



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

ANDRÉIA MENDES DE ARRUDA

ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

CASO: TEKA BELEZA E CIA

ASSIS

2010



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

ANDRÉIA MENDES DE ARRUDA

ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

CASO: TEKA BELEZA E CIA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA como requisito do curso de Administração.

Orientando: Andréia Mendes de Arruda

Orientador: Prof. Ms. Osmar Machado

ASSIS-SP

2010

FICHA CATALOFRÁFICA

ARRUDA, Andréia Mendes de
Empreendedorismo aliado a Administração Familiar/ Andréia
Mendes de Arruda. Fundação Educacional do Município de Assis –
FEMA --Assis, 2010.
80p.

Orientador: Prof.Ms. Osmar AP. Machado.
Trabalho de Conclusão de Curso- Instituto Municipal de Ensino
Superior de Assis- IMESA.

1.Empreendedorismo. 2.Empresa Familiar. 3.Gestão Familiar

CDD:658
Biblioteca da FEMA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, em primeiro lugar, pois sem Ele, eu nada seria. Aos meus familiares que estiveram comigo ao longo de todo o período, e que me estimularam a terminar mais um projeto em minha vida, dando forças e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela oportunidade da vida e que sem a Sua luz iluminando meus caminhos, minhas idéias, nada disso seria feito. Sem Ele não seria possível, pois veio Dele toda fonte de inspiração, todo cuidado. Enfim..."Deus, obrigada pelo que o Senhor é em minha vida"

A minha mãe que esteve sempre ao meu lado dando forças nas horas boas e ruins. Pela sua paciência, pelo seu carinho. Te amo demais.

Minhas irmãs que eu amo tanto, meu irmão que esteve tão longe, mas que esteve no meu coração e no meu pensamento, meus sobrinhos e meus cunhados.

A toda minha família, que me aguentou durante os anos que estive estudando, tendo que tolerar os dias de stress..., o mau humor..., mas que também estiveram comigo nos dias de alegrias, risos,

Aos amores, aos professores, aos amigos de faculdade, do trabalho, as minhas clientes e em especial minha querida amiga "Lilly" , pois foi por incentivo dela que entrei para a faculdade, e também por estarmos juntas firme em nossa amizade de longos anos. Amigas "Friends Forever".

Ao meu amado filho Murilo, que chegou no meu último ano de faculdade, para me dar muitas alegrias e felicidade.

E agradecer a todos, todos mesmo, sem exceção, pois se eu fosse mencionar aqui, com certeza não caberia, porque são muitas as pessoas que estiveram comigo no decorrer desses anos, e se eu esquecesse de alguém, seria muita injustiça. Portanto, sintam-se todos agradecidos, beijados, abraçados.

D i f e r e n c i a l

E x c l u s i v o

U n i c o d e

S u c e s s o

“Sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos o tempo todo.”

Robert Collier

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. EMPRESA FAMILIAR	14
3. EMPREENDEDORISMO FAMILIAR	
CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO	20
4. SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	27
5. A PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO FAMILIAR	32
6. CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR	37
7. ESTUDO DE CASO	
EMPRESA TEKA BELEZA E CIA	41
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
9.REFERÊNCIAS	48

RESUMO

O tema empreendedorismo tem despertado uma maior atenção em pesquisas e incentivos, devido a forte ligação com o crescimento econômico. Dentre as pesquisas sobre o tema, se enquadram os estudos sobre empresas familiares que por sua vez, são a mola propulsora da economia na maioria dos países, inclusive o Brasil. Este estudo baseia-se em um ensaio teórico, tem como objetivo propiciar uma reflexão sobre a pesquisa em empreendedorismo e em empresas familiares. Desse modo, analisar como as transformações culturais afetam de alguma maneira essas organizações. Este trabalho aborda algumas dessas transformações, apontando as relações entre o empreendedor e a organização familiar, e estuda a gestão das empresas, no que tange analisar seus processos de gerenciamento, identificar o processo de transferência do comando, e contribuir com estratégias empresariais. É analisado o perfil do empreendedor, suas características e como essas transmitem o seu perfil, como a criatividade, a inovação, e a visão de oportunidades. E como esses investiram em seus sonhos e nos seus projetos de vida.

Palavras chave: Empreendedorismo; Empresa Familiar; Gestão Familiar

ABSTRACT

The theme of entrepreneurship has attracted increased attention in research and incentives, given the strong link with economic growth. Among the studies on the subject of framing studies on family businesses which in turn are the driving force behind the economy in most countries, including Brazil. This study is based on a theoretical essay aims to provide a reflection on the research in entrepreneurship and family business. Thus, to analyze how the cultural changes in any way affect such organizations. This paper will address some of these changes, pointing out the relationship between the entrepreneur and family organization, and finally, to study the management of companies, regarding review their management processes, identifying the process of transferring control, and contribute to business strategies . You will analyze the profile of entrepreneurs, their characteristics and how these convey your profile, such as creativity, innovation, vision and opportunities. And as those invested in their dreams and their life projects.

Key Words: Entrepreneurship, Family Business, Family Management

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual apresenta desafios inimagináveis há alguns anos atrás. As novas tecnologias, como a internet, têm provocado mudanças significativas em todos os seguimentos da sociedade. Da mesma forma, as organizações necessitam adaptar-se para o novo cenário que se apresenta, em que a competitividade nos negócios tornou-se excessivamente acirrada e pequenos detalhes podem conduzir ao sucesso ou ao fracasso das organizações. As empresas familiares enfrentam, além dos problemas tradicionais da maioria das organizações, problemas específicos deste nicho de empresas. Conflitos familiares são na maioria das vezes, o obstáculo para sua perpetuação, e ainda mais críticos em processos sucessórios.

É comum ouvirmos dizer que a empresa familiar está fadada ao fracasso, pois sua forma de administrar não acompanha a modernidade, as decisões mais importantes são tomadas na base da intuição, e mais, o jeito obsoleto de administrar e o desenvolvimento da mesma não acompanham a globalização. Com certeza, em dado momento essa crítica pode ser verdadeira, pois ainda se vê administradores que não acompanharam a nova era, e ficaram no passado, como quando iniciaram seus negócios. Mas no estudo apresentado foram encontrados relatos que discordam dessa afirmação, mostrando os resultados benéficos, e que em tempos modernos tem-se buscado a profissionalização da gestão, a profissionalização específica em cada área dentro de uma empresa, desenvolvimento do conhecimento e busca do saber, o aprimoramento de cada indivíduo, o planejamento do crescimento do negócio, seja na empresa familiar ou não. E a procura de uma gestão com esse perfil assegura o desenvolvimento dos negócios em tempos de competitividade, pois esse é o alvo que uma organização sempre está em busca.

Algumas ferramentas são necessárias para a melhoria nos negócios, e traçar um plano estratégico pode aumentar o lucro das empresas e com isso gerar mais empregos. As empresas que souberem se modificar e adaptar-se aos novos tempos são as que sobreviverão.

A elaboração de uma fundamentação teórica buscou evidenciar a necessidade de a empresa contemporânea repensar os estilos de gerenciamento adotados, incorporando um papel de gestor de aprimoramento da sua equipe, no próprio local de trabalho, na busca de uma cultura que valorize e promova a aprendizagem contínua, tornando o entendimento e conhecimento de gestão organizacional o fator diferenciador para a manutenção da competitividade do negócio numa economia global, um ambiente que está sempre em plenas mudanças e velocidade crescente.

De acordo com análises bibliográficas, mostra que, não só os gestores tem de estar preparados para enfrentar os novos desafios do ambiente corporativo, como também as famílias. A profissionalização e mudanças nos negócios se fazem importante, pois tradição não é imutabilidade.

O processo de transição das gerações, a sucessão familiar e a qualidade das relações é o resultado de um trabalho que começou com pais, avós e que alguns sentimentos como amor, respeito, educação, exemplo moral, e tantos outros foram essenciais para sobrevivência da empresa familiar e influenciam para o sucesso ou insucesso de uma organização. Essa evidencia mostra que, em uma empresa familiar, os valores geralmente permanecem sempre acima de outros fatores.

Da mesma forma, em várias empresas familiares verificamos erros e acertos em cada uma de suas gerações, experiências individuais e específicas que passam ou não de geração para geração, conflitos que encontram pelo caminho empresarial, superação das dificuldades em benefício da família. O segredo do sucesso não está somente no patrimônio constituído, mas sim, os valores que são transferidos para as gerações futuras guardando sempre os valores morais e éticos.

O processo sucessório é um dos temas que mais preocupa os gestores de empresas com este perfil. A literatura trata o assunto como um tema recorrente e define como seu ponto crítico a perpetuação do negócio. Deve haver uma programação para esse processo, avaliando vários aspectos e transparências no seio da família, e deve ser traçado um plano estratégico na empresa, para que seu ciclo de vida seja perpetuado pelos seus sucessores. Quanto antes identificar as características do sucessor, fazendo com que ele demonstre interesse e aptidão pelo negócio, melhor para o desenvolvimento da sucessão.

