



RELISE

## EMPRESAS FAMILIARES: CONFIGURAÇÕES DA PROFISSIONALIZAÇÃO<sup>1</sup>

*Vinicius Atz<sup>2</sup>*

*Jane Mendes Ferreira<sup>3</sup>*

*Layza Karla Miliorini<sup>4</sup>*

### RESUMO

A profissionalização de empresas familiares é tratada na literatura como sendo uma necessidade para tal tipo de empresa. Ela pode ser entendida como uma configuração abrangendo o envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão; estabelecimento de estruturas de governança; participação de membros externos a familiares na governança; delegação de controle e descentralização de autoridade; uso de mecanismos formais de controle financeiros e de pessoas. Defende-se aqui que a gestão da empresa familiar pode dar conta das demandas do mercado, podendo ser profissional sem perder sua característica de estar ligada a certos valores. Para tanto, o objetivo do artigo é, por meio de estudo de caso exploratório, analisar o processo de profissionalização de uma empresa familiar associando-o ao desempenho. Os resultados apontam que a profissionalização não é somente uma questão de incorporação de gestores não pertencentes à família, mas envolve adoção de práticas de gestão formalizadas que garantam um alinhamento do planejamento e execução das atividades fins da empresa apoiadas por sistemas bem estruturados de acompanhamento de processos, financeiro e de gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Empresas familiares; profissionalização; gestão.

### ABSTRACT

The professionalization of family businesses is seen in the literature as a necessity. It can be understood as the involvement of non-family members in management; the use of governance structures; the participation of external family members in governance; the delegation of control and decentralization of authority; the use of formal financial and people control mechanisms. It is argued here that the management of the family business can be professional

---

<sup>1</sup> Recebido em 08/11/2018.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Paraná. [vinicius.atz@ig.com.br](mailto:vinicius.atz@ig.com.br)

<sup>3</sup> Universidade Federal do Paraná. [janemff@yahoo.com.br](mailto:janemff@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Pontifícia Universidade Católica do Paraná. [layza\\_miliorini@hotmail.com](mailto:layza_miliorini@hotmail.com)



RELISE

without losing its characteristic of being linked to certain values. Therefore, the objective of the article is, through an exploratory case study, to analyze the professionalization process of a family company associating it with its performance. The results point out that professionalization is not only a matter of incorporating non-family managers, but involves the adoption of formalized management practices that guarantee an alignment of the planning and execution of the company's activities supported by well-structured process monitoring systems, financial and people management.

**Keywords:** Family business; professionalization; management.

## INTRODUÇÃO

Este artigo trata de dois temas relevantes para a sociedade ocidental moderna: família e organizações. Tais instituições estão organizadas em torno de racionalidades contraditórias. A família é ordenada em termos de valores evidenciando sua racionalidade substantiva, enquanto a organização está tradicionalmente associada à racionalidade instrumental na qual o cálculo utilitário justifica as ações (KALBERG, 1980). A contradição existente entre as racionalidades é uma das características de empresas familiares. Isso as faz lidar com as questões cotidianas de formas distintas de outros tipos de empresa (CHRISMAN; CHUA; PEARSON; BARNETT, 2012). Em razão disso, a profissionalização é um tema que desperta atenção dos pesquisadores uma vez que supostamente pode afastar as questões emocionais e de valores para dar conta das condições de mercado cada vez mais competitivo (STEWART; HITT, 2012).

A profissionalização das empresas familiares tende a ser estudada em um contexto de desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, ela pode ser entendida como algo relacionado à contratação de gestores externos à organização (DAILY; DALTON, 1992) ou como a capacitação dos membros da família para assunção de posições de liderança e gestão e a integração com gerentes contratados (LODI, 1978). Assim, conforme o crescimento e a complexidade das operações das empresas, a literatura tem apontado para a



RELISE

159

necessidade de uma gestão mais sofisticada e melhores sistemas de trabalho (STEWART; HITT, 2012; LOMBERG *et al*, 2017). Considerando que a capacitação deve gerar resultados positivos em termos sociais e econômicos, entende-se nesta produção acadêmica que a profissionalização se configura a partir de: (a) envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão; b) estabelecimento de estruturas de governança (conselhos de gestão); c) a participação de membros externos à empresa e não familiares na governança; d) delegação de controle e descentralização de autoridade; e) estabelecimento de mecanismos formais de controle financeiro; e, por fim, f) adoção de mecanismos formais de controle de recursos humanos (DEKKER *et al*, 2013). Defende-se aqui que a gestão da empresa familiar pode dar conta das demandas do mercado, podendo ser profissional sem perder sua característica de estar ligada a certos valores introduzidos e mantidos pela família fundadora da organização. Para tanto, não seria essencial contar com profissionais de fora da família, mas possuir gestão que utilize as ferramentas administrativas mais modernas. Dessa forma, o objetivo deste artigo é analisar o processo de profissionalização de uma empresa familiar associando-o ao desempenho.

Estudar empresas familiares é relevante por se tratar de grande contingente no universo empresarial. Estima-se que a proporção deste tipo de organização esteja entre 65% a 80% do total de empresas (ANDERSON; REEB, 2003; FREITAS; KRAI, 2010). Para além da quantidade de empresas, a profissionalização não foi estudada o suficiente havendo necessidade de maior profundidade em pesquisas empíricas que comprovem a relação da mesma com o desempenho das empresas (DEKKER *et al.*, 2013).

## **EMPRESAS FAMILIARES E PROFISSIONALIZAÇÃO**

A empresa familiar é definida por Lodi (1998) como aquela em que a consideração da sucessão está ligada ao fator hereditário e os valores



RELISE

160

institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. Para o autor, o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

A participação de membros de uma mesma família na gestão, também é enfatizada por Moreira Junior (1999). O autor define a empresa familiar como a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas por uma ou mais famílias. Além disso, para se encaixar no conceito de empresa familiar seria necessário que dois ou mais membros da família exerçam atividades na organização como integrantes da gestão, sendo responsáveis pelos seus rumos. Embora haja diversidade de conceitos, o que parece ser comum na literatura sobre o tema é que a empresa familiar é gerenciada por uma família e a organização criada está alicerçada sobre os valores, tradições e dinâmica desta família

No Brasil, o rol de estudos que estão ligados às empresas familiares inclui: sucessão, governança, família multigeracional e profissionalização. No entanto, os temas não aparecem isolados, mas entrelaçados revelando a complexidade deste tipo de organização. Por exemplo, Duarte e Oliveira (2010) apresentam a profissionalização como base para o processo de sucessão. Neste contexto, pensando na sucessão tanto como um processo interno, quanto externo à empresa, a preparação dos sucessores começaria com o processo de profissionalização. Nos trabalhos que tratam sobre o tema, também há estudos que atentam para a questão do poder e autoridade. Para Estol e Ferreira (2006) e Giovannoni, Maraghini e Riccaboni (2011) a autoridade, nas empresas familiares é centralizada na figura do fundador, característica essa que pode gerar divergência entre sucessor e sucedido.



