empresa e revela-se consciente de

que, para profissionalizar a gestão, precisaria do auxílio de administradores profissionais:

*“...eu precisava, assim, de uma pessoa pra poder implantar isso pra mim e não eu encabeçar. Porque eu, realmente, não tenho condições, então, pra gente discutir e implantar...”* (Relato do Sucessor).

Apesar da profissionalização parecer ainda fazer parte mais do discurso do sucessor que de práticas concretas, torna-se claro que os valores estão sendo, aos poucos, modificados, com a introdução de discussões em palestras e reuniões e com investimentos na profissionalização da gestão por meio da contratação de consultorias:

*“Eu comecei agora, há pouco tempo, um trabalho de consultoria com um consultor. Ele tá vindo e fazendo uma palestra pro pessoal aqui e pegando cada vez um tema. Então, estamos fazendo um investimento, uma reciclagem e tudo...”* (Relato do Sucessor)

A segunda geração vem promovendo algumas práticas gerenciais embasadas em valores que se sobrepõem aos valores do fundador. Na parte de comercialização, o informalismo das vendas está sendo gradativamente substituído por procedimentos formais. Os próprios funcionários estão sendo encarregados de profissionalizar as vendas. Similarmente ocorre com a prática indiscriminada de contratação de parentes, pois, o sucessor está buscando mecanismos de evitá-la:

*“...aquela política que era do meu pai e que hoje em dia a gente, não é que nós mudamos a política dele, mas, vai só atualizando o mercado, né?, então, realmente, às vezes, fica um pouco difícil mudar a cabeça e a gente vai aos poucos adaptando ...”* (Relato do Sucessor).

A partir da sucessão, surgiram preocupações em torno da inovação de produtos na empresa. Essa preocupação vincula-se à questão do atendimento de

clientes institucionais por meio de licitações. A necessidade de inovar partiu, assim, de indicativos mercadológicos que demonstraram que as empresas institucionais estão priorizando esse aspecto nos processos de licitações. A empresa passou, então, a oferecer produtos mais sofisticados e tecnologicamente mais modernos, requeridos, geralmente, nos processos de licitação.

Para isso, o sucessor começou a frequentar as feiras de negócios, as quais demonstram o que de mais inovador e moderno está sendo lançado no setor de decorações, como foi o caso das cortinas de brise:

*“... tem até a questão de brises. É um material mais caro e tudo, que é tipo uma persiana vertical que é colocado na fachada. Ele é decorativo e não trabalha com a cortina na parte de dentro. Então, ele veda o sol. Tem ele térmico, tem ele que é acústico pra poder não atrapalhar a parte de dentro sala de aula e na parte de fora esteticamente fica bonito. Então, nós ganhamos a licitação pra colocar esses brises e entramos por causa do brise. Mas, até então, não sabíamos. Cê fala brise, aí nós fomos pesquisando e desenvolvendo e conseguimos atender eles lá...Depois, eu fui na FEICOM e vi de um outro fabricante, com poliuretano expandido. Então, ele é térmico e acústico também, seria uma evolução do brise. Passou um tempo, eu ganhei outra licitação e pude oferecer esse material, ainda mais avançado que eu descobri na feira, e acabou dando certo. Então, tem que oferecer algo mais e isso aí, se não fosse a feira, eu dificilmente pegaria esse outro serviço lá...”*