Por isso a necessidade de aprimorar sempre, liderar e administrar de forma coerente, planejar, profissionalizar, ter domínio e clareza nos negócios, pois se trata de sucessão com herdeiros ou agregados. O fundador tem que ter olhar focado no empreendimento, foco esse que é o equilíbrio de forças, tendências e valores.

Segundo o BNDES, apenas 30% das empresas brasileiras passam para a 2ª geração de herdeiros. Dessas, mais de 90% não passam para a terceira, e o que define seu futuro são as circunstâncias da transição, e se as mesmas não forem resolvidas, podem acarretar danos irreparáveis em uma organização como: redução da capacidade competitiva, avanço da concorrência e, principalmente, no risco de perder a continuidade. Mas por sua vez quando essa transição é feita de forma coerente, nos moldes de uma estrutura administrativa bem sucedida, o futuro dessa organização estará protegido.

Durante muitas décadas as empresas sobreviveram debaixo do protecionismo, o que gerava um certo conforto em relação a não concorrência, e a não disputa pelo mercado competitivo. Nas últimas décadas essas empresas tiveram que repensar seus objetivos, buscar uma competência gerencial aprimorada e ter uma ótica diferenciada a fim de garantir sua existência. Para que estas continuem existindo, é preciso que não percam a visão de seus objetivos, senão podem caminhar rumo ao fracasso.

Todos que estão ao redor de uma empresa familiar, fornecedores, clientes, empregados, membros da família, são afetados direta e indiretamente quando a saúde e o bem-estar da empresa estão comprometidos. Tudo e todos são influenciados de alguma maneira.

No decorrer desse estudo serão abordadas as principais características deste tipo de empresa e com isso, fazer um relato breve de cada assunto mostrando as especificidades e peculiaridades que essas organizações possuem. Analisaremos as vantagens e desvantagens, conflitos das relações humanas, o processo sucessório, prós e contras, pontos fortes e fracos, conceitos e definições, características da empresa familiar, a cultura das organizações, a profissionalização da gestão aliada ao empreendedorismo, o sentimento de paternalismo nas relações familiares, a perpetuação das empresas, especialmente em empresas de pequeno porte.

Analisaremos a necessidade de mudanças no contexto dos arranjos familiares e a percepção da organização familiar.

2. EMPRESA FAMILIAR

O conceito teórico de empresa familiar busca evidenciar as formas, estilos e características de gerenciamento em cada fase e em seu tempo, retratando sempre que a organização promova e valorize as mudanças que ocorrem ao longo do período de vida das mesmas, acompanhando as tendências, transformações e mudanças que o mercado tem enfrentado. O conceito de empresa familiar é considerado complexo, pois os laços familiares muitas vezes dificultam sua administração. A relação de parentesco entre o rol de funcionários, gerentes e afins gera um laço afetivo que influencia significativamente nos comportamentos e decisões dessas empresas.

Para RICCA, (2003) esses laços afetivos são a principal característica deste tipo de organização, e que estão relacionadas á existência de conflitos de envolvimento familiar, e também de pessoas que não são da mesma família, e que muitas vezes geram conflitos, pois cada um tem seu jeito de pensar e agir, e em algum momento o lado empresa pesa, o que pode ocasionar brigas, desavenças, intrigas, muitas vezes tornando sério o motivo. E há os conflitos de interesses entre família e empresa, que podem gerar problemas como: descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos.

Mas por outro lado, cita o mesmo autor, que a empresa familiar tem uma característica que a torna forte e imbatível, o sentimento e amor pelo negócio, a paixão, a admiração. Esses atributos fazem com que esse tipo de empresa se sobressaia perante as outras organizações, o que costuma ser um marco de referência para seus integrantes desde a infância. Pois a tradição de trabalho na organização, o envolvimento de um membro familiar desde criança, torna mais fácil a percepção dos problemas e desafios que terão pela frente, fazendo a solidificação para no futuro os sucessores quererem uma carreira dentro da empresa. Portanto essa tradição induz os familiares a “vestirem a camisa” da empresa, muito mais que um profissional vindo de fora dela.

Estas características quando bem gerenciadas e exploradas de forma adequada podem tornar-se um diferencial em relação às outras organizações,

como: os recursos de capital disponíveis que a família possui; patrimônios que podem ser aproveitados em momentos de crise; reputação do nome perante a sociedade; sensibilidade para evitar conflitos e atos de interesse social; continuidade sucessória; entrega e dedicação nos momentos difíceis; e o comprometimento ético que um membro familiar possui, pois esse não fará nada para prejudicar seu próprio negócio.

Para LANZANA, (1999) a empresa familiar existe quando se percebe a concentração de propriedade de capital nas mãos de uma ou mais pessoas da família e com autonomia para interferir no controle administrativo, ou seja, um ou mais membro tem o poder de decisão, pois possuem parcela significativa de capital da empresa.

aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. (LANZANA,1999,p. 33)

Essa definição explicita um pré-requisito para a existência da organização familiar, que é a necessidade de um grau mínimo de concentração da propriedade do capital nas mãos de uma família, o suficiente para que esta tenha legitimidade para interferir no controle administrativo.

LETHBRIDGE, (1997) afirma que um membro possui o controle financeiro da empresa nas mãos e pode no futuro assumir um cargo de gerência, gestor, o comando da empresa, pois está apto a desenvolver nesse cargo, as habilidades que foram desenvolvidas durante o período na empresa, sempre atento a todos e a tudo que a empresa constitui.

Por outro lado, há também os sentimentos pouco profissionais, como inveja, ciúmes, ressentimentos, conflitos que podem afundar os negócios profissionais, cita BERNHOEFT, (1988). Sentimentos esses que podem negatar e até

mesmo denegrir a imagem de uma empresa, pois interferem diretamente no desempenho de suas atividades bem como seu status perante o comércio.

Em síntese, quando os valores institucionais como sobrenome ou até mesmo a figura do fundador estão ligados ao negócio, é caracterizada como empresa familiar, estendendo-se também à segunda geração de sucessores, segundo LODI, (1986).

De acordo com vários autores estudados BERNHOEFT, (1988); LODI (1986); RICCA (2003), esse tipo de empresa é o que mais predomina no Brasil e no mundo, independente de ser pequeno, médio ou de grande porte. Todas tiveram seus fundadores que com talento pessoal conseguiram transformá-las em empresas bem sucedidas. Wal-Mart, Grupo LG, Carrefour, Grupo Matarazzo, Grupo Vototantin, Agroroceres, Pão de Açúcar, Grupo Odebrecht, conglomerado Globo, Mesbla, Klabin, Grupo Bradesco, Grupo Itaú, Aracruz, Artex, Supermercado Eldorado, Perdigão, Lojas Pernambucanas entre outras. No Brasil, elas representam 21% do PIB (2010) e empregam 60% da força de trabalho nacional, e devem ser estimuladas, pois são a base da economia. Algumas delas passarão pelo processo sucessório de continuidade para outras gerações e esse é um dos grandes desafios para essas organizações, pois é o fator primordial para a sua sobrevivência e a continuação. O processo sucessório gera grande dificuldade, pois depende de como esses sucessores foram educados para o poder e riqueza. MACEDO, (2002).

De acordo com GONÇALVES, (2000) as empresas familiares se diferenciam das outras, não só pelo grau de parentesco, mas também pelas suas características notáveis, como: valorização e confiança mútua, independente de vínculo familiar; os relacionamentos e comportamentos que influenciam as decisões da empresa devido aos laços afetivos; a dedicação, o orgulho de vestir a camisa sempre, e atitudes como, sair tarde do trabalho, levar trabalho para casa, convívio nos fins de semana com pessoas do trabalho; dificuldades em separar o que é emocional e pessoal do que é profissional; sensibilidade pelas responsabilidades sociais e política nos interesses pessoais e empresariais, e a continuidade das políticas administrativas.

Segundo MIZUMOTO, (2009) uma empresa é familiar quando a família está ligada diretamente nos negócios estando á frente de tudo que diz respeito á organização, sendo proprietários ou participando da gestão.

A característica principal da empresa familiar é sua agilidade na tomada de decisão, pois a burocracia é menor do que em grandes empresas, ganhando no fator tempo. Grandes empresas do país hoje são administradas por executivos, e os representantes das famílias herdeiras normalmente são indicadas para o conselho de administração onde podem fiscalizar, dar sugestões e participar das grandes decisões da empresa. DRUCKER, (1995)

Um fator positivo é a lealdade com que os colaboradores que não pertencem a família tratam a empresa familiar, a lealdade diante das lideranças, estes demonstram interesse pela empresa e preparam o filho do dono para cuidar da sucessão, pois não querem ter patrões que não sejam da família, como proprietários da empresa. RICCA, (1998)

Por outro lado temos o lado negativo que esse tipo de empresa apresenta, a informalidade excessiva do ambiente familiar é levada para o ambiente empresarial, e a carência de planejamento dos processos administrativos, onde não há regras claras e definidas, e com isso tratam assuntos na base da intuição e fazem o que acham certo. O que pode prejudicar o desempenho da organização no futuro.