RELISE

161

Os estudos sobre sucessão (BORGES, 2012; ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2012; PINTO; SOUZA, 2007; BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008) em geral, recomendam que a família seja preparada com antecedência para evitar choques e conflitos. Há também na literatura a preocupação com a questão de gênero. Rodrigues (1991) apresentou trabalho que indica que as empresas familiares reúnem parentes preferencialmente escolhidos pelo lado paterno, dando preferência aos homens na composição da propriedade das empresas familiares.

Com relação à governança, os resultados das pesquisas mostram os mecanismos que podem ser utilizados neste tipo de empresa, bem como indicam que eles estão condicionados ao eixo da gestão e da família (OLIVEIRA et al, 2010; BORGES, 2012; MIRANDA; GRZYBOVSKI, 2012). As investigações indicam que ela deve ser orientada por protocolo familiar, mecanismo que regula o funcionamento da família empresária e marca os sistemas família, empresa e propriedade. Os estudos acerca de governança ainda tratam da dificuldade que o fundador apresenta em compartilhar o poder (COLLI *et al.*, 2003; ZAHRA; FILATOTCHEV, 2004)

A análise das práticas de várias gerações atuando em uma mesma empresa familiar revela a importância desta variedade na construção (constituição, abertura de empresas, criação de novos negócios) e reconstrução (inovação, criação de valor, entre outros) de empresas familiares (BORGES, 2012). O tema se sobrepõe aos outros temas, mas enfatiza a necessidade de reconhecer a importância das várias gerações nos processos de sucessão e profissionalização (OLIVEIRA *et al.*, 2010). O estudo de Costa *et al.* (2015) evidenciou que, por vezes, os sucedidos permanecem na empresa, embora reconhecendo o poder dos sucessores, ocorrendo uma articulação não conflituosa entre os interesses familiares e organizacionais. No entanto, notaram a ocorrência de conflitos no que diz respeito a heranças e



RELISE

162

perdas financeiras associadas à falta de preparação dos sucessores e ao não planejamento da sucessão.

Outro tema relevante para entendimento das empresas familiares é a profissionalização da gestão. Ela é apresentada por Lodi (1978) em termos de preparação da família, passando pela capacitação daqueles que fazem parte do corpo diretivo da empresa e a integração com gerentes contratados.

De acordo com Lodi (1978, p. 25):

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta no grupo de familiares; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Por outro lado, algumas pesquisas (DAILY; DALTON, 1992; BLOOM; VAN REENEN, 2007) no campo das empresas familiares tratam a profissionalização como algo especificamente relacionado à contratação de gestores externos à organização. Assim, quando o envolvimento familiar diminui e acontece a entrada de gestores não pertencentes à família, aí se daria o processo de profissionalização.

O fato de relacionar a profissionalização somente à gestão realizada por pessoas não pertencentes à família gerou uma tendência de igualar as definições de gestores profissionais a gestores contratados. Independente de suas qualidades como gestor, estes membros externos são alçados à definição de profissionais. O contrário também ocorre, os gestores pertencentes à família são nominados como não profissionais e, em tese, deveriam ser trocados para que pudesse ocorrer o crescimento e a melhor gestão da empresa familiar (BLOOM; VAN REENEN, 2007).

Ainda em relação à profissionalização, Barnett, Eddleston e Kellermanns (2009) pesquisaram os efeitos da família no desempenho da



RELISE

163

organização em comparação aos efeitos da busca de crescimento na carreira de executivos em empresas não familiares. Os autores concluem que a empresa familiar pode apresentar melhores resultados quando há mescla entre executivos de fora, desde que esses percebam possibilidades de crescimento, e membros da família em cargos de decisão.

Seguindo na mesma direção, Stewart e Hitt (2012) questionam a afirmação de que as empresas familiares não podem ser como as outras. Os autores defendem a profissionalização da gestão, mas admitem que, apesar das vantagens do processo, poucas empresas familiares o fazem. Para eles, o modelo mais eficiente para empresas familiares é o híbrido, no qual há uma mescla entre gestores pertencentes à família com executivos de mercado.

Buscando criar uma classificação para as empresas familiares com base na profissionalização, Dekker *et al.* (2013) defendem que as empresas familiares podem ser divididas em acordo com o grau de profissionalização que apresentam. No entanto, diferentemente de outros autores, a profissionalização para estes autores não se estrutura somente a partir da presença ou não de membros externos à família na gestão da empresa. Isso porque, para os autores, apesar de faltar uma definição unívoca, ela explícita ou implicitamente está relacionada a elementos típicos de gestão estruturada tais como: “treinamento formal, valores meritocráticos, estruturas formalizadas e diretores independentes (p.4).” O modelo apresentado pelos autores pode direcionar as empresas para a profissionalização ao indicar o ajuste de uma ou mais das dimensões do modelo. A partir da combinação de variações nas seis dimensões que foram apontadas na introdução desse texto, o grau de profissionalização se configura em tipos distintos que Dekker *et al.* (2013) classificaram como: autocráticas, configuração doméstica, híbridas fechadas, administrativa híbrida.