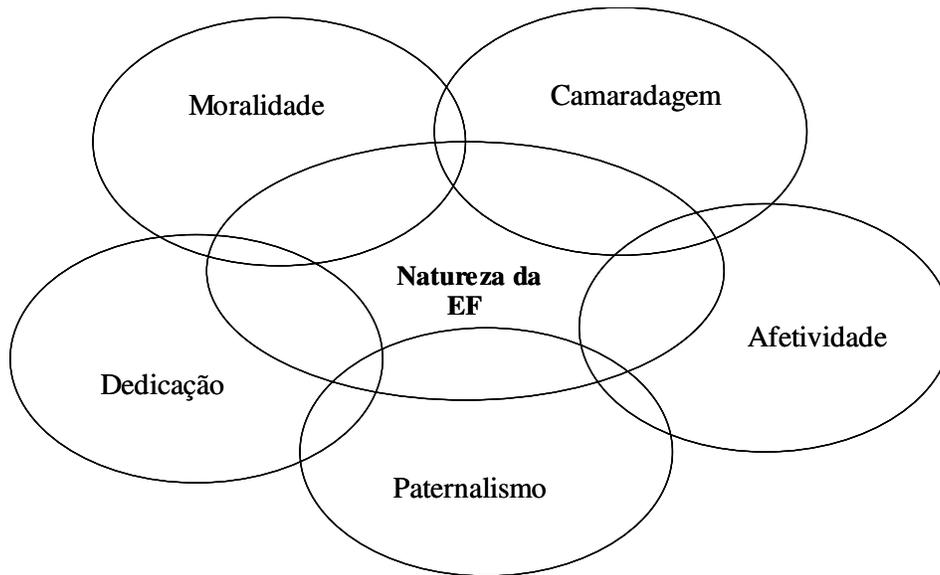
Esses procedimentos de inovação surgiram diante da concepção dos dirigentes de que os produtos que representam novidades e soluções no setor de decorações encontram-se entre os mais demandados, principalmente por clientes institucionais. Após o processo sucessório, o sucessor realizou alterações na gestão da empresa. Mas, mesmo possuindo seu comando, ainda valoriza e respeita a influência do pai na administração da loja, resguardando alguns valores que remetem à sua figura.

## 7 VALORES ESSENCIAIS DE EMPRESAS FAMILIARES

A análise do conjunto de valores identificados nos casos estudados permitiu a apreensão de valores relacionados com: dedicação, afetividade, paternalismo, moralidade e, camaradagem.

Esses valores, constituem valores essenciais da cultura de empresas do tipo familiar, pois, além de se relacionarem com características da cultura nacional, refletem à figura do fundador e a cultura da família proprietária.

Os cinco valores se relacionam com as características culturais típicas de empresas familiares e apresentam uma grande relação de interdependência. A ligação entre esses valores torna mais claras suas relações em torno da natureza cultural de empresas familiares, conforme ilustrado na Figura 3.



**FIGURA 3:** Valores essenciais presentes na cultura de empresas familiares -EF

**Fonte:** Dados da pesquisa (2006)

As empresas familiares encontram na família e no fundador uma instância produtora de valores. Nesse tipo de organização a essência é a família. Assim, os valores considerados essenciais são valores reproduzidos da família proprietária, antes mesmo de serem aproveitados na instituição empresarial. A cultura familiar descreve, então, não somente a cultura da família, mas também a cultura da organização gerenciada e controlada pela família a medida em que seus pressupostos e valores se reproduzem nesse espaço. Por isso, a família se torna um elemento explicativo e ordenador da vida organizacional.

Os princípios morais recuperados, essencialmente, da família são conservados em meio aos aspectos empresariais. A moralidade repassada do pai para os filhos, no convívio familiar, reflete nas negociações da empresa e suporta regras de conduta que norteiam as relações com a concorrência, clientes, funcionários e fornecedores. Na gestão de pais e filhos, os princípios morais da família proprietária transcendem as negociações.

O paternalismo, um valor típico desse tipo de organização, é amplamente discutido em abordagens sobre a cultura nacional. Constitui um aspecto essencial ligado à família e, mais precisamente, à figura do pai, ou seja, o pai de família que, ao fundar a empresa, estabelece uma relação paternal com os funcionários, com os filhos e com a própria empresa.

Nas empresas familiares é comum o surgimento do paternalismo, considerando-se que muitos funcionários permanecem presentes ali desde o momento de fundação. O paternalismo surge, então, como resultado da relação pessoal entre dirigentes e funcionários, diante do comprometimento assumido nos momentos de dificuldades, as quais são vencidas com a dedicação e empenho conjunto.

Na fase inicial do negócio, acentua-se a exigência de dedicação, justamente por concentrarem-se nesse momento as dificuldades e, por conseqüência, a necessidade de colaboração.

O fundador alimenta expectativa de dedicação dos funcionários, da mesma forma que como pai a espera dos filhos. A dedicação aplicada na empresa também pelo próprio fundador torna o desejo de constituição da empresa familiar possível, sendo o negócio próprio percebido sob duas perspectivas, uma forma de compartilhar o tempo com filhos e uma oportunidade de garantir o sustento da família.