A administração incorreta quando se promove algum membro da família, não por seus méritos, mas sim por causa dos laços familiares, cargos de parentes sendo ocupados sem estarem preparados ou treinados, o chamado “Nepotismo”, ou até mesmo o cabide de emprego. Quando há prática do nepotismo e o favoritismo dentro das empresas familiares sem que sejam resultados de qualidades administrativas ou resultados, com certeza, haverá problemas na administração. (RICCA, 1998).

Outra dificuldade que o gestor-fundador pode ter em administrar uma empresa familiar mostra-se quando o mesmo não consegue separar o profissional do

pessoal, ou seja, separar os chapéus, como cita BERNHOEFT, (1989), o chapéu de pai: quando trata o filho diferente dos outros na empresa, esquecendo sua identidade como profissional, e tem o chapéu de chefe, de empresário, nunca fazendo a diferenciação correta.

A empresa familiar normalmente origina-se com um empreendedor que, através de sua audácia e visão, detentor de certo nível de tecnologia, inicia o próprio negócio contando com a ajuda e auxílio da família caracterizando, assim, um conceito simples de empresa familiar. (OLIVEIRA, 2006).

No Brasil, a maioria das empresas é familiar; elas representam a possibilidade de uma maior absorção de mão-de-obra e geração de empregos, e também são as mais afetadas pela globalização (MACEDO, 2002).

Segundo GONÇALVES, (2000), a grande maioria das empresas familiares é composta de pequenos negócios, mas não se pode deixar de ressaltar que muitas das médias e grandes empresas nascem destes pequenos negócios. Estas empresas são administradas direta e exclusivamente por um ou mais membros da família, o qual estes decidem o que deve e não deve ser feito. Muitas vezes estes membros fazem “tudo”, atendem aos clientes, fornecedores, realizando até mesmo o serviço braçal.

O quadro de colaboradores é enxuto, em sua maioria estes não realizam atividades importantes. Existem também empresas familiares que não possuem empregados, e sim apenas membros da família que ajudam nas atividades. Na grande maioria dos casos, estas empresas não registram os seus funcionários, pois muitos deles são informais. Geralmente os donos das pequenas empresas familiares conhecem bem o seu ramo de atividades, mas dificilmente terão noções, ainda que básicas sobre como administrá-las.

Pode-se citar como características comuns das empresas familiares a falta de planejamento de custos e controle de custos, a resistência à modernização do marketing ou implementação de novas tecnologias. O comando e o sistema de decisão costumam ser único e centralizado, permitindo reações rápidas em situação de emergência. Existe um alto grau de lealdade e dedicação da parte dos funcionários, sendo esta geralmente recompensada. (WIKIPÉDIA, 2010).

3. EMPREENDEDORISMO FAMILIAR

Características da gestão

O empreendedorismo, de acordo com MACEDO, (2002) é a habilidade de criar e construir algo a partir de muito pouco ou quase nada. Fundamentalmente, o empreender é um ato criativo, onde as energias estão concentradas quando se começa e quando se termina um empreendimento. É a observação, a análise do desenvolver de uma organização. E é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-os de forma produtiva.

O conceito de empreendedorismo surgiu em 1950, quando a palavra, cunhada por Schumpeter, foi usada pela primeira vez no sentido de se obter sucesso por meio de inovações, como sendo a criatividade de um indivíduo. Esse conceito evoluiu a partir das contribuições de diversos autores, dentre eles Kenneth E. Knight (1967). Peter Druker (1970) ampliou esse conceito que *“empreendedor era uma pessoa que se arriscava em novos negócios”*. Atualmente um dos conceitos mais adequados é de Robert Hirsch, onde o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. (MALUF, 2009).

O empreendedorismo, mais do que um conceito é um comportamento adotado por muitos empresários. A busca de oportunidades, a valorização da inovação, o desenvolvimento de novas idéias, a persistência e o estabelecimento de redes de contatos são comportamentos que o empreendedor exercita no seu dia-a-dia.

Para VIEIRA, (2003) ter uma idéia, desenvolvê-la, investir, manter, crescer e alcançar o sucesso é uma tarefa que exige muita persistência. É misturar arte com ciência. Para empreender é necessário saber descentralizar o poder, dividir comandos, delegar tarefas, permitir que as pessoas tomem iniciativas,

participem com idéias e inovações. Em outras palavras significa deixar que os colaboradores usem sua criatividade, que gerem soluções para o dia a dia, desenvolvendo suas próprias capacidades de agir, planejar, decidir, para o bem da organização. A atuação do empreendedor de sucesso está relacionada a disciplinar, organizar e dirigir o trabalho com atitudes e decisões marcadas pela razão, intuição e comunicação e voltadas para a “força”. O comportamento de um empreendedor dentro da empresa se faz necessário no processo decisório e seu comportamento é chave para o sucesso. Para tanto, é preciso ter conhecimento sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e habilidades interpessoais.

De acordo com MALUF (2009) empreender é ser o mentor de grandes mudanças, fazer seguidores, é saber extrair das pessoas o que elas possuem de melhor, é ser o mestre, saber recuar quando necessário; ter credibilidade, confiança, honestidade, ética, auto conhecimento e maturidade, emocional e espiritual.

O perfil do novo empresário passa pelo empreendedorismo. O mesmo precisa ter *expertise* em três áreas, sendo elas:

- Técnicas: é desenvolvido a capacidade de envolver, ouvir as pessoas, captar informações, liderar e trabalhar em equipe;
- Pessoais: é necessário ter iniciativa, ser corajoso, ter disciplina, capacidade de assumir riscos, e ter paixão pelo que faz;
- Gerencial: é preciso tomar decisões, planejar e controlar o gerenciamento de uma empresa (marketing, administração, finanças, operacional, produção entre outras).

Ainda de acordo com a autora, nesse perfil identifica-se a busca da auto-realização e procura a estimulação e o desenvolvimento dos negócios e das pessoas, apoiando a pequena empresa, ampliando a base tecnológica, criando empregos. O sucesso de um empreendedor depende de suas próprias atitudes e comportamentos e não somente do conhecimento técnico de gestão. A obtenção do perfil empreendedor resulta da aquisição de determinadas

características que formam esse perfil, como a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a visão de oportunidades, entre outras.

As características dos comportamentos encontrados no empreendedorismo estão presentes na maioria dos gestores e fundadores da empresa familiar. Segundo VIEIRA, (2003) a gerência da empresa familiar demanda busca de conhecimentos administrativos e contábeis, manutenção das instalações, conhecimento da legislação vigente, pagamento dos compromissos financeiros, manutenção da reputação, desempenho de mercado, conhecimento dos objetivos, aspirações dos fornecedores e clientes, funcionários motivados e leais e credibilidade. Portanto, gerenciar e administrar uma organização requer conhecimento, habilidade, informação, inovação e criatividade.

Ainda de acordo com o autor, os padrões anteriores de gerir são muito diferentes dos de hoje, e requerem muito mais ações que sejam baseadas em um planejamento fundamentado em processos racionais e impessoais. Antigamente, o conceito que se tinha sobre o gestor era de que ele seria eficaz se simplesmente tivesse sua especialidade nos objetivos da organização e se tivesse a capacidade de comandar e coordenar um trabalho coletivo. Mas com as evoluções da sociedade, hoje, administrar sem levar em consideração as necessidades do ser humano, é ser ineficaz.

Como se observa, administrar uma organização, familiar ou não, é uma tarefa que demanda um desafio. Na empresa familiar, para ROCHA (2001), esse desafio fica mais evidente, pois é preciso manter uma equipe coesa, harmoniosa, para que clientes fiquem satisfeitos e os funcionários trabalhem contentes. Na gestão de pessoas no tipo de organização familiar o desafio é unir pessoas com diferentes culturas, gerações diferentes e maneiras de pensar diversas, implica a necessidade de combinar traços de personalidade que provoquem em todos os funcionários uma sensação de envolvimento e participação, independentemente dos conflitos familiares.

Um dos comportamentos disseminados no empreendedorismo é a busca por atualização constante. Nesse sentido, na empresa familiar é importante que o empreendedor leve em consideração que o treinamento contínuo dos

colaboradores é fundamental, o aprimoramento das ferramentas e programas, resultam em melhores resultados e maiores lucros, e remetem a estímulos geradores de motivação, refletem no aumento da produtividade e satisfação profissional a seus funcionários e em conseqüência, na satisfação de toda a organização, descreve VIEIRA, (2003).