RELISE

164

As empresas familiares autocráticas apresentam baixos scores nas seis dimensões propostas. Estas organizações, para Dekker *et al.* (2013), são aquelas caracterizadas pela gerência exclusiva do proprietário. As empresas classificadas como configurações domésticas são aquelas que desenvolvem mecanismos de controle, como orçamentos e acompanhamento de indicadores. No entanto, a propriedade e os decisores são os membros da família. As híbridas fechadas, por sua vez, são aquelas que apresentam uma diminuição da participação dos membros da família na gestão. Elas já se utilizam de mecanismos de governança, mas os membros da família participam ativamente da gestão da empresa. As empresas familiares classificadas como híbridas administrativas são aquelas com alto grau de profissionalização. Neste tipo de empresa, existe a codependência na gestão entre membros e não membros. A autoridade e as decisões não estão unicamente sob a responsabilidade dos membros, mas são espalhadas pelos níveis da empresa que não depende unicamente do proprietário para gerenciar os rumos da organização.

No modelo proposto por Dekker *et al.* (2013) está implícito que as organizações com maior grau de profissionalização são aquelas com maior desempenho. Assim, a partir deste modelo pretende-se analisar a profissionalização e o desempenho em empresas familiares conforme os procedimentos metodológicos a seguir explicitados.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seleção dos procedimentos tem estreita relação com os objetivos e o tipo de fenômeno que se pretende desvendar. Dessa forma, a abordagem adotada para esta investigação foi a qualitativa. Para Creswell (2010), esta abordagem é tipicamente interpretativa na qual o pesquisador tenta desenvolver um quadro complexo da questão em investigação.



RELISE

Para Miles, Huberman e Saldaña (2014), a pesquisa qualitativa, em geral, é realizada com uma quantidade reduzida de casos e estes tendem a ser propositais. Assim, em coerência com a abordagem adotada, para investigar o grau de profissionalização e o desempenho de empresas familiares, foi empreendido um estudo de caso. Tal estratégia foi escolhida porque permite captar a complexidade do caso singular e único, além de permitir um exame detalhado do objeto em estudo e a formulação de novas questões de pesquisa (FLYVBJERG, 2011).

O caso escolhido pode ser considerado especial para esta investigação porque apresenta um grupo empresarial familiar com três organizações em diferentes estágios de profissionalização. Na primeira empresa, aqui chamada de Capital, o fundador do grupo ainda atua juntamente com uma das herdeiras. A empresa está localizada em Curitiba e conta com 38 funcionários. Já a segunda empresa, nesta pesquisa chamada de Norte, passa pela segunda transição. Além da filha e genro do fundador, atuam na empresa os netos. Está localizada na cidade de Cambé, região norte do Paraná, e possui 64 funcionários. Na terceira empresa, chamada nesta pesquisa de Campos Gerais, o proprietário, pertencente à família, não atua na empresa, sendo a mesma administrada por um gerente não pertencente à família. Está localizada em Ponta Grossa, também no estado do Paraná, e possui atualmente 52 funcionários. Como similaridades das três empresas, deve-se destacar: a) possuem o mesmo porte (pequenas empresas); b) operam no mesmo setor de mercado (reforma de pneus de carga); c) pertencem à mesma rede de reformadores de pneus; d) estão localizadas no estado do Paraná, porém em distâncias que não permitem que concorram entre si; e) possuem o mesmo perfil de fornecedores; e, por fim, f) possuem o mesmo perfil de clientes (empresas de transporte de passageiros e de cargas). Apesar de todas essas similaridades, as distinções existentes entre elas fazem com que a forma de



RELISE

atuação das mesmas seja diferente, principalmente no que diz respeito à participação da família na atividade empresarial.

As técnicas de coleta de dados foram entrevista e consulta a documentos. A entrevista foi eleita como método de coleta porque permite acessar a experiência dos envolvidos em determinado fenômeno social, além de fornecer outras informações não inicialmente previstas. A consulta a documentos foi escolhida para triangular e confirmar informações acerca do desempenho das organizações investigadas. Os documentos consultados foram os balanços em relação às informações acerca de lucro líquido, faturamento bruto.

Os entrevistados foram os gestores da organização sendo estes membros da família e executivos contratados, além de gerentes de nível médio para obtenção dos indicadores de rotatividade, treinamento, participação de mercado e satisfação dos clientes.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

A família é composta pelo casal, três filhos: duas mulheres e um homem, além dos genros e netos. Após 29 anos trabalhando no ramo de pneus, o desemprego do provedor da família foi o motivo da fundação da organização. Para financiar o negócio, a casa da família foi vendida. Isso pode ser entendido como financiamento familiar e é compatível com a literatura sobre o tema (FERREIRA, 2005) que afirma ser, no Brasil, o principal meio de financiamento de novos negócios.

O início das atividades se deu com uma unidade em Curitiba em 2001. A empresa foi constituída para atuar no ramo de reforma de pneus de carga, prestando serviços para empresas de transporte, caminhoneiros autônomos, empresas de ônibus de passageiros, detentoras de empilhadeiras, dentre outros. O fundador considera que ter iniciado com a família foi crucial para o



RELISE

167

negócio ter prosperado. Segundo ele, a participação da família, principalmente nos momentos mais difíceis, deu ânimo para avançar.

Na abertura da empresa trabalhavam, o fundador (F), o filho (FH), uma das filhas (FM1) e genro (G1), além de quatro funcionários. O conhecimento do fundador sobre o mercado de reforma de pneus foi considerado por ele como importante para escolha do ramo e para o início das atividades. Nos primeiros anos, a empresa era concessionária de uma fabricante de borrachas, participante de uma rede que possuía em torno de cem reformadores de pneus. Tal participação permitia, segundo o fundador, que fossem trocadas experiências com outros donos de empresas. Além disso, a fornecedora emprestava o seu nome aos concessionários o que lhe conferia legitimidade. A participação na rede implicava na obrigatoriedade de compra de matéria-prima, recebendo em troca apoio técnico, mercadológico e financeiro.

Ao final do ano de 2004, a empresa apresentava-se em situação que, na opinião de F, poderia ser considerada próspera em função da conjuntura econômica favorável. A partir de 2005, a família começou a preparar a abertura de uma nova unidade. Nessa época, a esposa do Fundador deixou de atuar na organização, ao mesmo tempo em que a filha do meio inicia suas atividades (FM2).