Essas empresas surgem, assim, da vontade do fundador de trabalhar junto à família, garantindo, ao mesmo tempo, a sobrevivência material e a união fraternal dos seus membros. Para consolidar o negócio, tornam-se cruciais a participação e o envolvimento da família e dos funcionários. Daí o incentivo a postura de dedicação, como forma de garantir a continuidade da empresa.

A afetividade, então, se mistura com seu próprio surgimento. Portanto, mesmo diante de exigências de dedicação, notam-se retribuições em forma de proteção do emprego, ajuda pessoal e amizade, tornando-se comum, nas empresas familiares, a afetividade como um atributo que pode superar a exigência de desempenho organizacional.

Os laços de afetividade que se desenvolvem entre os membros da organização são aspectos que caracterizam todas as empresas, independente de seu tamanho e do fato de serem classificadas como familiares ou não familiares. Contudo, nas empresas em que os relacionamentos familiares permeiam o negócio, as relações são mais intensas. Isso se deve aos relacionamentos familiares e de amizade desenvolvidos também fora da organização que, possuem uma longa história e experiências partilhadas através da infância e adolescência.

As relações afetivas tornam-se inerentes; pais e filhos e, ainda, os funcionários antigos que participaram de situações difíceis na fase inicial de constituição da empresa, trabalham envolvidos por relacionamento próximo, baseado na consideração e amizade. Os sucessores, assim, como novos

colaboradores, da mesma forma, terminam por internalizar, em face da convivência, as relações afetivas no ambiente organizacional.

As relações com clientes e fornecedores também adquirem um caráter mais pessoal, em consequência da proximidade e amizade instauradas nas empresas familiares. Nos relacionamentos com os clientes a família proprietária, geralmente estabelece relações de forma mais pessoal e amistosa. Grande parte dos clientes, muitas vezes, é ou se torna membro do círculo de amizade da família proprietária.

O clima de camaradagem que, então, se estabelece nas empresas familiares expressa o “jeitinho brasileiro”, característico da cultura nacional. Nas negociações dessas empresas, os proprietários dirigentes utilizam, muitas vezes, outras vias diante das imposições e determinações da racionalização administrativa. O jeito familiar é estabelecido, então, nas relações com clientes, funcionários, membros da família e nas negociações com fornecedores, proporcionando o clima de camaradagem.

O estabelecimento de laços, permeados por esse clima, favorece vínculos pessoais imbricados. A relação de afetividade configura-se, assim, com o tempo de convivência, mediada por cordialidade e dedicação, tornando comum nessas empresas o acolhimento dos funcionários pela família proprietária, em contrapartida à dedicação correspondida. Esses sentimentos de gratidão, muitas vezes, resultam em relações paternalistas de trabalho.

A família proprietária, o fundador da empresa familiar e o contexto cultural brasileiro refletem sobre a formação de sua cultura organizacional. Mas, o que principalmente vincula o conjunto de valores essenciais à cultura das empresas familiares é a relação que possuem com a figura do fundador e o universo familiar.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar é um tipo de organização encontrada no mundo todo. Em diversos países, movimenta significativamente a economia. A gestão dessas empresas revela-se um elemento importante ao se considerar que elas garantem o sustento dos membros da família proprietária e ainda geram emprego e renda.

Essa pesquisa surgiu, assim, da necessidade de compreender a gestão diferenciada desse tipo de empresa, relacionando-a à cultura organizacional. O estudo buscou compreender a relação entre valores e práticas de gestão de empresas familiares. Portanto, buscou-se recuperar aspectos da história das empresas, caracterizar suas práticas de gestão, identificar os valores presentes nessas práticas e identificar alternâncias no sistema de valores considerando as histórias das empresas estudadas.

A descrição da trajetória histórica dos casos estudados foi realizada considerando-se a fundação, a figura do fundador, a consolidação empresarial, o surgimento da empresa familiar, o trabalho conjunto, o processo de sucessão e os desafios dos sucessores.

O estudo representa uma pesquisa qualitativa que foi desenvolvida por meio de estudo multicase, procedido junto a três empresas familiares do sul de Minas Gerais. A técnica principal de coleta de dados foi a entrevista aprofundada, realizada junto aos proprietários-dirigentes e funcionários antigos, sendo suplementada pela observação não participante. As entrevistas foram transcritas e analisadas pela técnica de análise de conteúdo.