Segundo RICCA, (1998) o sonho da maioria dos empreendedores de grandes, médias e pequenas empresas familiares é que seus herdeiros assumam os seus postos. Nesse sentido, os conflitos de idéias, que geralmente impedem o crescimento da mesma, deve ficar de fora e focar os esforços para que o empreendimento tenha sucesso e depois realizar o processo de transição do comando, de pais para filhos. Esse sonho necessita das idéias, capital para novos investimentos e empenho de empreendedores e seus parentes.

O empreendedorismo e as empresas familiares possuem laços estreitos em sua denominação. Um dos conceitos mais apregoados pelo empreendedorismo é o de transformar sonhos em realidade. DOLLABELA, (2006).

Da mesma forma, as empresas familiares, em síntese, se derivam do trabalho de seus empreendedores que tiveram um sonho e simplesmente o transformaram em realidade. Um dos grandes desafios contudo é garantir o sucesso e a longevidade dessas empresas (DAVIS,2006).

A idéia, é que a geração futura venha também a ser empreendedora, estimulando-os a conquistarem seu próprio espaço, com novos desafios e negócios, e ao mesmo tempo se adequando à profissionalização da gestão. MIZUMOTO, (2009).

Tratar os familiares como profissionais e respeitá-lo acima de tudo, faz muita diferença, pois eles serão peças importantes dentro da empresa, ora sendo bons ou ruins. Bons no sentido de serem tratados como relíquias, e ruins se forem tratados como máquinas de trabalho. RICCA,(2003).

Há vários pontos fortes e fracos no empreendedorismo familiar. Um ponto forte é o trabalho. A pessoa que trabalha em um negócio da família, sai em busca do que quer para sua empresa, não perde tempo, e com isso consegue muitas

vezes sair na frente dos seus concorrentes, um fator que diferencia a empresa familiar da não familiar. Outro ponto forte é arriscar-se em novos negócios, pois tem sempre a família por perto apoiando e dando carta branca para os novos desafios.

O passado familiar influencia as decisões do empreendedor potencial. Alguns estudos apontam para a emergência de empreendedores em famílias onde os pais incutem nos filhos, desde bem cedo, um desejo de independência e de controle sobre o seu futuro. Nesse sentido, para DAVIS (2006), o empreendedor precisa pensar bem cedo na passagem do bastão e que é necessário que os herdeiros sejam educados para empreender, pois o aprendizado de berço não dá garantia a uma gestão bem sucedida.

Já para MIZUMOTO, (2009), os jovens herdeiros precisam ser empreendedores e os pais precisam mostrar aos filhos que o prazer de viver não pode ser a maior das prioridades. Muitos jovens herdeiros do Brasil são seduzidos pela idéia de que o mais importante é aproveitar a vida. Se os jovens não se engajarem, não se esforçarem para trabalhar, construir carreiras bem-sucedidas e criar empresas e famílias com valores fortes, eles e suas famílias não terão sucesso por muito tempo. Além disso, é preciso que os herdeiros se preparem para quando assumirem cargos na empresa, não sejam taxados apenas como o filho do dono que caiu de “para-quedas” na empresa, sem ao menos saber alguma coisa a respeito da mesma.

BERNHOEFT, (1989) diz que um dos principais benefícios é a promoção da transparência na empresa. Os projetos futuros são discutidos com todos, bem como as formas de remuneração e os critérios de entrada das futuras gerações.

O empreendedor é um indivíduo que transpira a empresa. A família, nesse sentido, é essencial para a subsistência e perpetuação da empresa. O mesmo tem personalidade forte, e isso o torna pessoa com ligação e apego intenso à organização, acredita em suas próprias qualidades e capacidades. É super protetor em relação ao que constrói e cético quanto as habilidades e lealdade alheias. Mas, por outro lado esse apego é visto como algo bom, o

empreendedor é definido como alguém que a partir de valores cria recursos e quer que suas empresas resistam ao tempo e a tudo. Para resistir a esse tempo é necessário que a família desenvolva novas linhas de negócios, que irão ajudá-la a manter-se viva. Mas nem sempre esses negócios são vistos como forma de apoio à empresa. Mudar os negócios, ou até mesmo diversificar as atividades, é algo que precisa ser estimulado nas novas gerações e não se tornar uma ameaça. As famílias precisam examinar as crenças e valores que permeiam a organização, para induzir as novas atividades empresariais. Alguns ingredientes básicos podem ser somados, como, a vontade de aprender e empreender da nova geração, o encorajamento da família rumo ao empreendedorismo desde cedo, verificar se os recursos disponíveis da família são compatíveis com a empresa atual. DAVIS, (2006).

HOY; VERSER, (1994) propõem um *checklist*, ou seja, criem um contrato familiar, responsável por definir a relação família/negócio, e sugere, abaixo, alguns pontos para discussão, simplesmente pelo fato de o fundador conduzir a organização pelos seus valores e éticas, e com isso, serem confundidos como os valores da empresa:

- comprometimento com o negócio;
- razões para o comprometimento;
- declaração dos valores familiares;
- prioridades, forças e fraquezas;
- contribuições dos membros da família ao negócio;
- contribuições do negócio aos membros da família;
- expectativas e responsabilidades;
- regras básicas para participação no negócio;
- distribuição dos lucros e das ações; e
- linhas guias para sucessão e herança.

As empresas familiares brasileiras estão entre as melhores e mais empreendedoras do mundo. Isso acontece até porque elas têm de ser melhores do que as empresas norte-americanas para superar os desafios da infra-estrutura de seu país Algumas das excelentes empresas brasileiras que

são Pão de Açúcar, Gerdau, RBS e Votorantim, e essas compartilham as mesmas características de todas as empresas familiares de primeira linha: são inovadoras, reinvestem agressivamente com vistas ao futuro, constroem culturas fortes que valorizam a qualidade e mantêm uma disciplina familiar tal que a família não espera grandes recompensas financeiras da empresa. Em relação a peculiaridades culturais, pode se dizer que os executivos brasileiros são incrivelmente capacitados; estão 100% familiarizados com as tendências mundiais do *management*. A cultura brasileira também contribui particularmente com a criação de equipes nas empresas. (DAVIS, 2006).

A influência da família na carreira do empreendedor exerce um papel determinante em sua formação, e identificam quatro pontos nos quais o empreendedorismo e a família, se inter-relacionam. São eles:

- educação familiar de origem empreendedora;
- envolvimento da família no início das atividades empreendedoras;
- emprego dos familiares no empreendimento;
- envolvimento dos membros da família na propriedade e na administração da sucessão.

De acordo com LANZANA, (1999) aponta que na educação familiar de origem empreendedora, fatores que aconteceram na infância dos mesmos, como pobreza, insegurança e negligência, interferiram no desenvolvimento do empreendedor. Já no envolvimento da família no início das atividades contribui como fator primordial no desempenho da futura empresa. Como a provisão de capital inicial, mão de obra, fonte de suprimentos e até de novas tecnologias e idéias. O alto comprometimento da família; a apreciação expressada dentro da mesma; a comunicação efetiva; o senso de união e a habilidade de lidar com crises os tornam famílias fortes.

Da mesma forma, sobre o emprego dos familiares no empreendimento, HOY; VERSER, (1994) fala sobre as inter-relações entre empresa e família e como os efeitos que uma pode causar na outra. Efeitos esses que podem ser no âmbito das metas, relacionamentos, regras, avaliação e sucessão. E em relação ao envolvimento dos membros da família na propriedade e na administração da gestão, o autor diz que é o ponto onde o fundador deve estar

atento ao nível de respeito mútuo e entendimento entre a próxima geração e ele. São também fatores-chave a forma como os interesses de carreira da próxima geração, as necessidades psicossociais, e o estilo de vida se entrelaçam com a empresa.

4. SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

A sucessão, em nível mundial, representa uma fase complexa na vida das empresas familiares porque envolve o processo de transferência de poder e capital entre a atual geração para as novas gerações, que pode acontecer de forma gradativa e planejada, ou por ocasião de morte do dirigente. (SCHEFFER, 1993)

O processo sucessório não é uma questão fácil de lidar quando se trata de empresa familiar, pois de acordo com BERNHOEFT, (1988), o processo sucessório tem suas particularidades e sutilezas; geralmente envolve fundadores, sucessores, família, empresa, fornecedores, clientes, etc. Encontrar um sucessor que seja aceito pela família e também pelos colaboradores é uma árdua tarefa.

O processo sucessório muitas vezes passa a ser relegado a segundo plano, e é umas das barreiras que precisam passar, para a perpetuação do negócio, e podem acontecer por divergências entre sócios ou familiares, o número excessivo de sucessores, desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária, insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa. (OLIVEIRA, 2006)

Nesse sentido, LODI, (1986), ao tratar o problema da sucessão, aborda alguns motivos que levam as empresas familiares a falirem:

... a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Geralmente o processo sucessório torna-se uma fonte de conflitos, onde problemas estruturais de família estão enraizados há 20, 30 anos. Outro fator de conflitos é que nem sempre os fundadores se preocupam com o planejamento de sua aposentadoria, ocasionando problemas de gestão na empresa, avalia (LODI, 1989).