Em 2006 foi aberta a primeira filial da empresa, na cidade de Cambé, norte do estado do Paraná. Para o gerenciamento desta nova unidade, foi designado o filho (FH). A designação do filho para a abertura da nova unidade da empresa corrobora com o que foi encontrado no trabalho publicado por Albuquerque, Pereira e Oliveira (2012) e Rodrigues (1991). Para os autores, as questões de gênero possuem influência nos processos sucessórios de empresas familiares. Isso porque, para eles, os processos de socialização vivenciados pelos membros da família encontram-se vinculados à reprodução de determinadas práticas em relação à participação da mulher nestes



RELISE

168

empreendimentos. A escolha do filho e não das filhas, parece refletir a discriminação de gênero ainda presente na sociedade.

Outro ponto a ser ressaltado é a permanência dos genros trabalhando na empresa. O comportamento que reforça as escolhas de gênero se dá com a entrada dos genros, "que são donos no negócio também", conforme explica F. No âmbito da empresa, que está inserida no setor de reforma de pneus, um setor tradicionalmente retratado como masculino, ficou evidente que as sucessoras enfrentaram resistência do próprio pai. Isso é compatível com a literatura sobre o tema (RODRIGUES,1991) que mostra que ainda há a preferência em indicar os homens para a composição da propriedade das empresas familiares. Apesar do artigo já ter sido publicado há 24 anos, verifica-se através deste trabalho que seu resultado continua atual.

De início, a unidade de Cambé não apresentou os resultados esperados e mudanças precisaram ser feitas. O filho voltou a Curitiba e uma das filhas foi com o marido administrar a nova unidade. O fundador decidiu também trocar de fornecedor. Tal troca os obrigou também a mudar procedimentos internos. Parece que as trocas surtiram o efeito desejado, pois conforme apontam os registros consultados, no período de 2008 a 2011, a empresa apresentou crescimento real de 122% ao ano.

A retomada do crescimento da empresa levou novamente aos gestores apostarem na abertura de uma nova unidade. Desta vez a cidade escolhida foi Ponta Grossa, interior do Paraná. Diferente das outras vezes, quando a família começou o trabalho na região sem faturamento algum, desta vez optaram pela aquisição de outra empresa, também familiar, que pertencia à mesma rede de reformadores.

Conforme relato do Fundador, nesta nova unidade os resultados também não foram muito bons no início. Dentre os fatores relatados para justificar o desempenho ruim da unidade está a diferença de cultura entre as



RELISE

169

duas empresas, além da adequação de processos (contratação, crédito e cobrança) e a política comercial (diferença de preços e mix de produtos oferecidos).

Apesar das justificativas apresentadas, a solução encontrada foi a gestão profissional. Para a gestão da unidade foi escolhido como gerente uma pessoa não pertencente à família, mas que já fazia parte do quadro da empresa havia seis anos. Essa era a primeira vez que a gestão ficava a cargo de alguém não pertencente à família e, segundo o Fundador, não foi uma decisão fácil. Isso é coerente com os estudos acerca de empresas familiares em que o proprietário tem dificuldades em compartilhar o poder e o processo decisório (COLLI *et al.*, 2003; ZAHRA; FILATOTCHEV, 2004). Mesmo com a apreensão, F afirma que a decisão foi acertada, pois logo os resultados começaram a aparecer e o “*faturamento logo estava similar ao das outras duas unidades.*”

Em 2012, a filha mais velha e o marido começaram a atuar na empresa na unidade de Curitiba. Com todos os filhos trabalhando no negócio, além dos dois genros, no começo de 2013, o fundador resolve separar as empresas iniciando o processo efetivo de sucessão. Cada um dos filhos ganhou a propriedade de uma empresa, e o fundador permaneceu sócio minoritário de todas elas. O modelo de sucessão que ocorre com a divisão de uma ou mais empresas entre os herdeiros, implicando na separação do grupo existente, foi relatado por Garcia (2001) e Costa *et al.* (2015). Os resultados encontrados demonstraram que tal modelo não foi benéfico para a empresa e gerou conflitos familiares. No caso ora analisado, segundo uma das filhas, o fundador teve papel primordial no processo de separação das empresas. O entendimento dos filhos é que o fundador deveria manter-se firme quanto ao que iria ser feito para que isso não gerasse conflitos. Esse aspecto da forma de separação da empresa foi encontrado por Costa *et al.* (2015) que notaram a



RELISE

170

ocorrência de conflitos no que diz respeito a heranças e perdas financeiras associadas à falta de preparação dos sucessores e não planejamento da sucessão.

Ainda segundo a filha mais velha, ele não demonstrou apego ao fato de deixar de ser o dono da empresa ou a deixar que os filhos assumissem a gestão da empresa. Apresenta-se aqui uma contradição porque o fundador, apesar de ser o promotor da separação entre as unidades, mantém-se ativo sendo sócio de todas as empresas e, apesar de não possuir a propriedade da empresa, continua atuando na unidade de Curitiba para “auxiliar” uma das filhas na gestão do negócio. A questão do apego ao poder e a continuidade na empresa também já foi relatada na literatura (COLLI *et al.*, 2003; ZAHRA; FILATOTCHEV, 2004) e pode indicar que a preparação para deixar a empresa deve ser objeto de cuidadoso planejamento.

## **A EMPRESA CAPITAL**

Com relação ao envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão, não há nenhuma pessoa não pertencente à família na gestão da empresa. Durante a observação foi verificado que a tomada de decisões também é influenciada por alguns funcionários mais antigos e por serem considerados assim experientes com o negócio. Por exemplo, o encarregado de produção acaba influenciando nas decisões da produção. Foi verificado também que as decisões que sofrem influência das empresas prestadoras de serviços são aquelas que dependem de uma análise técnica, como o regime de tributação escolhido pela empresa, auxiliado pela contabilidade. O relato dos entrevistados aponta para um processo de tomada de decisão conjunta entre os membros da família, mas foi observado que o fundador acaba conduzindo as decisões e os outros membros acatam. Interessante notar que o fundador considera que não é centralizador, mas as evidências mostram que toda a



RELISE

171

autoridade é centralizada na figura do fundador. Isso é comum em empresas familiares, geralmente havendo divergência entre sucessor e sucedido (ESTOL; FERREIRA, 2006; GIOVANNONI *et al.*, 2011). Durante o período de observação, foi possível verificar que quando a ordem para determinada atividade parte do fundador, os funcionários acatam mais facilmente.