Este trabalho contribui com o avanço do estudo em empresas familiares por inserir-se dentro de uma nova abordagem sobre o tema, interpretativa e simbólica, requerida para se aprofundar o estudo dessas organizações.

O primeiro caso estudado é uma organização que atua há nove anos no setor de materiais de construção, administrada por dois irmãos sócios, um irmão e

uma irmã. A filial é comandada pela segunda geração, representada pelo filho da sócia. O segundo caso se refere a uma empresa do setor automotivo, com 47 anos de atuação e um processo de sucessão já consagrado. O fundador já se retirou da empresa, que é administrada por seus três filhos, sócios proprietários. O terceiro caso é o de uma empresa inserida no setor de decorações há 35 anos. O processo de sucessão ocorreu com a partilha das lojas entre os filhos do fundador que ainda está presente na empresa.

As práticas de gestão adotadas pelas empresas familiares estudadas foram caracterizadas considerando-se o planejamento, a organização, a direção e o controle, dentro de uma perspectiva integrada de gestão financeira, mercadológica, gestão de pessoal e de produção que no caso de empresas comerciais envolve operações e logística.

A análise interpretativa conduziu à identificação de valores em cada caso estudado a partir de sua expressão sobre as práticas de gestão. Na empresa de materiais de construção identificou-se a presença dos valores: sobrevivência, dedicação, afetividade, paternalismo, independência, moralidade e camaradagem. Na empresa do ramo automotivo os valores encontrados foram: dedicação, afetividade, paternalismo, pragmatismo, tradicionalismo, moralidade, camaradagem e, formalismo. Na empresa do setor de decorações os valores estão relacionados a: afetividade, paternalismo, dedicação, camaradagem, informalismo, moralidade, respeito e independência.

Houve alternância no sistema de valores revelados pelas práticas de gestão e história organizacional, tendo em vista a análise de três fases: fundação, entrada dos filhos na empresa e processo sucessório. Na empresa de materiais de construção, que ainda não passou pelo processo sucessório, analisou-se a fase de entrada da sócia e a chegada de seu filho.

No primeiro caso, novos valores foram incorporados, diante da preocupação com a imagem e com o controle a partir da entrada da sócia. Houve

descentralização da gestão e reafirmação do controle com a entrada do filho no comando da filial, enquanto a afetividade e dedicação foram fortemente reiteradas desde a fase de fundação.

Na segunda empresa, houve descentralização da gestão com a entrada dos filhos. O formalismo presente desde a fundação permaneceu nas demais fases. Com o processo de sucessão incluíram-se a centralização e a sobrevivência.

No terceiro caso, o respeito e a dedicação foram identificados desde a fundação e, ressaltados, principalmente, a partir da entrada dos filhos. No processo de sucessão surgiram novos valores, a profissionalização e a inovação.

Alguns desses valores, nesses casos, remetem diretamente à figura do fundador e à família proprietária, e ainda refletem os traços culturais brasileiros, tais como paternalismo, moralidade e afetividade. Outros valores puderam ser observados nos três casos, sendo considerados valores essenciais configurados em empresas do tipo familiar, tais como dedicação, afetividade, moralidade, camaradagem e o paternalismo.

Deve-se, finalmente, ressaltar, que se tornou evidente que, nestes casos, os valores associados ao fundador, à família empresária e aos traços culturais brasileiros mesclam-se aos outros valores, revelados nas práticas cotidianas e na história de cada empresa estudada, conferindo a elas uma identidade.

A cultura apreendida nos casos estudados demonstra que práticas de gestão que, muitas vezes, parecem fazer sentido do ponto de vista financeiro ou mercadológico, não são implementadas devido aos valores concebidos, ou seja, pelo fato de requerem valores diferentes daqueles pertencentes à cultura.

Os procedimentos racionais que podem conduzir a empresa à eficácia e eficiência organizacional, embora, reconhecidos, por vezes, assumem uma importância menor em relação à concepção sobre os fatos administrativos de cada empresa. A visão pessoal pauta-se na consideração dos interesses da

família, nos aspectos cruciais do momento de fundação e consolidação organizacional.