O processo sucessório deve, portanto, ser considerado como uma etapa importante e vital para sobrevivência das empresas familiares, necessitando serem tomadas medidas preventivas para que esta delicada etapa da vida dessas empresas tenha o êxito desejado, em outras palavras, que a “tocha” seja passada para a geração seguinte com sucesso.

Alguns autores estudados sugerem algumas ações que possivelmente poderiam facilitar esse processo. Tais ações, incluem medidas pessoais e profissionais que envolvem todos envolvidos no processo (o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade) que, quando presentes, encaminham a sucessão com maior eficiência para a organização. SCHEFFER, (1993).

COHN, 1991) destaca ações na posição do sucedido como: a preparação de um plano empresarial por escrito em conjunto com os sucessores que contenham as metas e objetivos de longo prazo para a organização; a necessidade do sucedido desenvolver alternativas de estilo de vida fora da empresa como maior dedicação à família e a *hobbies*; estabelecer critérios de escolha do futuro sucessor como a definição dos elementos considerados importantes em seu perfil; a criação de pequenos negócios para serem geridos pelos herdeiros como forma de promover o desenvolvimento dos futuros sucessores. Para o autor, o sucedido geralmente é uma pessoa muito importante, tanto no âmbito organizacional quanto no círculo familiar. Seu estilo de vida, sua imagem na organização, seu relacionamento com a comunidade externa são refletidos pelas suas ações.

Considerando a posição do sucessor, LODI, (1989) ressalta várias ações preventivas a serem desenvolvidas pelos sucessores, tais como: começar por baixo, porém produtivo e revelador de performance; aprender fazendo, em função de que não se aprende a prática da administração nas escolas; aprender na área operacional, acumulando ao longo do tempo responsabilidades e promoções; avançar rápido da base para o topo, com energia para fazer uma carreira de direção, desfrutando seus melhores anos de maturidade; alargar o currículo através de rodízios, fugindo da especialização; usar companhias menores como degraus de progresso; formação universitária continuada; treinamento na área federal, familiarizando-se com os caminhos do poder; atuação em órgãos de classe; importância à cultura, com programas de leituras; entre outras.

No caso de preparo da família, ações implicam em: fazer uso freqüente de reuniões para discussão de assuntos da empresa, e os problemas que envolvem a sucessão; comunicação de todos os assuntos abordados em reuniões e tomadas de decisões para os demais familiares; o desenvolvimento profissional por parte dos membros da família para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores; e estabelecimento de uma ética, ou até mesmo um código de relacionamento a ser seguido pela família; descreve LODI, (1986). A família precisa entender que nem sempre os parentes são os melhores sócios, pois devido às pressões que se tem na hora de empregar um parente, este nem sempre está capacitado, e preparado para estar a frente dos negócios, o que acaba muitas vezes descapitalizando-a através do uso indevido de seu patrimônio. É uma alerta para quando se tem membros da família na empresa, é importante a distinção entre as regras da empresa e as regras da família como forma de conflitos em potencial.

Quanto ao preparo da empresa, na opinião de MIZUMOTO, (2009) é imprescindível que haja profissionalização da mesma, a separação gradativa entre família, propriedade e gestão; preparação dos membros para as mudanças decorrentes do processo de sucessão; conhecer os centros de poder e das lutas por este; conhecer potencial de funcionários que

possivelmente possam crescer dentro da empresa; administrar as resistências; escolher fase estável da empresa para a sucessão.

Outros fatores a serem considerados são o mercado e a comunidade em que a organização está inserida. Aspectos como o perfil dos clientes, dos fornecedores e da concorrência, além de dados relacionados ao campo de atuação da organização devem ser identificados, uma vez que direcionarão todo o trabalho de desenvolvimento do sucessor, bem como do planejamento estratégico da mesma.

Desta maneira, foi possível notar que independente de seu porte ou ramo de atividade, nas empresas familiares a sucessão caracteriza-se com um ciclo de vida e mudanças, um período importante pela qual a mesma irá passar, e que envolve o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e comunidade. E nota-se que a sobrevivência dessas organizações, está ligada de certa forma ao sucesso do processo sucessório, que deve ser planejado com antecedência e observar alguns critérios que visem somente o interesse da empresa, buscando sempre a diferenciação do que é familiar e profissional.

WARD, (2003) explica que existem alguns princípios que podem contribuir para que uma transição ocorra naturalmente: a sucessão não é um ato isolado e sim um processo que deve ser trabalhado de forma consciente e natural; iniciar o quanto antes as conversações sobre a possibilidade de ocorrer a sucessão e planejá-la adequadamente; para que um plano de sucessão seja seguro, é preciso que o fundador da empresa tenha um futuro econômico garantido; o sucessor da empresa deve encarar o fato como um gesto voluntário e nunca obrigatório; experiências obtidas em outras organizações são fundamentais para o sucesso nas empresas familiares; um planejamento de sucessão executado com segurança e solidez, aumenta o valor da empresa; antes de se retirar, é necessário um período para que os sucedidos cultivem algumas atividades pessoais que realmente se interessem; no geral, os filhos sentem mais dolorosamente a sucessão do que os próprios proprietários.

Segundo BERNHOEFT, (1989), o fundador tem que ter a consciência de educar seus filhos, de que não é imortal, e prepará-los para a sucessão enquanto está lúcido e em atividade, pois assim, certamente pode contar com a continuidade de sua obra.

5. A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO FAMILIAR

A profissionalização é o processo pelo qual uma organização, seja ela familiar ou não, assume práticas administrativas racionais, modernas e menos personalizadas. É a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais, e também é a adoção de um código de conduta num determinado grupo de pessoas, segundo descreve o autor, RICCA, 2003).

As empresas no Brasil, que alcançaram sucesso e que continuam a progredir, sendo pequenas, médias ou grandes, souberam superar seus obstáculos através de uma participação coletiva dos membros da família, conciliando o interesse individual com o coletivo, buscando transformá-las em empresas profissionais e preparando pessoas para o momento de sucessão. Para isto, se faz necessário o comprometimento e envolvimento de todos, ou mesmo a busca de algum profissional qualificado para conseguir atingir os seus objetivos. É preciso que os administradores das empresas familiares busquem uma gestão mais profissionalizada para assegurar a continuidade e desenvolvimento da mesma. (OLIVEIRA, 2006)

De acordo com LETHBRIDGE, (1997), as empresas brasileiras têm passado por profundas mudanças na estrutura de propriedade e gestão; sendo assim, promovem a modernização da gestão. Pode-se afirmar que uma gestão profissionalizada, implica em delegar autonomia aos administradores, portanto, a relação “propriedade - gestão” pode ser tratada no âmbito do conceito de governança corporativa..

Para CUNHA, (2009), o papel do consultor ou consultoria é fundamental para o êxito da profissionalização, sendo portanto, ter conhecimento da organização, descobrir sua identidade, sua cultura e seus valores, sem impor modelos pré-concebidos. A consultoria possui metodologia e técnica para conduzir esse processo de maneira imparcial, com o objetivo de garantir a continuidade do negócio, tanto para a atual como para as futuras gerações.

Há diversas variáveis quando se fala em profissionalização da gestão em uma empresa familiar, mas o que mais chama atenção para o seu sucesso ou

fracasso é a influência que a cultura organizacional remete ao que está relacionado à natureza humana e ao que constitui em valores apropriados a organização. Pois, a efetiva implantação de um novo modelo de gestão, requer uma transformação, ou seja, uma mudança em termos de estrutura, sistemas, e cultura .(ROCHA, 2001)

Devido a globalização e competitividade no mundo dos negócios, uma empresa para se manter estabilizada e firme nesse meio, necessita-se estruturar e se profissionalizar. Em se falando de empresas familiares, esse assunto se torna ainda mais delicado quando o processo de sucessão vem à tona, pois esse é um processo que deve ser planejado com antecedência. Quando os herdeiros passam a administrá-la sem a devida preparação e qualificação profissional, a perpetuação da mesma pode não acontecer, tendo dificuldades com a sua permanência, correndo o risco de falência. (DRUCKER, 1995)

Segundo OLIVEIRA, (2006, p. 82):

O processo de globalização tem mexido com as empresas familiares, pois elas estiveram, durante longo período, acostumadas a sobreviver e a crescer em um mercado protegido por barreiras alfandegárias, com inflação alta e descontrolada, bem como competitividade restrita à concorrência local.

A falta de objetividade no processo de profissionalização nas organizações familiares tem colocado em risco a evolução de desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Pois ainda falta muito no que diz respeito a informações e esclarecimentos sobre o que seja de fato o processo da profissionalização da empresa familiar. A postura profissional que a pessoa tem que ter em todas as áreas, e o comprometimento em fazer seu papel corretamente, pois os resultados serão cobrados. (BERNHOEFT, 1987).