Em relação à gestão financeira na empresa inicial, que pertence a uma das filhas, mas é de fato gerenciada pelo fundador, verificou-se que se faz uso de planilhas financeiras, mas não foram encontrados quaisquer instrumentos de negociação com fornecedores ou orçamentos. O controle financeiro, ao invés de conter indicadores conforme recomendados pela literatura (KAPLAN; NORTON, 2000), é feito por meio da intuição. Quando questionado se a organização possui controle de inadimplência, de caixa, ou de redução de custos, ou outros indicadores de desempenho, o fundador afirma que não são necessários, pois guia suas decisões pela sua intuição, controlando a inadimplência de acordo com a análise individual dos clientes, buscando fluxo de caixa positivo e controlando os custos da empresa. O uso da intuição é reconhecido por autores como Sá (2013) como sendo algo comum no cotidiano das pequenas empresas. Para a filha que atua junto com o fundador, o modelo deveria ser modificado, porém não o faz para não entrar em atrito com fundador. Segundo a literatura sobre sucessão (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008), esse tipo de comportamento é natural quando sucessor e sucedido continuam trabalhando juntos, devido ao fato de o sucessor não querer entrar em conflito com o sucedido, por variados motivos: laços sanguíneos, história de vida, relação do sucedido com os demais funcionários da empresa, dentre outros.

A gestão dos recursos humanos da empresa inicial não parece ser relevante para a organização. Evidência disso é que a seleção ocorre principalmente em função de indicação, não há definição de competências ou



RELISE

172

quaisquer outros requisitos para os cargos; não há plano de desenvolvimento para os trabalhadores e o único treinamento formal oferecido é aquele indicado pela concessionária a qual pertence a empresa inicial. O treinamento para execução das atividades cotidianas dos funcionários se dá por meio de tutorias informais. Os funcionários mais experientes ajudam os neófitos. Não há planos de remuneração e somente mais recentemente a empresa adotou um sistema de avaliação de desempenho que não é tomado como base para promoções, remuneração ou treinamento. Quando questionados sobre a existência de reuniões formais das equipes de trabalho, o fundador enfatizou a importância das reuniões da equipe comercial que acontecem mensalmente. Nestas reuniões são discutidos acontecimentos do mês anterior, movimentos de mercado, ações da concorrência, dentre outras coisas. No entanto, quando da observação de uma das reuniões foi visto que não há participação efetiva dos funcionários e poucas informações foram fornecidas ao grupo, como, por exemplo, ações de concorrentes. Como ponto positivo, foi apresentada a importância de bons exemplos no atendimento a clientes, que podem ser usados por outros vendedores.

Do ponto de vista da classificação proposta por Dekker *et al.* (2013), esta empresa ainda se encontra na configuração autoritária, estando em fase de transição para uma configuração doméstica. Isto decorre pela forte presença do fundador na tomada de decisões e o baixo grau de adoção de procedimentos formais de gestão. Pode ser relevante para esta situação, além de ter sido a origem do grupo, o fato da mesma ser a de menor porte em termos de número de empregados.

## **A EMPRESA NORTE**

Localizada em Cambé, a empresa atua em todo o Norte e Noroeste do Paraná, tendo em sua região um raio de 250 quilômetros. Possui atualmente



RELISE

173

52 funcionários e faturamento anual de aproximadamente R\$ 8 milhões/ano. Atuam nesta empresa uma das filhas, no setor financeiro; o marido no setor da produção e patrimônio; o neto, como responsável pela área comercial; e a neta como responsável pelo administrativo.

A organização é gerida prioritariamente pelos familiares. Conforme relatou o neto do fundador, os quatro familiares tomam as decisões estratégicas da empresa em conjunto. Os familiares se reúnem a cada 15 dias para verificar os resultados da empresa. Apesar de possuir um gerente comercial e um supervisor de produção não pertencente à família, nenhum dos dois funcionários possui autonomia para tomar decisões que fujam dos processos pré-estabelecidos, como por exemplo, contratar e demitir pessoas. Apesar de não possuírem nenhum gestor externo, segundo a filha do fundador, as decisões tomadas na empresa Norte acabam sendo influenciadas pelos prestadores de serviços externos à empresa, que não possuem vínculo com a família. Dentre eles, podem ser citadas empresas que prestam serviços de advocacia, contabilidade e consultoria. Essa informação, no que tange aos serviços de contabilidade, diverge dos resultados da pesquisa apresentados por Stroehler e Freitas (2008), na qual os empresários vinculam a contabilidade unicamente ao excesso de burocracia e à arrecadação de impostos não seguindo conselhos que possam influenciar na gestão da empresa. Segundo os autores, mesmo com o aspecto legal e fiscal das informações que os contadores fornecem a seus clientes, estes não as têm utilizado, na maioria das vezes, para a tomada de decisão, diferentemente do que ocorre na empresa Norte. Ademais, o neto relata que a empresa parceira fornecedora de matéria-prima também possui influência nas decisões, pois acaba munindo os gestores da Norte com informações de mercado. O intercâmbio de informações com funcionários de médio e alto escalão da empresa fornecedora ajuda a



RELISE

174

entender a forma de atuação da concorrência e os resultados que vem conseguindo.

A empresa não possui um diretor geral, fazendo com que as decisões sejam tomadas pelos familiares que conduzem a gestão da empresa em suas áreas de atuação. A filha do fundador acredita que esse modelo funciona bem, fazendo com que as decisões sejam mais discutidas e obtenha um maior índice de acertos. Os familiares não fazem questão de delegar nem autoridade e nem o controle para outros, pois a cada problema que acontece, a pergunta que é feita é "por que você não me perguntou como era para fazer?",

A empresa Norte utiliza um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*) para controle financeiro. São diversos os indicadores controlados: o controle de estoques; resultados por vendedor; classificação do custo por centro de custo, pagamentos e fechamento de horas extras. A empresa monitora o quanto cada item vendido contribui para a rentabilidade da empresa, podendo agrupar os dados por período, por cliente e/ou por vendedor. Na observação foi possível verificar que, apesar de possuir o controle da margem de contribuição de todos os produtos, alguns custos de produtos não estão lançados corretamente, o que deixa dúvidas quanto à qualidade das informações geradas. Mesmo com problemas, alguns autores (CERIBELI; MERLO; MORAIS, 2010) afirmam que os sistemas ERP provocam impactos nas organizações em que são implantados, especialmente nas pequenas e médias. A empresa Norte ainda não utiliza orçamento. Para o neto do fundador, tal ferramenta é importante, mas ele prefere usar outras maneiras para esse controle, comparando as despesas mês a mês, mas não limitando os gastos. Quando há alguma variação muito grande nos custos ou despesas, por meio dos demais controles eles ficam sabendo e buscam rapidamente a mudança de quadro. Apesar do controle que possuem da empresa, há ainda resquícios mistura das despesas pessoais com as da empresa. Essa mistura



RELISE

175

pode prejudicar o processo decisório, o resultado da organização não representa a realidade.