Assim, as organizações estudadas terminam por enfrentar uma polaridade no cotidiano de gestão, pois, surgem dificuldades para os dirigentes no momento de se decidir entre um modelo tradicional de gestão familiar, paternalista, herdado de suas estruturas históricas, e a tentativa de superação desse modelo, face à necessidade de modernização. Contudo, a dualidade apresentada, é suavizada pelo ciclo de vida, a medida em que os sucessores, mesmo influenciados por práticas marcadas pela história da empresa, demonstram alguns procedimentos em direção a sua superação.

Diante dessas evidências, o aprofundamento em novos estudos sobre valores em empresas familiares pode indicar particularidades de sua gestão em diferentes setores empresariais, ensejando reflexões sobre as práticas de gestão, seja no sentido de construção de novas práticas ou aprimoramento, no sentido da eficiência e da efetividade de empresas familiares.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUFF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993. 237p.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997. 151p.

ANDRADE, D. M. **As relações entre propriedades, família e empresa na dinâmica da sucessão em uma empresa familiar**. Lavras, UFLA, 2004. (Dissertação de mestrado em Administração).

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em empresas familiares brasileiras: Um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004. (CD-ROM)

ANDRADE, D. M.; REZENDE, C. F.; REZENDE, D, C. de. Gestão e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. (CD-ROM)

ARAÚJO, L. C. G. de. **Teoria Geral da Administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004. 291p.

ARONOFF, C. Self-perpetuation family organizational built on values: necessary condition for long-term family business survival. **Family Business Review**, v.17, n.1, p.55-59, Mar. 2004.

BALDI, M. Cultura e estrutura: o caso da Unijuí. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1998. (CR-ROM)

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições Setenta, 1979. 226p.

BEATRIZ, M. Z.; HASTREITER, S. T. Os elementos da cultura organizacional no processo de sucessão familiar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. (CD-ROM)

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. 179p.

BETHLEM, A. de S. A empresa Familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.29, n.4, p.88-97, out./dez.1994.

BIRLEY, S. Owner-manager attitudes to family and business issues: a 16 country study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Winter, pg 62-76, 2001.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação.** Porto, 1994. 335p.

BORGES DE FREITAS, A. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997. 38-54 p.

BORTOLI NETO, A.; LOPES, A. de S.; MOREIRA JÚNIOR, A. L. As dificuldades para implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. (CD-ROM)

BOSCARIN, R.; GRZYBOVSKI, D.; MIGOTT, A. M. B. Mulher, conhecimento e gestão empresarial: um estudo nas empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. (CD-ROM)

BRITO, M. J de. **Mudança e cultura organizacional: a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na EMBRAPA.** FEA/USP, 2000. (Tese de Doutorado em Administração)

BROCKHAUS, R. H. Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.19, n. 1, p.25-38, 1994.

CAMPOS, L.J.; MAZZILLI, C. Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: Um Estudo de Caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. (CD-ROM)

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. de O. L. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. (CD-ROM)

CARRÃO, A. M. R. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. (CD-ROM)

CASTRO, L. C.; MORAES, M. R.; CRUBELATE, J. M. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. (CD-ROM)

CAVEDON, N.R. ; FERRAZ, O. L. Os diferentes modelos de família e empresa familiar e seus respectivos valores: um olhar sobre as empresas comerciais em Porto Alegre. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.10, n.27, maio/ago.2003.

CHANLAT, J. F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993. 237p.

CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H., & ZAHRA, S.A. Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and extensions. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 27, n. 4, p. 359–366, 2003.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA; STEIER, L. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.27, n.4, p.331-338, June, 2003.

CHURCHIL, G. A. Jr.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003. 626p.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura de empresa. In DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. G. **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 1996. 270p.

COSTA, F. J. da.; BATISTA, P. C. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. (CD-ROM)

COVIN, T. J. Perceptions of family-owned firms: the impact of gender and educational level on interest in small firm ownership. **Journal of Small Business Management**, v. 26, n. 3, pg. 29-39, July, 1994.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 320p.

DAVEL, E, P, B; VASCONCELOS, J.G. Gerencia e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre as dimensão paternas nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 94-110 p.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, maio/ago. 2000.

DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. (CD-ROM)

DAVEL, E., SILVA, J. D. S. & FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, maio/ago. 2000.

DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2004, Curitiba **Anais...** Curitiba: ENEO, 2004. (CD-ROM)

DAVEL, E.; TREMBLAY, D. G. Organizações familiares e intensivas em conhecimento: dilemas e contribuições para a análise organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2004, Curitiba **Anais...** Curitiba: ENEO, 2004. (CD-ROM)

DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J.L. Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p.61-72, mar, 2004.

DROZDOW, N.; CARROLL, V. P. Tools for strategy development in family firms. **Sloan Management Review**; Fall, v. 39, n. 1, p. 75, 1997.

DUMAS, C. Integrating the daughter into family business management. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 4, p. 41-55, 1992.

DYER, JR. W. J. The Family: The Missing Variable in Organizational Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Summer, p 401-416, 2003.

DYER, W.G., JR. & HANDLER, W. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 19, n. 1, p. 71-83, 1994.

ECCEL, C. S.; CAVEDON, N.R. ; CRAIDE, A. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. (CD-ROM)

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo, Atlas, 1995. 237p.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER. R. M. (Orgs) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 237p.

FREDERICO, A. A. L. A. ; BARBOSA, J. D. De pai para filho: uma análise do processo decisório nas concessionárias de veículos de direção familiar em Aracajú. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2, 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: UEM/UDEL, 2001. (CD-ROM)

FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1966. 330p.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Markron, 1991. 140p.

GARCIA-ALVAREZ, E.; LÓPEZ-SINTAS, J.; GONZALVO, P. S. Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. **Family Business Review**, v. 5, n. 3, p.189-203, sept, 2002.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A. HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2. Ed. São Paulo: Negócio, 1997. 308p.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994. 167p.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**, 3. ed. São Paulo: Harper e How do Brasil, 1984. 781p.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.** São Paulo, v.35, n.3, p.20-29 maio/jun. 1995.

GRZYBOSVSKI, D. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos.** 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.17-62.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. de. O conceito de família nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENEO, 2004. (CD-ROM)

GUEIROS, M. M. B. Organizações familiares e o aprendizado gerencial: considerações sobre a contribuição dos processos de mentoria. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4, 2005, Curitiba. **Anais...**Curitiba: UEM/UEL, 2005. (CD-ROM)

GUEIROS, M. M. B.; OLIVEIRA L. M. B. de. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. (CD-ROM)

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987. 163 p.

HALL, A. MELIN, L. e NORDQVIST, M. Entrepreneurship as Radical Change in the family business: exploring the role of cultural patterns. **Family Business Review**, v.14. n. 3, p. 193-208, 2001.

HANDLER, W. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.15, n. 1, p. 37-51, 1990.

HAUGH, H.; MCKEE, L. The cultural paradigm of the smaller firm. **Journal of Small Business Management**, v. 42. n. 4, p 377-394, 2004.

HECK, R. K. Z. A Commentary on “Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource- based analysis of the effect of organizational culture”. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Summer, p. 303-388, 2004.

HOLLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984. 155p.

KELLY, L. M.; ATHANASSIOU, N.; CRITTENDEN, W. F. Founder centrality and strategic behaviour in the family-owner firm. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 24, n. 4, p. 27-42, 2000.

KING, S. W.; SOLOMOM, G. T.; FERNAND JR, W. L. Issues in growing a family business: a strategic human resource model. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p 3-13, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1994. 121p.

LANSBERG, I. S. Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. **Organizational Dynamics**, v.12, n. 1, p.39-46, 1983.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. e MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio , 1999.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p 167-198.

LEONE, N. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.31, n.3, jul./set.1996.

\_\_\_\_\_. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. In: **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.27, n.3, p.43-47, jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. O Saara não é um Deserto: O Processo Sucessório de suas Empresas é Repleto de Conhecimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2002. (CD-ROM)

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171p.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997. 868p.

LONGENECKER, J. G.; SCHOEN, J. E. Management succession in the family business. **Journal of Small Business Management**, n.2, v. 3, 209-220, July 1978.

LIMA, J. B. de. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. (CD-ROM)

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995. 265p.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. In: **Revista de Administração Eletrônica da FGV**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 2002.

MACÊDO, K. B. Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectivas no mercado globalizado. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. (CD-ROM)

MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. (CD-ROM)

MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. (CD-ROM)

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720p.

MATTHEWS, C. H.; Moser, S. B. A longitudinal investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. **Journal of Small Business Management**, v. 34, n. 2, pg. 29-41, apr 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 521p.