O mesmo autor lembra que a profissionalização não é um assunto fácil de discutir, pois alguns membros da família podem não ter capacidade de administrar o negócio, e também por não ter membros suficientes, ou porque nem todo mundo que pertence a ela está apto a participar do negócio. Pode-se afirmar que a profissionalização da empresa familiar é algo que vai depender, exclusivamente, da adequada implantação de um processo de planejamento e procedimentos, pois, para assegurar o sucesso, antes de qualquer coisa, deve-se haver um planejamento e estipular metas.

Segundo RICCA, (1998, p.5):

A globalização no contexto atual indica a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados, técnica e experimentalmente, para bem administrar, com vistas a um mercado de elevados índices de competitividade. Muitas empresas familiares cresceram e tornaram-se complexas, exigindo uma administração profissional.

Com o processo de profissionalização, a empresa estará capacitada a responder com maior grau de eficácia e eficiência aos desafios impostos pelo ambiente organizacional cada vez mais complexo e competitivo. A profissionalização é um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa e os da família conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos entre ambos, mantendo a harmonia no ambiente familiar. ROCHA, (2001).

Assim, no que tange a profissionalização da empresa familiar é importante considerar que ela não se refere exclusivamente aos aspectos organizacionais, já que a mudança na estrutura deverá, obrigatoriamente, ser precedida pela conscientização daqueles que detêm a propriedade e o poder, enfatiza BERNHOEFT, (1989). Desta maneira, o processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar perpassa pela cultura da organização representada pela figura do fundador, haja vista, que, geralmente, as empresas familiares levam consigo a marca, o traço, ou seja, a identidade de seu fundador.

Nesse sentido, ROCHA, (2001) entende a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, como um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. Em outras palavras, com a profissionalização da gestão na empresa familiar se pretende “abandonar” políticas paternalistas e protecionistas, bem como direcionar o foco no investimento de critérios claros e bem definidos, na avaliação e capacitação dos indivíduos inseridos nesta estrutura. O que implica na valorização da competência e no desempenho profissional. Nesta reflexão pode-se dizer que a profissionalização orienta-se pela formalidade e burocracia dos negócios, onde há transparências dos cargos direcionados por vocação, já a gestão familiar se orienta pela informalidade.

Assim, a profissionalização pode ser entendida como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz. (ROCHA, 2001, p.15).

Afinal, o sucesso de um negócio está baseado na criação de valor e de riqueza para as pessoas. Isto significa assumir riscos, abandonar hábitos que não dão resultados e inovar sempre. Estas decisões são as verdadeiras tarefas dos administradores que estejam à frente de qualquer empresa. Em mercados globalizados e competitivos como os atuais, qualquer ação administrativa tem que ser conduzida de forma profissional e eficaz .

Com isso, é fundamental criar, possibilitar uma estrutura na qual a estratégia da empresa prime pelo profissionalismo, pela ética; entretanto, a “família”, o dono do “negócio” deve ser escutado e convidado a participar da gestão de algum modo, porém, sem comprometer o processo da profissionalização. Uma boa estratégia, no caso das empresas familiares, trata-se do recurso, por exemplo, de governança corporativa.

De acordo com DRUCKER, (1995), a sociedade do conhecimento requer uma organização empresarial que facilite o livre fluxo de informações, que encoraje a utilização plena da capacidade intelectual do indivíduo e que assegure rápida resposta às mudanças. Produtos, procedimentos e formas organizacionais que,

no passado, contribuíram para o sucesso dos negócios, tornam-se ineficazes diante da velocidade das mudanças ambientais. O administrador precisa ser capaz de promover ações transformadoras radicais, seja alterando conceitos, produtos e procedimentos, seja refletindo o conjunto de valores e crenças que possui para conduzir sua vida na empresa.

6. CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS FAMILIARES

Por cultura entende-se um conjunto complexo de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. É ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem para integrá-las em uma coletividade que as distingue de outras. (LANZANA, 1999)

De acordo com MORGAN, (1996), muitas organizações constroem sua cultura, estrutura, normas, objetivos e procedimentos baseados em alguns valores, geralmente de seus fundadores ou reproduzindo valores da sociedade na qual se inserem. No que se refere às relações de gênero, muitas vezes privilegiam um sexo em detrimento do outro, favorecendo a manutenção da cultura patriarcal.

O modelo de cultura organizacional separa crenças, valores, ritos, rituais e artefatos - nessa ordem - numa escala crescente de visibilidade. Nela, as crenças (natureza humana, justiça, igualdade e etc) são os aspectos menos visíveis de uma cultura organizacional, e os artefatos (decoreação, uso do tempo e do espaço), os aspectos mais visíveis. Os processos emocionais inerentes no tipo de organização familiar podem ainda ser mais fortes até do que as crenças. Em qualquer organização, padrões aceitáveis de comportamento são desenvolvidos ao longo do tempo e ensinados como a forma correta de pensar, perceber e sentir. Quando a família está envolvida na empresa, esses padrões dependem fortemente dos processos emocionais dos familiares. A cultura da família acaba se tornando a cultura da empresa e a estrutura (hierarquias, autoridades, responsabilidades) e os papéis na família (o filho com mais poder, por exemplo) transbordam para o ambiente de negócios.

Assim, pode-se afirmar que a cultura organizacional tanto constitui como é constituída por elementos da cultura nacional. É socialmente constituída e preservada pelo grupo de pessoas que, juntas, formam e mantêm a organização utilizando um discurso ideológico, visando a sua perpetuação.

Para MACEDO, (2002, p.27), cultura organizacional é:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Estudos que visavam caracterizar a cultura organizacional das empresas familiares, verificou-se alguns pontos que surgiram. De acordo com BERNHOEFT, (1989) pode-se citar: há forte valorização das relações afetivas, devido aos vínculos organizacionais, com uma freqüente valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; há uma grande valorização da antigüidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; há uma exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização; é comum prevalecer ou se superestimar aspectos emocionais quando decisões têm que ser tomadas; o autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações entre chefias e seus subordinados; há preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais; o processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, residindo no chefe à última instância para a tomada de decisões; o processo decisório do brasileiro tende para um padrão mais espontâneo e improvisado e por impulso; a provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e tempo na empresa dos trabalhadores, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

A análise da cultura organizacional de uma empresa familiar deverá levar em conta que ela se articula sobre as premissas básicas validadas ao longo do tempo por um determinado grupo. E são essas premissas que nortearão as formas de perceber, pensar, sentir e agir de todos em relação aos desafios internos e externos à organização. Assim, é possível dizer que cada organização possui sua própria cultura, o que pode ser percebido pelas particularidades que as caracterizam. E com as empresas familiares não poderia ser diferente, tendo em vista a afirmação de diversos autores de que “o delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está diretamente ligado aos valores, comportamentos e concepções de seus

fundadores, os quais, com o tempo, são disseminados pelos outros membros da instituição. (OLIVEIRA, 2006)

A cultura dessas empresas acaba sendo totalmente influenciada pela cultura da família que a administra. Muitas vezes os membros das organizações familiares não cumprem horários, metas, etc. E isso pode servir de exemplo para os demais funcionários. Os membros dessa cultura podem sentir-se pressionados moral e socialmente, pelo receio de perda da afeição e do lugar na família. Sendo muitas vezes difícil alguém de fora se sentir pertencente à cultura ou saber se comportar adequadamente diante de conversas internas existentes, histórias familiares, tradições e costumes.

È preciso que a cultura das organizações familiares sejam pautadas em estudos aprofundados, para que suas ações sejam bem sucedidas, pois esse é o segredo para o sucesso da organização.

Uma vantagem nessa cultura é o fato de que como as pessoas já possuem uma relação familiar, tendem a manter uma boa relação de trabalho assim proporcionado uma melhor qualidade no serviço empregado. As famílias tendem a ser fortes onde o universalismo é fraco.

Os membros da família apreciam suas relações, sendo mais motivados pelo louvor e apreciação do que pelo dinheiro. O modelo familiar dá baixa prioridade à eficiência, porém dá alta prioridade à eficácia.

O desenvolvimento da cultura organizacional associa-se, ao processo de maturação de uma organização e pode ser dividido em três etapas: nascimento e crescimento, meia idade e idade madura e declínio. MORGAN, (1996). A etapa de nascimento e crescimento envolve um período inicial, em que os negócios se encontram sob o domínio do fundador ou da família, que demarcam competências e funcionam como fonte de identidade, mantendo a organização unida, integrada e comprometida com seus ideais. Em um segundo momento desta etapa ocorre a sucessão, ocasião em que os sucessores são permanentemente observados (especialmente quando o fundador ainda participa da empresa), com o intuito de se verificar se eles

preservarão ou não os valores culturais, já que o objetivo primordial continua a ser a manutenção da cultura identificada com os pressupostos do fundador, o que limita as possibilidades de mudanças culturais.

A fase de meia idade corresponde ao desenvolvimento de novos produtos, expansão geográfica, aquisições e fusões por parte da organização, o que acarreta a criação de novas subculturas e o surgimento da oportunidade de se gerenciar a mudança cultural. Já na etapa da idade madura e declínio, a organização é caracterizada pela estabilização interna dos relacionamentos e pela falta de motivação de seus membros para a mudança, o que gera um impasse entre a necessidade de transformação e a própria destruição. Na opção pela transformação, a mudança cultural torna-se necessária e inevitável, muito embora os elementos essenciais possam ser identificados e preservados. Quando, por outro lado, o caminho percorrido é o da destruição, ocorre a falência e a substituição de todas as pessoas-chave, o que irá implicar uma reorganização e mudança dos níveis básicos da cultura.

7. ESTUDO DE CASO: EMPRESA TEKA BELEZA E CIA

A empresa objeto de estudo, caracteriza-se como familiar devido à relação entre os membros que administram os negócios compondo-se pela progenitora e suas 3 filhas. A empresa tem como atividade principal a prestação de serviço no setor de beleza, está situada na cidade de Assis-SP desde sua fundação, no ano de 1979, pela Sra. Maria Tereza Mendes.

Os serviços e produtos disponibilizados atendem especialmente mulheres da sociedade Assisense e de cidades vizinhas, que buscam cuidados e momentos de relaxamento e descanso, no salão de beleza.

A empresa opera sob o nome fantasia TEKA BELEZA E CIA e está localizada à Av: Independência, nº 41, Jardim Faria. O quadro de colaboradores conta com 12 profissionais, sendo que cada um exerce uma ou mais funções dentro da empresa considerando sua experiência.

Análise da empresa

Metodologia: O presente estudo é de natureza observacional, as análises foram realizadas in-loco, pelo observador, que é uma das proprietárias da empresa. Foram observados e documentados:

Modelo de Gestão

A empresa possui um modelo de gestão único, cujo desenvolvimento ocorreu em consonância com o conjunto de crenças e valores, considerados necessários para gerenciá-lo e, sobretudo, embasado na experiência da empresária. Tal modelo não está formalizado, porém, é ele que estipula as regras de condução das atividades empresariais. Na sequência, elenca-se uma série de observações realizadas sobre o modelo de gestão exercido na empresa:

- A gestão da empresa, não possui métodos ultrapassados, porém nem tão modernos. Está sendo implantado o sistema gerencial automatizado, mas nem tudo é colocado nesse sistema. A empresa opera num sistema

antigo, e a empresária afirma que apesar da modernização ser um fator necessário, a empresa teve êxito com sua forma de atuação. A mesma não descarta um novo sistema de implantação, com técnicas modernas de administração. Devido sua área de atuação estar sempre em constante mudança e pelo fato também de lidar com pessoas que estão em busca do novo.

- Características: Foi observado que há na organização, forte centralização das decisões na pessoa do empreendedor. Apenas assuntos mais relevantes, como aqueles que envolvem maiores investimentos, são discutidos com os membros da família. Alguns outros assuntos são discutidos com os funcionários e com pessoas que atuam no ramo, mas a decisão final cabe sempre a proprietária.
- Qualificação do quadro funcional: Em acordo com a teoria, o nível de profissionalização dessas empresas, é baixo, tendo em vista que existem poucos procedimentos formais na execução das atividades. Grande parte das decisões é tomada com base na intuição dos gestores, sobretudo aquelas que envolvem maiores investimentos. A diretoria é formada apenas por membros familiares, independente do conhecimento que possuem para tal.

Ensino médio	Superior	Sem formação
6	5	1

Qualificação do quadro de colaboradores

Dos funcionários com qualificação em nível superior, apenas 1 possui formação com a gestão organizacional, em Administração de Empresas. Os outros variam entre Educação Física, Matemática, Análise de Sistemas, cursos técnicos e profissionalizantes.

A experiência da proprietária, por sua vez, em sua área de atuação, é de muitos anos dedicados à esta função. Ao longo do tempo investiu em conhecimentos, foram realizados vários investimentos para capacitação, e tendências de mercado, como também cursos técnicos.

Pela estrutura organizacional simplificada e pouco aporte de capital, a empreendedora acaba desenvolvendo a maioria das atividades gerenciais, independente da formação profissional. É importante lembrar que a empresa atua no mercado a 32 anos, o que demonstra tratar de uma organização consolidada no mercado.

Dentre as principais dificuldades encontradas para a manutenção das atividades, encontram-se, a concorrência, o relacionamento com os fornecedores e a situação econômica e fiscal do país. Apesar de representarem fatores externos, não controláveis pelo gestor, as situações citadas são contornáveis através de uma administração eficiente.

Na opinião da gestora, para sobreviver diante do cenário é preciso trabalhar com honestidade, para adquirir confiança dos clientes, acompanhar as inovações da concorrência, possuir uma boa equipe, dentre outras. Assim sendo, as empresas buscam permanentemente se adequar as tendências do mercado, para não perderem o seu espaço. A atenção que a empresária dá aos processos internos são os mesmos que se dá para as atividades fins, pois uma depende da outra.

Dentro do processo de gestão, foi detectado a etapa de planejamento, que representa um fundamental instrumento administrativo. Através dele se procura estabelecer uma situação futura desejada, e os meios para alcançá-lo. É realizado também um planejamento de compra de produtos. Apesar de simplificado, existe, nessa organização, alguns sistemas de controle das atividades. Conforme analisado, esse sistema não é utilizado em todas as áreas da empresa. O controle ocorre como forma de obter informações para a tomada de decisões. Os relatórios utilizados são para controle de fluxo de caixa, controle de estoque, controle de contas a pagar e receber, dados dos clientes, etc.

Reciclagem profissional: Para complementar a base informacional que sustenta o processo de tomada de decisões, a empresária Teka, sua filhas e seus colaboradores, procuram se manter atualizados através de leituras em jornais, revistas, noticiários da televisão, workshop em feiras e eventos de

beleza, conversas com profissionais do ramo e pesquisas de mercado. A orientação que se tem sobre gestão, auxilia na execução das atividades e nas tomadas de decisões da gestora.

Gestão de Conflitos: Conforme pesquisa feita por autores já citados, os conflitos nesse tipo de organização acontecem sempre, e isso se dá devido a diversos fatores. Na empresa Teka Beleza e Cia, não poderia ser diferente. Por mais que estejam em família, algumas desavenças sempre acontecem. Diante de diálogos e conversas com a gestora pode-se analisar tais conflitos, são gerados por:

- Desorganização nos horários marcados;
- processos de decisão que algumas das filhas querem tomar, mas a gestora não aceita;
- levar problemas para casa, e tentar resolvê-los fora do ambiente de trabalho.

Para resolver os conflitos, é usado o diálogo. Com esclarecimentos de todas as partes envolvidas. E sempre procuram fazer isso depois que acaba o expediente, ali mesmo no ambiente de trabalho.

Gestão financeira: A parte financeira é um sistema que ainda precisa de mais modernidade. Há um programa de gerenciamento que controla cheques, cartões, notas promissórias, contas a pagar e receber, mas, nem todas as informações vão para esse sistema. Um outro fator negativo é que não é separado as contas da empresa, com as contas pessoais da gestora. A observação mostrou que falta uma consciência por parte da gestora e das filhas, no que diz respeito à separação de contas, enfim, o que é caixa da empresa e o que é caixa pessoal.

Planejamento: Com relação a novos investimentos e planejamentos, a empresaria corre risco calculado, com uma visão muito aberta, porém, muito pé no chão. Está sempre em busca de inovações e em todas as tecnologias e tendências que o mercado da beleza oferece. Ela e suas filhas sempre trazem

as melhores inovações para empresa no que diz respeito a equipamentos que visam melhorar os serviços prestados. E os planos de melhorias são muitos dentro da empresa. Em análise, foi visto que sempre fazem algo diferente para atrair suas clientes, seja mudando algum móvel, ou trazendo algum serviço especializado.

Em termos de crescimento e expansão do negocio, a gestora sonha alto, como ela mesma diz, mas vai conseguir realizar mais um projeto em sua vida, que é de montar uma escola profissionalizante na cidade, pois está cansada de procurar mão de obra especializada e não encontrar. Pretende formar pessoas capacitadas e aptas a desenvolver atividades que hoje em dia está muito difícil de encontrar.

Concorrência: Quanto aos concorrentes a empresária diz não ter nenhum problema, pois , estará a frente aquele que sair em busca de fazer o melhor, com estudos, melhores práticas de desenvolvimentos dos serviços, carisma com os clientes, e o mais importante de todos os fatores, a profissionalização, pois sem ela, nenhum profissional chegará a lugar algum.

Publicidade: Quanto ao marketing da empresa, constatou-se que há forte investimento. São eles: mídia televisiva em canal fechado da cidade, lista telefônica, site, que é um dos mais fortes meios de marketing da empresa, além de uma rede de contatos significativa - *networking*, muito explorado pela área de marketing neste tipo de negócio. A famosa propaganda “boca a boca”, onde os parceiros são os maiores aliados, que vão desde os setores de fotografia e filmagens, até floriculturas, onde tudo que é feito na empresa é divulgado.

Autovisão: A empresária se descreve como uma pessoa que foi muito iluminada por Deus. Que lutou muito para chegar onde chegou, por méritos próprios. Sempre se preocupou com a família e a empresa. É uma pessoa de hábitos simples, mas gosta de poder desfrutar um pouco das coisas que conseguiu conquistar na vida, como por exemplo viajar, um de seus maiores *hobbies*. Administra suas emoções e se mantém equilibrada para o trabalho e para a vida.

8. Considerações Finais

Empresas familiares de diversos tipos, de grande, médio ou pequeno porte, têm um peso significativo na economia mundial, e a presença, entre elas, de algumas que são líderes mundiais em seus respectivos setores mostra que estas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar no seu controle ou até na sua administração cotidiana.

O estudo demonstrou, além dos conceitos e das particularidades das empresas familiares, o papel e a influência que a cultura organizacional exerce sobre a organização, e como o processo de profissionalização da gestão é importante para sua perpetuação. Com relação à profissionalização da gestão, pode concluir que é necessário que os cargos estratégicos da empresa sejam ocupados por pessoas que tenham sua competência comprovada, independentemente de pertencerem à família ou não, e que as decisões sejam tomadas com base em indicadores confiáveis e não intuitivos e que não se devem misturar negócios da empresa com familiar.

Detectou que os empreendedores e gestores que comandam as empresas familiares se preocupam com a gestão. As empresas familiares tradicionais, contudo, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico propiciado pela liberalização e pela globalização, e estas pressões vêm se somar aos seus dilemas institucionais históricos, tornando a resolução destes ainda mais urgentes.

O acirramento da concorrência decorrente das mudanças na economia mundial exige vultosos recursos financeiros para investimentos em tecnologia e a ampliação de escala necessária para as empresas atuarem a nível regional ou mundial.

Buscou-se fundamentos para se analisar maneiras para estas empresas passarem a ter uma postura administrativa mais profissional e também para que estas possam garantir a sua continuidade através de uma sucessão bem planejada.

As empresas familiares enfrentam problemas em sua gestão, porém, quando há um consenso entre os membros sob o ponto de vista administrativo da empresa, esta, consegue resultados rápidos que as outras, devido ao espírito empreendedor e união da família, que não mede esforços para buscar soluções visando sempre o melhor para a empresa. Por outro lado, quando existem divergências entre os membros da família que administram o negócio, certamente, isto se reflete na empresa causando, assim, atrasos na tomada de decisões e também no desenvolvimento da organização, podendo até chegar à falência em casos extremos.

É fundamental que haja diálogo entre os gestores, para a solução de problemas e também de planejamentos. É preciso que todos tenham a consciência de que a empresa esteja sempre em primeiro lugar, que cada um realize o seu trabalho com o máximo de responsabilidade e profissionalismo possível. Sobre o processo sucessório, podemos concluir que este é um assunto muito delicado nas empresas familiares, e que a maioria delas não prepara adequadamente o futuro sucessor, quando deveria ser o contrário, pois é importante que este processo seja preparado com antecedência e implantado com cautela, devendo se levar em conta se os filhos realmente estão dispostos a assumirem a responsabilidade de sucessores, ou desejam seguir outros caminhos.

Quanto ao empreendedor, é preciso primeiramente entender que diversas características de personalidade marcam o seu perfil, e que podem ser denominadas qualidades essenciais ao sucesso do empreendedor e, conseqüentemente, da organização. Isto pode ser observado na TEKA Beleza e Cia, entretanto, não se pode definir um modelo único de perfil empreendedor.

O trabalho, em síntese, permitiu à empresa e seus gestores, uma reflexão sobre como administram o negócio. Nesta reflexão, influenciada pela proximidade entre a autora do estudo e empresa, foi possível observar sinais de mudanças, e para melhor, especialmente quanto à profissionalização do quadro funcional, incluindo-se os filhos, principais interessados no sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo. Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro, p.28-30, jan. 1988.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1989. 179p.

COHN, M. Passando a tocha - Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar- São Paulo: Makron Books, 1991.

COHN, M. Passando a tocha. São Paulo, Makron Books, 1991. 255p.

DOLABELA, F. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, P. F. Administrando em tempos de grandes mudanças. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995 .

FRITZ, R. Empresa familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e atuação empreendedora. São Paulo, Makron Books, 1993

GOLÇALVES, S. C. Patrimônio, família e empresa. São Paulo, Negócio, 2000.

HOY, F.; VERSER, T. G. Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. Entrepreneurship theory and practice, v. 19, n. 1, p. 9-23, fall, 1994.

LANZANA, A. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: Empresas familiares brasileiras: perfis e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

LODI, J.B. A empresa familiar. São Paulo, Pioneira, 1986.172p.

LODI, J.B. A ética na empresa familiar. São Paulo, Pioneira, 1994. 138p.

LODI, J.B. O fortalecimento da empresa familiar. São Paulo, Pioneira, 1989. 139p.

LODI, J.B. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo, Pioneira, 1987, 151p.

MARCONDES, R.C.; BERNARDES, C. Criando empresas para o sucesso- Editora Saraiva, São Paulo: 2004.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

REBOUÇAS, D. P.O. Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo, Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

WARD, J. L. Dossiê: Planejar para prosseguir, Revista HSM Manegement. nº41 Volume 06, Ano 7, novembro-dezembro 2003.

BERNHOEFT, R. A Sobrevivência da Empresa Familiar. Sala virtual de A. C. Vidigal Consultores. Revista Eletrônica Administradores sem Fronteiras - Número 01 - 2004 13 Disponível em: http://www.acvidigal.com.br/acvidigal/acv/artigos/art2_out.htm. Acesso em 05 de outubro de 2010.

CUNHA, E. 2009. Profissionalização da gestão-Sucessão Familiar. Disponível em: <http://artigonal.com/gestão-artigos/profissionalização-da-gestão-artigos-sucessão-familiar-1148114.html> profissionalização da gestão. Acesso em: 27-10-10.

DAVIS, J. De geração em geração - Empresas feitas para durar. Disponível em: http://www.plurivalor.com/site/pub/artigo_GestaoEmpresasFamiliares.pdf. Acesso em: 26-10-10.

GONÇALVES, S.R. C. 2000.As empresas familiares no Brasil. Disponível em: <http://www.rae.com.br/.Acesso> em:20-07-10.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo . 1997.disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf. Acesso em: 27-10-10.

MACEDO, K. B. 2002. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. Disponível em: www.rae.com.br/artigo/1009.pdf . Acesso em: 27/10/2010.

MALUF, R. Administração e o empreendedorismo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-administracao-e-o-empreendedorismo/32978/>. Acesso em: 25/10/2010.

MIZUMOTO, F. De pai para filho, 2006. Disponível em: www.unibusiness.org/publicacoes/Adm_Familiar.pdf . Acesso em: 02-09-10.

MIZUMOTO, F. Lições de Governança, 2009. Disponível em: www.unibusiness.org/publicacoes/Adm_Familiar.pdf. Acesso em: 02-09-10.

OLIVEIRA, A. A. Influência da cultura organizacional. Disponível em: <http://www3.mg.senac.br/NR/rdonlyres/e4bt4jefdamtoec5f5ez4ira3eryhq2jy742!6grv7qbwr6sjzczf7yiclesldsmgbbp4wiza3kyi/A%2BInflu%25eancia%2Bda%2BCultura%2BOrganizacional%2Bno%2BProces.pdf> . Acesso em: 27-10-10.

RICCA D. 2003. Quem São As Empresas Familiares? Sala virtual de Quem são as empresas familiares?. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>. Acesso em: 25/07/2010.

_____. 1998. Empresa Familiar- Sucessão Em Conflito. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.empresa familiar.com.br/artigo 13-1.asp>. Acesso em : 25/07/10.

ROCHA, C. H. M. A profissionalização da Gestão das Empresas Familiares num Contexto de Mudança: um estudo de caso no setor têxtil. 2001. 133 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001. Acesso em: 27-10-10.

SCHEFFER, A. B. B. Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.

VIERA, E. V. Determinantes para o Sucesso Gerencial. Disponível em: <<http://www.revistahotelnews.com.br/edição 304/secao12 304.htm>. Acesso em 27-09-10.

WWW.wikipédia.com.br. Acesso em: 20-10-10.

www.bndes.com.br. Acesso em : 26/10/10.

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf> Acesso em: 24-10-10.