A empresa Norte possui ainda metas e objetivos financeiros definidos em três itens: vendas, caixa e lucratividade. Segundo o neto do fundador, os três itens estão nesta ordem de importância. Em suas respostas, ele indica que a empresa vem crescendo todos os anos, e em 2014 tem como meta de crescimento nas vendas a marca de 10%. No escritório dele é possível observar as metas da empresa estampadas no monitor de uma TV, com os resultados atualizados diariamente. Através de um módulo de BI (*Business Intelligence*), é possível ver de forma gráfica os resultados da empresa naquele momento, comparados com as metas.

Em relação à gestão de pessoas, não há sistema formal de recrutamento e seleção. Para a filha, há necessidade de melhoria principalmente em setores onde a empresa possui alta rotatividade, como no setor da borracharia. Ela ainda respondeu que possui vontade de contratar uma empresa externa para realizar o serviço, acreditando que os resultados podem ser melhores que os atuais. A empresa investe no treinamento dos funcionários. Do total de funcionários da empresa, mais de 75% realizaram além de 10 horas de treinamento no ano de 2014. Geralmente, os treinamentos são realizados fora do ambiente de trabalho. Gonçalves (2000) afirma que não é frequente o investimento em treinamento por parte das empresas familiares, diferente do que ocorre na empresa Norte. Segundo o autor, uma das causas mais citadas por empresários de empresas familiares para isso é o medo que os empresários têm de investir no funcionário e ele deixar a empresa em seguida. A empresa Norte possui um sistema de remuneração que varia conforme a margem de venda dos produtos, chamada comissão escalonada, podendo variar entre 4% e 12%. Desde o momento que foi aderido à comissão escalonada, o preço médio de venda melhorou na maioria dos produtos,



RELISE

176

consequentemente, melhorando a rentabilidade geral da empresa. Os demais setores da empresa recebem salário fixo. Não há interesse em mudar o sistema de remuneração, sendo considerado adequado para a organização segundo seus gestores. Não há sistema formal de avaliação de desempenho. As decisões acerca de demissões são tomadas a partir de informações obtidas na observação cotidiana.

A empresa realiza reuniões semanais com as equipes de trabalho. Os entrevistados divergem quanto à necessidade destas reuniões. Enquanto a filha do fundador considera que elas são importantes, pois trazem a opinião dos funcionários sobre a empresa, o mercado e demais relações da empresa, o neto considera que muitas das informações são descartáveis, principalmente as da equipe comercial. Ele acredita que os vendedores trazem à empresa somente as informações que lhes são convenientes, geralmente direcionando para decisões que os façam ganhar comissões mais facilmente, como por exemplo, preços mais baixos ou o direcionamento de determinados produtos.

No caso da empresa Norte, esta assumiu claramente uma configuração doméstica segundo a tipologia proposta por Dekker *et al.* (2013). Apesar da adoção de muitos procedimentos formais de gestão, principalmente financeira, as decisões são centralizadas nos gestores membros da família.

## **A EMPRESA CAMPOS GERAIS**

A empresa fica localizada na cidade de Ponta Grossa, região dos Campos Gerais, estado do Paraná. A organização foi originada a partir da aquisição de uma empresa do segmento de reforma de pneus, também familiar, com mais de 30 anos de experiência no setor. A aquisição se deu em 2011. A quantidade de trabalhadores foi aumentada em 25% desde a aquisição até dez/2014. Existem três gestores não pertencentes à família: gerente geral, gerente administrativo e de produção.



RELISE

177

Trata-se da única empresa do grupo que conta com gestor geral não membro da família. De acordo com Stewart e Hitt (2012), a não existência de um conselho formalmente constituído não implica em falta de influência da família na gestão da empresa, mesmo quando não há familiares envolvidos no dia a dia da empresa. As respostas dos entrevistados da empresa Campos Gerais são coerentes com os autores. O proprietário da Campos Gerais entende que mesmo sem a presença dele, a empresa ainda é controlada por ele. Evidência disso é que, mensalmente, há uma reunião entre os gestores contratados e o proprietário. Nestas reuniões, o proprietário cobra desempenho e ações para a melhoria dos resultados. Ações que possam ser tomadas para a melhoria dos indicadores são debatidas na reunião, porém a execução das ações é efetuada pelos funcionários gestores. Os três gestores possuem liberdade para demitir e contratar funcionários, definir processos e a estrutura para atingir os objetivos. As decisões que não têm autonomia para tomar sozinho são: troca do fornecedor principal e aquelas que representem grandes investimentos de capital.

A empresa possui controles de custos, estoques, vendas e metas dos vendedores. Há um sistema de ERP que possibilita controle das atividades de produção e produtividade de funcionários por período. Existem indicadores de controle das áreas comercial, produção e borracharia. A área comercial tem suas vendas analisadas semanalmente, tanto pelo volume de faturamento quanto pela margem de rentabilidade que cada vendedor traz à empresa. Já o setor da produção tem o desempenho medido pelo sistema ERP, que permite mapear o quanto cada funcionário produz em determinado período. Na observação foi possível verificar o uso de planilhas financeiras para controle de pagamento de salários, fechamento de horas-extras, além de fechamentos mensais de clientes. Indicadores como rentabilidade e inadimplência são monitorados todos os dias. A empresa não faz uso de ferramentas para



RELISE

178

realização de orçamento. As compras são efetuadas sem comparação de preços nos fornecedores. Existem metas e objetivos declarados e eles são utilizados para medir o desempenho do gestor.

A Campos Gerais adota práticas formais de gestão de pessoas tais como contratação de empresa especializada em recrutamento e seleção; pacote definitivo de benefícios que resultam, na opinião dos entrevistados, em baixa rotatividade. Existe um programa de treinamento que é exigência tanto do Inmetro quanto da concessionária da qual a empresa faz parte. Todos os funcionários, independente do setor em que atuam, passam pelo programa básico de treinamentos dividido em cinco módulos. A partir daí, conforme a necessidade da Campos Gerais, verifica-se quais os treinamentos serão realizados. O treinamento básico, porém não é percebido pelos funcionários como momento de aprendizado. Segundo entrevistas realizadas com os trabalhadores, quando um funcionário é avisado que vai para o treinamento, ele recebe a ordem "de ir para o computador" do encarregado de produção, ele percebe isso como um momento em que ele é testado e não como um momento em que ele está aprendendo. Em relação à remuneração, a Campos Gerais possui vendedores comissionados e faz uma experiência com um vendedor que recebe somente salário fixo. As vendas de todos os vendedores comissionados são o dobro do vendedor com salário fixo. A avaliação de desempenho existe, mas não para todos os funcionários da empresa e não está ligada a qualquer tipo de recompensa ou treinamento. Durante o período de observação e análise de documentos foi possível verificar que a avaliação dos funcionários não reflete a realidade em termos de produtividade e resultados individuais.

Os entrevistados indicaram que existem reuniões formais de grupos de trabalho. A gerente administrativa relatou que cada grupo possui uma rotina de reuniões. O setor administrativo as faz mensalmente, assim como os setores



RELISE

179

comercial e borracharia. Já o setor da produção faz reuniões semanais. Em todas elas há o registro em atas cujo conteúdo e as medidas acordadas são relembradas na reunião seguinte.

A Campos Gerais, entre as três empresas vinculadas à família, é a única que conta com membros externos à família envolvidos diretamente na sua administração. Embora não tenha formalizado mecanismos de governança, nessa empresa percebe-se um alto grau de delegação de poder de decisão com a adoção de vários mecanismos formais de planejamento e controle, tanto em recursos humanos quanto na área financeira. Assim, a Campos Gerais se assemelha à configuração híbrida administrativa proposta por Dekker *et al.* (2013).

## DESEMPENHO DAS EMPRESAS

Para verificação do desempenho das empresas foi utilizado como base as perspectivas apontadas no Balanced Scorecard (BSC): financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. A tabela 1 apresenta os dados de desempenho para cada uma das empresas pertencentes à família.

Tabela 1: Desempenho comparado das organizações

	Capital	Norte	Campos Gerais
Receita operacional bruta	R\$ 4.087.600	R\$ 7.914.225	R\$ 5.790.220
Lucro líquido	4,3 %	1,9%	(0,7%)
Participação de mercado	6,2%	33,2%	27%
Satisfação de clientes	65 %	68 %	62%
Reprocesso	2,34%	1,99%	2,04%
Garantia	0,35%	0,19%	0,49%
Capacitação	2,0	5,9	6,2
Rotatividade	0,18	0,32	0,37

Fonte: Os autores (2018).

Na perspectiva financeira foram utilizados: receita operacional bruta e o lucro líquido percentual sobre as receitas brutas. Tais indicadores mostram o resultado do esforço de vendas e a eficiência operacional das empresas. As empresas Norte e Campos Gerais, apesar do maior volume de vendas,



RELISE

180

alcançaram margens de lucro líquido menores. Uma das explicações possíveis é que as duas empresas, mais recentes, investiram mais na busca de novos clientes por meio de ações mercadológicas, fazendo com que o lucro líquido seja menor.

Já na perspectiva de clientes os indicadores foram: participação de mercado e satisfação de clientes. Nota-se um desempenho inferior da Capital na participação de mercado, enquanto as outras duas empresas têm participações próximas entre si, com leve vantagem para a Norte. Os índices de satisfação de clientes são semelhantes nas três empresas, podendo ser considerado um aspecto do desempenho que não as diferencia.

Com relação à perspectiva dos processos internos, também, as três empresas pesquisadas possuem resultados similares. Foram utilizados os indicadores reprocesso e garantia. O primeiro refere-se às falhas que ocorrem no processo produtivo. Sendo assim, o produto não chega a apresentar a falha quando está com o cliente, mas ainda no processo produtivo. O segundo indicador são as garantias, tal indicador fornece o percentual de garantias pagas pelas empresas aos seus clientes. Desta maneira, é possível medir aquelas que são realmente falhas do processo produtivo das empresas.

Por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, foram utilizados os indicadores: capacitação dos funcionários e rotatividade. O indicador capacitação dos funcionários foi medido de acordo com a média do número de horas de treinamento por funcionário de cada uma das empresas pesquisadas. Já o indicador rotatividade é medido pela saída de funcionários das empresas pesquisadas. Em relação ao indicador capacitação dos funcionários, na empresa Capital a média de horas de treinamento por ano foi de duas horas por funcionário, nas empresas Norte e Campos Gerais esse indicador era quase o triplo. A empresa Norte possuía média de treinamento



RELISE

181

5,9 horas por funcionário, enquanto que a empresa Campos Gerais tinha média de treinamento de 6,2 horas por funcionário.

Em relação à rotatividade, a Capital possuía melhor índice que as demais. Nas empresas Norte e Campos Gerais a rotatividade era de 0,32 e 0,37 respectivamente. Já na empresa Capital esse índice era de 0,18 (Dados de 2013).

Em acordo com os indicadores levantados não é possível afirmar que a profissionalização seja responsável por maior desempenho destas empresas. No entanto, é possível afirmar que a gestão profissional, assim entendida como o uso de ferramentas de gestão que apoiam o processo decisório, conduziu a um desempenho melhor em termos de faturamento e participação de mercado. Assim, quando os resultados de desempenho são considerados em conjunto, sendo na sua maioria semelhantes, as diferenças de faturamento e participação de mercado apoiam parcialmente a proposição de Dekker *et al.* (2013) sobre a relação entre configuração da empresa familiar e desempenho. As configurações doméstica e híbrida administrativa, das empresas Norte e Campos Gerais, tiveram um desempenho semelhante e superior respectivamente à Capital que se configurou como Autoritária.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A profissionalização em acordo com Dekker *et al.* (2013) pode ser considerada como uma configuração a partir das ações e indicadores de estruturas de governança, gestão financeira, participação de pessoas de fora da família e gestão de pessoas. Nesse sentido, a maior profissionalização seria indicativa de maior desempenho. Diferente do que alguns autores apontam (STEWART; HITT, 2012), de que as empresas familiares são tradicionalmente pouco profissionais este estudo de caso trouxe à tona a caracterização de que a empresa familiar que possui gestão profissional, independente da origem do



RELISE

182

gestor, pode apresentar bons resultados. Assim, este estudo pode ser um indicativo de que o desempenho das empresas familiares pesquisadas não depende de contratação de profissionais de fora da empresa para que os resultados sejam mais favoráveis. Isso porque foram investigadas três empresas com diferentes configurações e pode-se perceber que a empresa mais profissionalizada é aquela mais familiar também. Em outras palavras a empresa familiar pode ser profissionalizada e isso não depende unicamente da contratação de profissionais de fora da empresa, mas também da utilização de técnicas e ferramentas de gestão para apoio do processo decisório.

De forma consistente com a tipologia de Dekker *et al.* (2013), pode-se considerar que a profissionalização da empresa familiar não é somente uma questão de incorporação de gestores não pertencentes à família proprietária da empresa. Esta envolve adoção de práticas de gestão formalizadas que garantam um alinhamento do planejamento e execução das atividades fins da empresa apoiadas por sistemas bem estruturados de acompanhamento de processos, financeiro e de gestão de pessoas.

Dadas as limitações da estratégia de pesquisa adotada, não é possível estender os resultados deste estudo para todas as pequenas empresas familiares. Mas, como entre os casos analisados não foram encontradas todas as configurações propostas por Dekker *et al.*(2013), pode ser interessante explorar como se dá o desempenho de empresas familiares com estruturas de governança mais formalizadas, o que não ocorreu nas empresas analisadas neste estudo. Ademais, é possível delinear estudos quantitativos que investiguem a associação das configurações de empresas familiares, a partir das seis dimensões presentes e com indicadores de desempenho empresarial.



RELISE

183

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R.D.; OLIVEIRA, J.L. Sucessoras invisíveis: a construção social do gênero e a sucessão em uma empresa familiar. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012. Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

ANDERSON, R.C.; REEB, D.M. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. **The Journal of Finance**,v. 58, n. 3, p. 1321-1327, 2013.

BARNETT, T.; EDDLESTON, K.; KELLERMANN, F.W. The effects of family versus career role salience on the performance of family and nonfamily firms. **Family Business Review**, v. 22, n.1, p. 39-52, 2009.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **Quarterly Journal of Economics**,v.122, p. 1351-1458, 2007.

BORGES, A.F. Empreendedorismo familiar multigeracional: uma alternativa para a análise das empresas familiares empreendedoras. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

BORGES, A.F.; LIMA, J.B.; CARVALHO, F.A.P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

CERIBELI, H.B.; MERLO, E.M.; MORAIS, F.S. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.9, n.2, p. 233-250, 2010.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.; PEARSON, A.; BARNETT, T. Family involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n.2, p. 267-293, 2012.

COLLI, A.; FERNÁNDEZ PÉREZ, P.; ROSE, M.B. National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the



RELISE

184

nineteenth and twentieth centuries. **Enterprise and Society**, v.4, p. 28-64, 2003.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v.18, n.1, p. 61-82, 2015.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAILY, C.M.; DALTON, D.R. Financial performance of founder-managed versus professionally managed firms. **Journal of Small Business Management**, v. 30, p. 25-34, 1992.

DEKKER, J.C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B.; MERCKEN, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. **Family Business Review**, v.26, p. 81-99, 2013.

DUARTE, F.D.; OLIVEIRA, F.R. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Rege**, v.17, n.2, p.135-150, 2010.

ESTOL, K.M.F.; FERREIRA, M.C.O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, p.93-110, 2006.

FERREIRA, J. M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção de Curitiba/PR**. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

FLYVBJERG, B. Case study. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **The Sage handbook of qualitative research**. 4 ed, EUA: Sage, 2011.

FREITAS, E.C.; KRAI, L.S. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **Rege**, v.17, n 4, p. 387-402, 2010.

GARCIA, V.P. Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.



RELISE

185

GIOVANNONI, E.; MARAGHINI, M.; RICCABONI, A. Transmitting knowledge across generations: the role of management accounting practices. **Family Business Review**, v. 24, p. 126-150, 2011.

GONÇALVES, J.S.R.C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v.7, n.1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P.Z.; MUHL, E.E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

KALBERG, S. Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History. **The American Journal of Sociology**, v.85, n.5, p. 1145-1179, 1980.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

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

LOMBERG, C.; URBIG, D.; STÖCKMANN, C.; MARINO, L.D.; DISCKSON, P.H. Entrepreneurial Orientation: the dimensions' shared effects in explaining firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.41, n.6, 2017.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M.; SALDAÑA, J. (2014). **Qualitative data analysis: a method sourcebook**, 3 ed. Sage, 2014.

MIRANDA, S.R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na pequena empresa familiar: Caso Bilhares Engers. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

MOREIRA Jr, A.L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de caso de empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. 93f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, J.L.; ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R.D.; BORGES, A.F. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (Re)



RELISE

186

arranjando o lugar da família multigeracional. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

PINTO, M.C.S.; SOUZA, C.L.C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira: um estudo de caso. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

RODRIGUES, A.M. Padrões afetivos na família e na empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, v.4, p. 35-48, 1991.

SÁ, J.A.M. **Um estudo sobre o uso da intuição como facilitadora no processo decisório em empresas familiares**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

STEWART, A.; HITT, M.A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v.25, p. 58-86, 2012.

STROEHER, A.M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista de Administração**, v.1, n.1, 2008

ZAHRA, S. A.; FILATOTCHEV, I. Governance of the entrepreneurial threshold firm: A knowledge-based perspective. **Journal of Management Studies**, v. 41, p. 885-897, 2004.