MCCANN, J. E.; LEON-GUERRERO, A. Y.; HALEY JR, J. D. Strategic goals and practices of innovative family businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p.50-59, 2001.

MENDES-DA-SILVA, W.; MELO, L. Q. de. Governança corporativa, desempenho e turnover de executivos: um estudo comparativo entre indústrias brasileiras familiares e não familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. (CD-ROM)

MORAES, A. M. P. de. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Printice Hall, 2004. 290p.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996 421p.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 25-37 p

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325p.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998. 180p.

MOTTA, F.C. P.; ALCAPADINI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. In: **Revista de Administração da FGV**, São Paulo, v.39, n.1, p.6-12 jan./mar. 1999.

OUCHI, W. G. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1982. 390p.

PANDOLFI, R.; VASCONCELOS, J. G. M. Organizações familiares, cultura italiana e desenvolvimento local: um estudo de caso no Espírito Santo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. (CD-ROM)

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. Tradução de Wiktor Wajntal e Isabel Corduan Weippert. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 420p.

ROCHA, C. H. M. da. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. (CD-ROM)

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. 698p.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. (CD-ROM)

ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C. de A. Empresas familiares e a percepção de suas coalizões dominantes dos stakeholders na formulação de estratégias empresariais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. (CD-ROM)

ROSSETTO, C. R. Formulação estratégica organizacional na ótica do isomorfismo: um estudo multicaso de empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. (CD-ROM)

ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO C. R. A influência das mudanças estratégicas revolucionárias e evolucionárias segundo o modelo de Tushman e Romanelli em empresas familiares no setor de edificações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2, 2001, Londrina. **Anais...** Londrina, UEM/UEL, 2001. (CD-ROM)

SALVADOR, E. A.; ROSSETTO C. R. O processo de adaptação estratégica de uma empresa familiar: um estudo de caso no setor de edificações em Passo Fundo (RS). In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2, 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: UEM/UEL, 2001. (CD-ROM)

SCHEIN, E. Coming a new awareness of organizational culture. In: **Sloan Management Review**, Cambridge, v.10, n.3, p 36-48, 1984.

SCHEFFER, Â. B. B. Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993. (CD-ROM)

\_\_\_\_\_, Â. B. B. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar.** **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.30, n.3, jul./set. 1995.

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.

SHEPHERD, D. A.; ZACHARAKIS, A. Structuring family business succession: an analysis of the future leader`s decision making. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 24, n. 4, 25-38p, Summer, 2000.

SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. (CD-ROM)

SILVA, R. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 340p.

SILVEIRA, K.; BIEHL, K. A. Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. (CD-ROM)

SIQUEIRA, M. M. de. Aspectos Culturais em Processos Sucessórios: Estudo em Empresas de Transporte de Passageiros. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. (CD-ROM)

SIRMON, D.G.; HITT, M.A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 27, n. 4, p. 339–358, 2003.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999. 526p.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 337p.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-209, 1996.

TAMAYO, Álvaro e GONDIM, Maria das Graças. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, v. 31 n. 2, p.62-72, abr/jun 1996.

TAVARES, M. das G. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 88p.

THÉVENET, M. **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1989. 280p.

UPTON, N.; TEAL, E. J.; FELAN, J. T. Strategic and business planning practices of fast growth family firms. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p 60-72, 2001.

VERDU, F. C. Escolha estratégica de duas empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/UEL, 2000. (CD-ROM)

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 287p.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr/jun, 2000.

ZAHRA, A. S.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in family vs. on-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.28, n. 1, p. 363-381, Summer, 2004.

ZAHRA, S. A. Entrepreneurial risk taking in family firms. **Family Business Review**, v. 18, n. 1, p 7-23, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 207p.

## ANEXO

### Questionário - Dados Demográficos

1. Nome da empresa:
2. Idade da empresa:
3. Fundador(es):
4. Tipo de comércio:
5. Mercado que atua:
6. Número de produtos que vende:
7. Tipos de produtos:
8. Produto principal (carro chefe):
9. Diferença entre produtos:
10. Público que atende:
11. Público principal:
12. Familiares que trabalham na empresa:
13. Número de funcionários:
14. Funcionário desde a fundação:
15. Tem filial?:
16. Volume de negócios anual: