



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RUTE GABRIELY DA SILVA

**GESTÃO PROFISSIONAL NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS NA CIDADE DE
FORTALEZA**

FORTALEZA

2020

RUTE GABRIELY DA SILVA

GESTÃO PROFISSIONAL NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS NA CIDADE DE
FORTALEZA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário Christus, como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Zaila Maria de
Oliveira.

Fortaleza
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586 Silva, Rute Gabriely da.
GESTÃO PROFISSIONAL NA EMPRESA FAMILIAR: : UM
ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE
MEDICAMENTOS NA CIDADE DE FORTALEZA / Rute Gabriely
da Silva. - 2019.
43 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2019.

Orientação: Profa. Dra. Zaila Maria de Oliveira..

1. Gestão Profissional. 2. Empresa Familiar. 3. Sucessão. I.
Título.

CDD 658

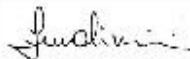
Rute Gabriely da Silva

**GESTÃO PROFISSIONAL NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS NA CIDADE DE FORTALEZA**

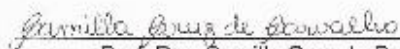
Monografia apresentada ao Curso de
Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO
CHRISTUS, como requisito parcial para
obtenção do Grau de Bacharel.

8,8

Média Final



Prof. Dra. Zaila Maria de Oliveira.
Orientador(a)



Prof. Dra. Camilla Cruz de Carvalho
Examinador(a)



Prof. Ma. Fabiana Maria Maia de Sousa
Examinador(a)

Data da Aprovação: 13/01/2021

Dedico esta monografia a minha família, em especial minha mãe Regina Celia, irmã Rafaelly e vovó Deusinha, mulheres fortes, que sempre estiveram ao meu lado, sendo inspiração e porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu maior mestre, ponto de paz, luz e guia em toda minha caminhada.

A minha mãe Regina Celia, maior inspiração de força e determinação, porto seguro. Minha irmã Rafaelly pela paciência, ajuda e incentivo para continuar na caminhada. Laurinha, minha luz para lutar por um mundo melhor.

Meus avos Deusinha e Raimundinho, por todo amor e estímulo. Minha prima Suliane, por todo carinho e ensinamento. Meu cunhado Leandro, pela ajuda e parceria.

Ao meu namorado Wesley, por todo amor e companheirismo nesses anos, me dando suporte para a conclusão de mais uma etapa, mostrando que somos capazes de construir e conseguir tudo que almejamos.

Ao meu amigo Artur, pela amizade e paciência. As minhas amigas Amanda, Flávia, Lorryna e Nayana, pelo aprendizado, parceria, carinho e empatia durante os anos de curso.

Agradeço a banca examinadora, que vem contribuir com o trabalho, representada pelas professoras Dra. Camilla e Ma. Fabiana. Aos professores do curso de administração e colaboradores da Unichristus, pelos anos de aprendizado.

Em especial, agradeço a minha orientadora, Prof^a. Dra. Zaíla, por todo conhecimento repassado, contribuição dada a minha vida acadêmica, paciência e compreensão nesse ano tão difícil para todos nós

RESUMO

As organizações familiares estão presentes no mundo todo, podendo ser empresas de pequeno porte ou multinacionais. Um dos desafios desse perfil de organização é a gestão, tendo em vista a dificuldade de conciliar as relações familiares e as profissionais, preservando, minimamente, a neutralidade nas decisões referentes ao crescimento da empresa, para além do benefício próprio de cada membro da família. Diante desse cenário, surge a necessidade da gestão profissional enquanto uma possibilidade de solucionar esses conflitos, a fim de tornar o negócio mais lucrativo. O presente estudo tem como objetivo analisar os desafios de implementação da gestão profissional em uma empresa familiar. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, exploratório por meio de entrevistas gravadas em áudio, transcritas na íntegra e analisadas seguindo procedimentos qualitativos da Análise de Conteúdo. Com os resultados percebeu-se que uma das grandes dificuldades da implementação e do desenvolvimento da gestão profissional em uma empresa familiar, ainda que os diretores estejam abertos para esse tipo de transição, perpassa pela questão da profissionalização dos membros. Isso porque além da resistência a novos modelos e novas rotinas de trabalho, existe a necessidade de complementar a formação, incluindo a teórica, de modo a ter uma maior integração com o mercado, para além dos objetivos de cada um dos familiares.

Palavras-chaves: Gestão profissional. Empresa Familiar. Sucessão.

ABSTRACT

Family associations are present all over the world and can be small or multinational companies. One of the challenges of the organizational profile is management, in view of the difficulty of reconciling family and professional relationships, while preserving, at least, neutrality in decisions regarding the company's growth, in addition to the benefit of each family member. In view of this scenario, there is a need for professional management as a possibility to resolve these conflicts in order to make the business more profitable. This study aims to analyze the challenges of implementing professional management in a family business. To this end, an exploratory case study was carried out by means of identification recorded in audio, transcribed in full and analyzed following qualitative procedures of Content Analysis. With the desired results, one of the major difficulties in the implementation and development of professional management in a family business, even though the external directors necessary for this type of transfer, goes through the issue of professionalization of members. This is because in addition to resistance to new models and new work routines, there is a need to complement training, including theoretical training, in order to have greater integration with the market, in addition to the objectives of each family member.

Keywords: Professional management. Family business. Succession

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos Três Circulos da Empresa familiar.....	19
Figura 2 - Problemas recorrentes na empresa familiar.....	21
Figura 3:Framework proposto para a profissionalização das empresas familiares. ..	24

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: – Conceitos e critérios de empresa familiar.....	17
QUADRO 2- Características e Leituras de Empresa tipo familiar	18
QUADRO 3- Pontos fortes e fracos da profissionalização	24
Quadro 4: Caracterização dos sujeitos da pesquisa.	28
Quadro 5 - Objetivos da pesquisa e perguntas relacionadas.	29

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	12
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1.EMPRESA FAMILIAR.....	16
2.2.DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	20
<i>2.2.1.Sucessão familiar.....</i>	<i>22</i>
2.3.GESTÃO PROFISSIONAL.....	23
<i>2.3.1.Profissionalização da gestão familiar</i>	<i>25</i>
3.METODOLOGIA	27
3.1.AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA	27
3.2.NATUREZA DA PESQUISA	28
3.3.TIPOLOGIA DA PESQUISA	28
3.4.INSTRUMENTO DE COLETA	29
4.ANÁLISE DE DADOS E DUSCUSSÃO DE RESULTADOS.....	31
4.1.COMPREENDER OS PROCESSOS DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	31
4.2.IDENTIFICAR OS DESAFIOS E DIFICULDADES DAS EMPRESAS FAMILIARES NA TRANSIÇÃO PARA A GESTÃO PROFISSIONAL.....	34
4.3.DESCREVER A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PROFISSIONAL DENTRO DAS EMPRESAS FAMILIARES. 37	
5.CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	43

1. INTRODUÇÃO

As organizações familiares estão presentes no mundo todo, sejam em empresas de pequeno porte ou em multinacionais. De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE,) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE,) cerca de 90% das empresas no Brasil ainda são familiares, representando 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregando 75% da força de trabalho do país (EXAME, 2019). É uma realidade comum nesse tipo de empresa a aquisição do conhecimento de gestão no decorrer dos anos, sem um preparo ou aprendizado anterior no que se refere à teoria, onde aprendem com a prática modelos administrativos.

Enquanto “negócio familiar” o surgimento de empresa é uma realidade mundial (OLIVEIRA, 2016). Tais empresas surgem com o objetivo de suprir a necessidade financeira da família. Nesse cenário, um membro com conhecimento em alguma área ou até mesmo sem formação, inicia o negócio. Em paralelo, outros familiares começam a fazer parte do negócio, por se tratar de algo familiar, isso mediante a suposição de um maior nível de confiança, visando minimizar riscos de referentes à roubos ou erros. Contudo, sabe-se que não é raro que a cultura dessas empresas sejam as mesmas, com características relacionadas às mudanças mínimas e o controle centralizado.

Contudo, entre os familiares se estabelece, mesmo que de forma não declarada, interesses comuns no que diz respeito à gestão da empresa. Cada um se sente entendido e apropriado o suficiente de objetivos, como determinação, segurança, cultura de valores, fator que faz desse ambiente algo centralizado, dando margem à conflitos. Isso porque, diante desse contexto, por mais que a cultura e os valores sejam os mesmos, cada pessoa tem uma estratégia diferente, levando a tomadas de decisões divergentes, algumas até sem base de mercado e conhecimento do mundo empresarial. Tendo em vista tais conflitos, a busca por uma gestão profissional para ajudá-los, tornar o negócio mais lucrativo, configurando enquanto uma forma de atuação que vem crescendo.

Com as recentes transformações do mercado, a gestão profissional começou a ser discutida e implementada dentro das empresas familiares. Portanto, devido a constante e crescente competitividade, onde as organizações precisam

mostrar o diferencial, a inovação, a tecnologia, faz-se imprescindível que os conflitos familiares não se sobressaíam à saúde financeira da empresa. Para tanto, é importante saber quais as propostas, a implementação e as formas de pôr em prática estratégias que conciliem de fato os objetivos dos familiares em relação ao negócio da família, sendo essencial apresentar a empresa à importância de seus membros aderirem aos processos de forma profissionalizada e minimamente imparcial. Entretanto, existem as dificuldades que esses gestores profissionais enfrentam dentro de um negócio constituído por famílias, considerando-se principalmente culturas com aparentes resistências às mudanças, seja na visão interna e/ou no macroambiente.

Todavia, as empresas familiares possuem algumas peculiaridades que as tornam únicas, fazendo esses os diferenciais para destacar-se no mercado, com virtudes e desafios que negócios com estruturação distinta não enfrentam (NUNES, 2017). Sabe-se que o processo de implementação da gestão profissional acaba sendo executado com limitações, pois os gestores que estão à frente do negócio ainda pensam na profissionalização apenas contratando funcionários qualificados, quando na verdade, a gestão profissional é aliada aos processos, a qualidade de trabalho, a produtividade, a atividades e a administração. Fato que tornam esses gestores membros em potencial dessa cadeira de profissionalização que deve ser estruturada.

Diante de tais circunstâncias, a noção de gestão profissional surge através da busca de planejamento, projetos e execução, onde é apresentado para a empresa, nesse caso específico, à negócios familiares, diferentes possibilidades. Isso, com o intuito de que sejam feitas as escolhas mais assertivas, embasadas em estudo de mercado, número, que levem a melhores decisões, por saberem de foram mais precisa os riscos e as vantagens, fazendo um comparativo do conhecimento, aplicado a realidade do mercado. Isso faz com que a organização esteja a frente dos seus concorrentes, e/ou pelo menos aumente o seu grau de competitividade, pois assim podem ser melhor direcionados na busca pela inovação, profissionalização, qualidade, eficiência, produtividade, entre outros benefícios quando se aposta nessa gestão.

Para Sousa (2016) muitos proprietários reconhecem a necessidade de ter a gestão profissional nas suas empresas familiares, como forma de preparação para a continuidade e crescimento da organização, já que eles entendem a importância de ter conhecimentos para tomadas de decisões mais racionais, as quais possam colaborar na manutenção e principalmente no desenvolvimento da empresa. Portanto,

inicia-se o desejo de sua execução para que o negócio cresça diante da alta concorrência no mercado, em um mundo globalizado onde o mar azul de estabilidade, logo se torna mar vermelho de competitividade, sem exclusividade, inovação se não tiver resoluções rápidas e eficientes.

Sabendo dessa realidade mundial e nacional no que se refere a grande quantidade de empresas familiares, bem como, compreendendo os desafios de gestão que esse tipo de negócio apresenta, surge a necessidade de investigação de casos que explicitem essa conjuntura. Assim, a presente pesquisa, realizada em uma empresa familiar do setor de distribuição de medicamentos, na cidade de Fortaleza, apresenta como problema de pesquisa a seguinte questão: Como a empresa familiar lida com a necessidade de implementação da gestão profissional?

A profissionalização nas empresas pode produzir mudanças na organização. Diante disto, este estudo tem por objetivo geral analisar os desafios de implementação da gestão profissional numa empresa familiar. Como objetivos específicos estudados, tem-se: I) compreender os processos de gestão na empresa familiar; II) identificar os desafios e dificuldades da empresa familiar para realizarem uma gestão profissional; e III) descrever a importância da gestão profissional dentro da empresa familiar.

Esta pesquisa mostra-se relevante pela possibilidade de evidenciar de forma científica e empírica a importância e/ou o diferencial da profissionalização dentro das empresas que predominam no mercado, tendo em vista que a competitividade está cada vez mais alta. Sua relevância para os futuros administradores de empresas, dar-se ao problematizar mecanismos de implementação a profissionalização dentro dessas organizações familiares, com culturas predominantes forte no nível de centralização e hierárquica. Por isso, devendo assim conscientizar/convencer esse perfil de gestões familiares a investir na busca pela inovação, estratégias assertivas e conhecimentos técnicos estão ligadas a gestão profissionalizada, onde vão conectar a teoria com prática, fazendo análise de cenários, tomadas de decisões coerentes, buscando embasamento histórico, mercadológico, para melhores resultados dentro dessas organizações que dominam o mercado.

O presente trabalho é formado pela seguinte estrutura, a saber: introdução, onde foi feita a contextualização, apresentação dos objetivos e problema da pesquisa; no segundo capítulo tem-se a elaboração do referencial teórico, que apresenta os

conceitos, como surgiu e importância da gestão profissional em empresas familiares; o terceiro capítulo aborda a metodologia adotada para realização da pesquisa; .[no quarto é apresentado a análise de dados, com resultados e discussão; por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, apontando as limitações do estudo, bem como dando novos direcionamentos a serem desenvolvidos em termos teóricos e metodológicos à respeito da temática trabalhada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão apresentados alguns conceitos e discussões essenciais para a elaboração do trabalho científico de pesquisa. Será realizado o conhecimento prévio de teorias e obras publicadas disponíveis sobre o tema para complementar o estudo.

De acordo com Silva (2004), o referencial teórico é a base para o desenvolvimento do trabalho, onde serão aplicadas citações diretas e indiretas de outras pesquisas onde foram abordados o problema e objetivos do trabalho. Desse modo, os assuntos abordados no referencial teórico serão os seguintes: empresa familiar, desafios e oportunidades das organizações familiares, a gestão profissional e a governança familiar.

2.1. Empresa familiar

As empresas familiares são na grande maioria responsáveis por 75% do mercado brasileiro, de acordo com os dados do IBGE. Sendo assim, são organizações predominantes que estão presentes na nossa sociedade, destacando-se pela sua cultura e gestão.

Para Sousa et al (2016) a empresa executa suas atividades de acordo com crescimento individual da organização, entretanto quando se trata de empresa familiar, as atividades surgem para suprir a necessidade da família que estão no poder.

No ponto de vista de Oliveira (2006), as empresas familiares são caracterizadas quando estão ligadas a partir de uma ou mais famílias, apresentando políticas e valores empresariais e familiares, podendo trazer conflitos.

Lobão (2019, p. 5) define a empresa familiar como: “aquilo cujo controle societário é exercido por uma ou mais famílias, durante certo período, que pode durar séculos.” Sendo assim, a organização familiar é presente no nosso dia a dia, com culturas predominantes, passando de geração a geração.

No quadro 1 na página a seguir, são apresentados alguns conceitos e critérios de empresa familiar de autores diversos.

QUADRO 1 – Conceitos e critérios de empresa familiar.

Autor(es)	Conceito	Foco
Donneley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa.
Barry (1975)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar
Bernhoeft (1987)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família – história e direção
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradição e valores familiares
Danes et al. (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar – sucessão
Brochauss (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador.

Fonte: Adaptado de Silva, Fisher e Davel (1999.)

Mesmo tratando-se de uma organização familiar os autores referem focos diferentes, mostrando que a empresa pode ter diversos objetivos, entretanto, a influência da família vai ser maior que tudo.

2.1.1. *Cultura da empresa familiar*

As empresas familiares têm como característica uma cultura muito forte, com valores instituídos pelo fundador voltados para a família, com resistência a mudança, gestão enxuta, ambiente com pouca profissionalização, poder centralizado, permitindo maior agilidade nas tomadas de decisões.

Segundo Rocha (2002), no Brasil, no início do século atual, cerca de 90% dos grandes empreendimentos nacionais privados, eram administrados por membros de família com características controladoras.

Bertero (1996), afirma a importância do fundador na hora de desenvolver a cultura de sua empresa, já que ele está à frente do processo dos princípios culturais da organização, por isso, consegue-se prezar tanto os valores, permitindo que tais crenças perpetuem por gerações.

Oliveira (2006, p.3), em relação ao surgimento das empresas familiares, cita:

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio inicia seu próprio negócio, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

Ou seja, elas surgem através da necessidade, por falta de recursos, funcionários, os familiares ajudam no processo de abertura, e funcionamento da empresa tornando-a uma organização familiar. Freire et al (2008), fizeram uma avaliação de como se portam as empresas familiares (Quadro 2).

QUADRO 2 - Características e Leituras de Empresa tipo familiar

Item	Característica	Leitura positiva	Leitura negativa
DNA da Empresa	Gestão ligada à personalidade do dono.	Continuidade de processos e objetivos.	Para mudar a empresa necessita-se afastar o "dono".
	Análise comparativa com o fundador "Eu posso. Você pode".	Missão dada, missão cumprida.	Quando a missão dada não é cumprida, há o atropelamento do processo por outros canais.
Tomada de Decisão	Poucos níveis hierárquicos.	Agilidade na tomada de decisões, promovendo flexibilidade para mudanças de rumo.	Imposição de decisões e interferência nos processos ocasionando demoras e atrasos.
Gestão de Recursos Humanos	Laços afetivos.	Promoção de lealdade e fidelidade.	Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor.
	Diferença de tratamento entre os "velhos de casa" e outros funcionários.	Grupo mais próximo com postura proativa.	Os colaboradores mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa.
	Promoção.	Relacionamentos de longa data possibilitam um maior conhecimento de qualidades e defeitos de cada colaborador.	Cegueira afetiva - promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência.
Visão	Visão compartilhada	Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios.	Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador.
Presença de familiares ou "velhos de casa" na gestão	Confiança	Alto grau de confiança entre os envolvidos.	Confiança se confundindo com os conceitos de competência.
	Dinâmica relacional	Dinâmica relacional já conhecida em seus complicadores e facilitadores.	Questões da dinâmica familiar se confundem com a dinâmica organizacional.

	Conflitos	Fácil percepção dos conflitos - conflitos manifestos.	Conflitos com alta carga emocional da memória familiar.
Poder	Experiência do fundador	A razão construída a partir da verdade experimental.	A experiência se torna modelo e limitador da inovação.
		Um bom exemplo.	Dificuldade dos “antigos” de ouvir opiniões “novas”.
	Composição e distribuição de poder	Envolvimento emocional com colaboradores promove pro atividade.	Disputa de poder com dificuldades de desempenhar diferentes papéis na tríade: Empresa. Família.

Fonte: Freire et al (2008).

Como pode ser visualizado, existem vantagens e desvantagens quando a organização familiar não tem colaboração com a gestão profissional, tendo em vista que os funcionários se mantêm leais a tradição da empresa, mostrando que os princípios estão ligados àqueles que foram estabelecidos como valores para a permanência da cultura familiar.

Gersick et al (2006) desenvolveram o modelo dos três círculos onde afirmam que a gestão de negócios é formada primeiro pela família, propriedade e por último a gestão.

Figura 1 - Modelo dos Três Círculos da Empresa familiar



Fonte: Gersick et al, 2006, p. 6).

O modelo aborda sobre como funciona o sistema dentro de uma empresa familiar. O número 1(família), é formado pelos familiares que não trabalham na empresa e não possuem participação e ações. Número 2 são pessoas de fora da

família que detêm participações acionárias, entretanto sem nenhum cargo. Número 3, são as pessoas que não fazem parte da família controladora, não tem participação de ações da empresa, contudo, são gestores da organização. Número 4 são membros da família que possuem ação e não trabalham da empresa. Número 5 são aqueles que detem cargo de gestão na empresa e ação. Número 6, familiares que não são acionistas, mas estão à frente da gestão da empresa. Por fim, o número 7 são os membros que fazem parte da sociedade acionário e possuem seus respectivos cargos na empresa, inclusive o de gestão.

2.2. Desafios e oportunidades das empresas familiares

Segundo Teixeira (2009), a pessoa precisa ter criatividade afim de conduzir e efetivar um negócio, para isso ela precisa ter algumas competências de estabelecer e chegar aos objetivos, essa característica é visualizada nas empresas de base familiar. Sendo assim, uma oportunidade para essas empresas que tem esse perfil dentro da organização.

Separar o papel da família com o da empresa é uma tarefa desafiadora, tendo em vista que muitas das vezes ambas andam lado a lado, sem fazer separação. Para Almeida (2010), quando isso acontece o trabalho perde a eficiência trazendo conflitos para a organização, como por exemplo: raiva, desespero, fazendo com que essas empresas acabem e deixem de serem empresas culturalmente sadias.

Alguns dos desafios enfrentados pelas organizações familiares listados por Lobão (2019), são: a dificuldade de consenso em relação ao futuro da empresa, tendo em vista que muitas das vezes existe um atrito de informações e são confundidos os projetos familiares, com o projeto do negócio. O sistema de informações e controle gerencial contém falhas, fazendo com que o processo seja demorado, ou de difícil compreensão. Sucessão familiar, pois algumas vezes os sucessores não estão preparados para assumirem tal cargo, tamanhas responsabilidades.

Figura 2 - Problemas recorrentes na empresa familiar.



Fonte: Lobão (2019).

Na figura 1 é listado quatro dos maiores desafios enfrentados atualmente pelas empresas familiares. O primeiro trata da falta de governança, pois ainda atualmente não ocorre a separação do profissional e do familiar. Na segunda é a dificuldade que essas organizações enfrentam na hora de recrutar pessoas qualificadas, profissionais. A desestruturação familiar ocorre devido ao medo da mudança e por último a sucessão, onde precisa ser trabalhada.

Oliveira (1999), apresenta algumas vantagens e desvantagens que são características das empresas familiares. Todas as organizações têm um interesse comum em torno do patrimônio adquirido, a motivação por se tratar de algo seu, sendo realizada pela família, o conhecimento que será adquirido pelo sucessor, a criação de parcerias fortes com os clientes. O autor ainda pontua que dentre as desvantagens estão a concorrência que se tem dentro da empresa por um membro da família querer se destacar além do outro, a utilização do patrimônio da organização para fins pessoais, a repulsa para demitir outro familiar.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares, está relacionada a questão da preparação para sua sucessão familiar. A forma que deve ser tratada, como aplicar a gestão de conhecimento para os sucessores, a profissionalização deles e sua governança.

2.2.1. Sucessão familiar

A gestão das empresas familiares é iniciada pelo fundador (primeira geração), e com o passar dos anos os sucessores vão entrando na organização e adquirindo conhecimento para que se tornem cada vez mais relevantes para a empresa, sendo visualizada pelo fundador e funcionários.

De acordo com Lobão (2019), planejar a sucessão dentro das organizações, sejam elas familiares ou não, é algo muito difícil, pois se trata da continuidade da empresa, de sua perpetuação.

A sucessão exige conhecimento de quem irá comandar, para que a gestão seja qualificada, fazendo com que a organização cresça cada vez mais perante o mercado, destacando-se por ser uma empresa que cumpre os processos, tendo qualificação profissional. Acima de tudo, exige um planejamento para que todos possam se adequar com a nova gestão do sucessor.

Quando a empresa passa pela sucessão ela precisa envolver todos os familiares que fazem parte do negócio. Entretanto, não é obrigatório que a sucessão seja de um membro da família, caso não haja interesse em dar continuidade, fazendo com que a organização deixe de ser familiar (SOUSA et al, 2016). Com isso surge a necessidade da gestão profissional dentro das empresas.

Antoniali (1998), pontua que uma das maiores dificuldades na sucessão é a transferência de poder, devido a isso acaba tornando-se algo problemático, acertado ao receio da mudança, do fundador com o sucessor. Ainda que os sucessores estejam preparados, se o presidente da empresa permanece vivo, terá a resistência com os filhos, por saber que haverá transições de uma nova gestão.

Freire (2010) afirma que: “a sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão”. Ou seja, quando ocorre a sucessão, ela vem acompanhada de muitos desafios, conflitos, resistências a nova gestão dos sucessores, devido a mudança que será inserida na organização, com novas metas, processos, melhorias. Essa resistência acontece devido a saída da zona de conforto, tanto dos funcionários, quanto dos sucessores.

A primeira geração ocorre com o início da empresa, ou seja, com os seus fundadores, onde vai ser desenvolvido a cultura da empresa para suas futuras gerações. Sua sucessão ocorre quando os filhos que fazem parte da segunda geração assumem a gestão da empresa, ocasionando a sociedade entre irmãos. Sua terceira

geração é marcada pela presença de primos, fazendo com que a organização seja vista com um olhar mais maduro e com novos planejamentos.

Ainda assim, Ventura (2006 apud BATISTA et al, 2015) pontua que: “a cada 100 empresas, apenas 30% passaram para a segunda geração e somente 10% chegam até a terceira geração”. Ou seja, mesmo que a empresa passe por toda a fase de amadurecimento, novas estratégias para se manterem no mercado, os sucessores passam por muita dificuldade para manterem-se ativos, após anos desde a sua fundação.

De acordo com Souza e Bastos (2009) durante o processo de sucessão das empresas familiares: “é primordial considerar os traços característicos da sociedade na qual a empresa está inserida.” Ou seja, a organização e os sucessores necessitam conhecer o mercado atualmente e realizar planejamentos estratégicos para que o conhecimento do ambiente permaneça durante a sucessão, tendo controle e tomadas de decisões assertivas conforme o mercado que a organização faz parte.

Teston e Filippim (2016, p. 540), concluíram sobre o processo de sucessão que:

“(..) a preparação de sucessores se dá por meio de aspectos que se encontram intrincados na relação família e empresa: da influência do fundador, dos processos de socialização multigeracional e legitimação, das questões demográficas como fatores de distintividade na sucessão familiar, do movimento existente entre a aprendizagem e a sucessão aos indícios de uma proposta de sucessão para a empresa familiar.”

Sendo assim necessita que o fundador da organização prepare os seus sucessores de forma que deem continuidade para a empresa com sucesso, entendendo de todos os processos existentes da gestão.

2.3. Gestão profissional

Para as empresas familiares continuarem com o seu legado, mantendo destaque dentro do mercado, elas precisam aproveitar as oportunidades, entretanto os desafios são bem mais intensos por se tratar de organizações onde o ambiente é familiar, os profissionais estão trabalhando com os filhos, sobrinhos, tios, irmãos dos donos, que algumas vezes tem a dificuldade para as mudanças. A gestão profissional é realizada com embasamentos técnicos, racionais, não apenas por interesses entre os familiares. A racionalidade ela é vista como uma qualidade.

Segundo Freire et al (2008) a profissionalização surge justamente com o intuito de diminuir o risco da gestão em relação as leituras negativas. Ricco (2007), elenca os pontos fortes e fracos segundo administradores profissionais.

QUADRO 3 - Pontos fortes e fracos da profissionalização

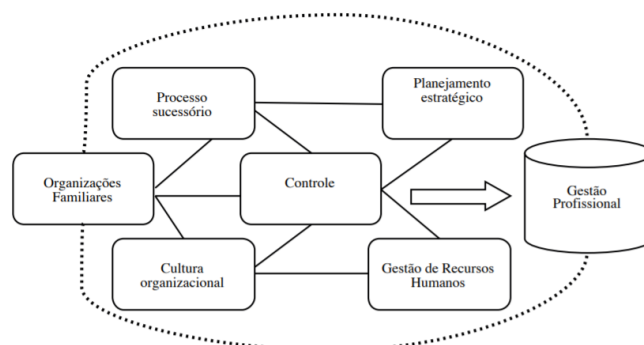
Segundo Administradores Profissionais	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Nome do fundador como um símbolo.	Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional. Insegurança em relação à continuidade das políticas.
Considerar todas as pessoas de acordo com o que são.	Dificuldades de priorizar atividades em virtude de visão distorcida da realidade empresarial, afetada pelo nepotismo. Dificuldade em estabelecer homogeneidade de conceitos na administração da empresa.
Se a figura do dono é bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador.	Permite empregar profissionais não competentes.
Agilidade nas decisões.	As decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer a uma lógica.

Fonte: Ricco (2007).

Como toda gestão, a profissional também tem suas desvantagens, por isso é tão importante unir a gestão familiar com a profissional, pois ambas vão se complementar, suprir os pontos francos que cada uma tem, aproveitando as oportunidades.

BELMONTE e DE SOUZA FREITAS (2013) pontuam que as organizações familiares necessitam de estratégias relevantes para implementarem a profissionalização nessas organizações, como mostra a figura na página seguir.

Figura 3: Framework proposto para a profissionalização das empresas familiares.



Fonte: BELMONTE e DE SOUZA FREITAS (2013)

Os autores pontuam que para a implementação da gestão profissional é necessário que haja um planejamento estratégico alinhado para o controle da

empresa, preparação da sucessão familiar, cultura organizacional bem estabelecida, juntamente com a gestão de RH, estabelecendo eficiência e eficácia dentro dessas organizações. Quando tudo é firmado, a gestão profissional é aplicada ao sucesso, permitindo com que a empresa cresça cada vez mais diante do mercado.

2.3.1. Profissionalização da gestão familiar

A profissionalização inicia-se quando a organização contrata profissionais qualificados, que ajudam com as tomadas de decisões, processos, estratégia, projetos da empresa. Ou seja, ela é compreendida quando a governança passa a ser controlada por executivos que não são membros da empresa familiar, sendo assim, o controle não será mais detido 100% pelos familiares.

Lobão (2019) elenca a importância de identificar, manter os talentos internos e atrair os profissionais de fora, para que a profissionalização seja realizada. Ou seja, não necessariamente a empresa precisa passar por uma consultoria para aplicar a gestão profissional, até mesmo porque esses profissionais qualificados podem estar na empresa. Quando se tem um setor de Recursos Humanos desenhados estrategicamente, a profissionalização acontece de forma mais natural, sem grandes rupturas, evitando conflitos.

Lodi (1998, p.25) define a profissionalização como: “o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”. Sendo assim, a gestão profissional dentro da empresa familiar contribui com melhorias nos processos.

A profissionalização dentro das organizações familiares torna-se difícil devido a zona de conforto que os mesmos familiares adquirem dentro da empresa, ou seja, com a entrada da gestão profissional mudanças irão acontecer, fazendo com que saiam dessa zona, seja ela positiva ou negativa.

Almeida (2009), cita que: “a profissionalização dos gestores consiste na contratação de executivos comprovadamente competentes para ocupar cargos importantes no organograma da empresa.” Sendo assim, essa profissionalização ela pode ser de membros da família, ou não, portanto que sejam qualificados para o cargo, conhecendo os processos que consistem na empresa. A organização necessita preocupar-se não apenas com a profissionalização dos não membros familiares, ela precisa fazer com que todos os herdeiros, sucessores entendam a importância da

gestão profissional, para criar um futuro mais sólido na organização. O autor ainda comenta sobre o erro que muitos sócios familiares comentem ao empregarem seus filhos em cargos remunerados de níveis hierárquicos altos, sem que passem por todos os processos de conhecimento dos setores organizacionais.

A profissionalização nem sempre surge por vontade própria, os gestores sentem a necessidade de implementar essa gestão em tempos de crises, seja contratando consultorias, ou fazendo recrutamento e seleção para contratação de gestores qualificados nas áreas dos setores mais afetados.

Com isso, a próxima sessão trará como a pesquisa foi realizada onde buscou entender como a empresa familiar está aplicando a gestão profissional dentro da organização, quais os meios que estão sendo utilizados para a adaptação da mudança.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo contém os procedimentos para o desenvolvimento da pesquisa, bem como são apresentados os instrumentos para possibilitar o estudo de caso, com o intuito de atender aos objetivos propostos.

Os tópicos a seguir descrevem: ambiente e sujeitos da pesquisa; natureza da pesquisa; tipologia de pesquisa; instrumento de coleta de dados e abordagem e análise de dados.

3.1. Ambiente e Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa foi aplicada em uma distribuidora de medicamentos atuante no mercado há mais de 30 anos, na cidade de Fortaleza – CE. A empresa, atualmente, encontra-se na segunda geração de administradores, e durante essa gestão ela vem passando por mudanças, as quais buscam inovação e profissionalismo, através de consultorias, recrutamento e seleção, conhecimento, e entre outros, baseando-se em um estudo de mercado.

A amostragem utilizada foi a não probabilística por acessibilidade, que conforme Vergara (2016), não possui procedimento estatístico e a seleção acontece pela facilidade de acesso e importância junto à pesquisa.

A empresa está no mercado desde 1988, no presente momento atua com um quadro de 58 colaboradores. A gestão está a cargo de dois irmãos, e mesmo sendo uma empresa familiar com perfil para passar por uma gestão profissional, o diretor comercial tem formação em administração, o que difere de grande parte dos casos observados, e, também com o que é apresentado na literatura, e a diretora geral é formada em odontologia. A distribuidora faz parte de um grupo, com mais de sete empresas em diferentes estados atuante na área de distribuição farmacêutica, entretanto, a empresa estudada tem como sociedade apenas membros da família.

Vale ressaltar que as lideranças dos setores de compras, financeiro, Tecnológica da Informação (TI), departamento pessoal são as mesmas para todas as empresas do grupo, que se concentram na matriz, na qual a pesquisa foi desenvolvida, com exceção do líder operacional/comercial que faz um rodízio pelas demais empresas do grupo mensalmente.

A pesquisa foi aplicada a um diretor comercial da empresa familiar e 5 líderes dos setores que compõe a distribuidora de medicamentos, a saber: Compras, Tecnologia da Informação, Departamento Pessoal (DP) e comercial. No quadro 4, a seguir será apresentado de forma mais detalhada a descrição da amostra.

Quadro 4: Caracterização dos sujeitos da pesquisa.

Entrevistado	Gênero	Idade	Setor	Cargo	Tempo de Serviço	Formação Acadêmica
E1	Feminino	25 anos	Financeiro	Assistente Financeiro	1 ano e 9 meses	Gestão de processos.
E2	Masculino	26 anos	T.I.	Analista de Suporte	5 anos	Acadêmico de rede de computadores
E3	Masculino	23 anos	Compras	Assistente de Compras	2 anos	Administração
E4	Masculino	30 anos	D.P.	Assistente de Departamento Pessoal	2 anos	Acadêmico de direito
E5	Masculino	56 anos	Comercial	Gerente Comercial	15 anos	Administração

Fonte: Autora (2020)

3.2. Natureza da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, que de acordo com Cooper e Schindler (2016), tem como objetivo atender a um entendimento profundo de um fenômeno no qual está sendo objeto de investigação.

As técnicas qualitativas são usadas tanto no estágio de levantamento quanto da análise de dados. Portanto, serão descritos detalhadamente a visão dos gestores e diretor comercial, perante a implementação da gestão profissional, dentro da organização familiar.

3.3. Tipologia da pesquisa

A tipificação da pesquisa é dividida quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto ao fim, esta será uma pesquisa descritiva, uma vez que procura descrever as características do objeto de pesquisa.

Segundo, Prodanov e Freitas (2013, p. 52), a pesquisa é descritiva “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles.”

Quanto aos meios, esta pesquisa se configura como um estudo de caso, uma vez que buscará entender como as empresas familiares estão se adequando para a implementação de uma gestão profissional, com perguntas estruturadas.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) o estudo de caso tem o propósito de coletar e analisar informações a fim de estudar aspectos variados da vida de um indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade.

3.4. Instrumento de coleta

Nesta pesquisa a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com objetivo de compreender, sob o ponto de vista dos entrevistados, qual o verdadeiro significado dos fenômenos e eventos de vida cotidiana (LAKATOS E MARKONI, 2018).

As entrevistas foram estruturadas seguindo um roteiro detalhado para guiar a ordem dos assuntos abordados, porém as questões permanecem abertas para responder aos objetivos alinhados na pesquisa, de acordo com a definição de Cooper e Schindler (2016).

Os entrevistados para a pesquisa foram os líderes dos setores de compras, financeiro, comercial, T.I., departamento pessoal, e os diretor comercial do grupo. No quadro 5 a seguir, é apresentado os objetivos com suas respectivas perguntas.

Quadro 5 - Objetivos da pesquisa e perguntas relacionadas.

Objetivos da pesquisa	Perguntas da Entrevista
Compreender os processos de gestão nas empresas familiares. Aplicado aos líderes dos setores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todos os processos são desenhados? Quais os meios, técnicas que a empresa utiliza para fazer o desenho dos processos nos setores? 2. Os processos são desenhados através de consultoria, ou somente os funcionários desenham o processo? 3. A empresa oferece treinamentos de como os líderes de cada setor deve desenhar o processo, qual ferramenta utilizar?
Identificar os desafios e dificuldades das empresas familiares na transição para a gestão profissional. Aplicado com o diretor e líderes dos setores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Após a sucessão, houve investimento na profissionalização da gestão? De que forma foi realizado o investimento? 2. Qual a maior dificuldade que a empresa tem hoje para a implementação da gestão profissional dentro da organização? 3. Quais os maiores desafios que a empresa sente na hora de contratar um funcionário? Justifique
Descrever a importância da gestão profissional dentro das empresas familiares. Aplicado com o diretor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os líderes dos setores têm formação/especialidade na área que atuam? ou a experiência é suficiente para atender as necessidades organizacionais? 2. A empresa investe para que os funcionários estejam sempre buscando conhecimento na área? Como?

Fonte: Autora (2020)

A coleta de dados foi realizada entre os dias 3 a 13 de novembro.

3.5. Tratamento de Dados

Após a realização das entrevistas com os gestores, as respostas foram transcritas para o Word, de acordo com os seus respectivos setores. No âmbito da entrevista foram colocadas mais questionamentos sobre a profissionalização dos seus departamentos e sobre o processo de sucessão familiar dentro da organização.

As entrevistas foram gravadas via áudio com autorização dos entrevistados para que a mesma pudesse ser realizada. Para tratar, interpretar e explorar os dados coletados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2010) a análise de conteúdo tem caráter qualitativo, podendo se utilizar parâmetros estatísticos para dar suporte às interpretações dos fenômenos da comunicação.

4. ANÁLISE DE DADOS E DUSCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesse capítulo serão descritas as entrevistas produzidas de acordo com os objetivos da pesquisa. Os entrevistados foram os líderes dos setores financeiro, compras, T.I., comercial, departamento pessoal e diretor da empresa familiar pesquisada para esse trabalho, da qual todas foram registradas através de entrevistas gravadas, autorizadas pelos entrevistados.

As perguntas foram selecionadas de acordo com seus objetivos, dividido em três blocos, onde o primeiro e segundo bloco foram traçados para os líderes dos setores e diretor da empresa, o último ficando exclusivo para a diretoria.

4.1. Compreender os processos de gestão nas empresas familiares.

A primeira pergunta relacionada ao objetivo do primeiro bloco realizada com os líderes dos setores foi: todos os processos são desenhados? Quais os meios, técnicas que a empresa utiliza para fazer o desenho dos processos nos setores?

Os líderes dos setores E1, E4 e E5 responderam que trabalham para que os processos dentro dos seus setores sejam desenhados através de ferramentas da administração. Segundo a fala da líder E1 os processos do seu setor são todos desenhados:” nós *temos todos os nossos Pops (procedimento operacional padrão) desenhados e nós utilizamos um fluxograma. As ferramentas que nós utilizamos para deixar evidenciado nosso procedimento são esses.*”

Assim como o financeiro, o líder E4 também utiliza os Pops para desenho de seus processos. *“Um dos nossos valores é inovação em tecnologia, então o formato de desenho dos processos/ atividade dos setores hoje é em POP, mas para 2020 vamos padronizar as agendas de todas as pessoas através do Office 365, plataforma que trabalhamos” (Resposta do líder E4).*

Quando questionado sobre os processos do setor comercial, o líder da qual tem a formação em administração compartilhou que além das técnicas já utilizadas dos outros setores da empresa, ele busca aplicar outras ferramentas da administração dentro do seu setor.

“Atualmente sim, os processos são desenhados. Houve uma época que era muito no achismo, hoje não, hoje já temos toda uma gama de procedimentos que a empresa adotou. Muita informação de mercado, algumas empresas nos

mesuram com a dimensão do mercado que nós atuamos, e naturalmente já nascem nossos processos. Usamos o POP, planejamento na base do 5W2N, esqueleto de peixe, utilizamos com os processos básicos” (Pontou o líder E5).

Todos os líderes da qual foram entrevistados tem formação acadêmica ou estão finalizando na área que atuam, devido a isso, buscam implementar processos que aprenderam na teoria, para a prática organizacional. Esse ponto se torna favorável, pois mostra a importância da profissionalização dentro da empresa.

Os demais setores de compras e T.I, quando questionados sobre os desenhos de processos informaram que as atividades são informadas por Excel, ou então fica só na cabeça, nada muito desenhado e definido, ainda, mas que estão em busca para que haja a melhoria nos processos o quanto antes, devido ao porte da empresa.

“Não, na verdade todos os processos são desenhados apenas no Excel, informando as atividades que cada um deve executar, porém não detalhada de como exercer a atividade, apenas informando os horários que devem executar, mas nenhuma outra ferramenta” (Resposta do líder E3).

“Os processos hoje estão começando a ser desenhados agora, com a chegada de um auxiliar eu vi a necessidade de começar esses processos, visando otimizar as atividades, para que possamos resolver o problema, entregando o serviço melhor para o cliente interno e externo. Apesar de eu ter um banco de dados, os processos ainda não estão no papel, ainda vai muito do que se tem na cabeça. Hoje nossa ferramenta é os POPS, mas ainda estamos criando no Word, porém não chegou ainda no padrão que eu quero, espero criar fluxograma, até para apresentar para possíveis novos colaboradores” (Resposta do líder da E2).

A busca para que esses processos comecem a serem desenhados, mostra que os líderes sentem a necessidade da padronização dentro de seus setores, para todos obterem conhecimento das suas atividades, não tendo falha nos seus processos, aperfeiçoamento da profissionalização.

Atualmente as consultorias estão cada vez mais presentes dentro das empresas, justamente para auxiliar as organizações para melhorias de processos, atividades, estratégias, tomadas de decisão. Com isso, foi questionado aos líderes se para essas melhorias dentro dos seus setores eles tem o auxílio da consultoria. “Os processos são desenhados através de consultoria, ou somente os funcionários desenham o processo?”.

Conforme informado pelo líder E5, na primeira geração familiar, começaram a contratar o serviço de consultoria na área do RH: “hoje temos três empresas de consultoria atuando na organização, começando na primeira geração

com o RH estratégica, entretanto ela só de fato começou a ser bem trabalhada quando houve a sucessão familiar, onde os filhos sentiram a necessidade de melhoria, junto com nós líderes, e como os filhos buscam pela tecnologia, inovação, foram implementadas mais consultorias, na área comercial e pesquisa de mercado para o T.I.”, pontou o líder E5.

Conforme informou a líder E1, recentemente eles passaram por uma consultoria na área financeira, para a implementação do fluxo de caixa e melhoria nos processos: *“A consultoria trouxe uma ferramenta nova, o fluxo de caixa que antes nós não trabalhávamos com eles, e pelo tamanho da empresa percebemos que tínhamos a necessidade, para ter uma visão melhor do nosso contas a pagar e receber. Hoje devido ao auxílio da consultoria, muita coisa melhorou, nossos funcionários nos setores são todos profissionais da área, onde também com seus conhecimentos teóricos contribuíram para a melhoria dos processos.”*

No setor do departamento pessoal, tem a consultoria de RH estratégico, com isso, o líder E4 respondeu que os processos são desenhados junto com a consultoria e funcionários: *“Das duas formas. (...) Temos alguns setores que passam por consultoria personalizadas e dessa forma as atividades sempre são ajustadas e desenhadas através de POP. Para 2021, além dos desenhos dos processos no papel, vamos inserir no Office 365, como uma ferramenta de ajuda”.*

Conforme informado pelos líderes, as consultorias estão se tornando cada vez mais presentes nos seus setores, com exceção do Compras que até o momento não passou por uma consultoria, porém tem o planejamento para que a consultoria que está atuando nos demais setores da empresa, passe por esse departamento, a fim de otimizar os processos, pois devido a organização ser adepta a uma gestão enxuta, o tempo fica curto, para que eles possam otimizar os seus processos, sem o auxílio da consultoria.

“Com o auxílio da consultoria eu acredito que é mais viável desenhar os processos de uma forma mais detalhada, até porque o setor é muito enxuto, não tem como tirar um dia para pensar e fazer isso, pois isso ocupa muito o tempo dos funcionários, por isso seria ideal o setor ter o auxílio da consultoria pois ela teria tempo para fazer. Todo mundo sabe o que tem que fazer, mas não temos como colocar no papel, já a consultoria pode juntar todas essas informações e desenhar todo o processo” (Respondeu o líder E3).

Em relação a terceira pergunta “A empresa oferece treinamentos de como os líderes de cada setor deve desenhar o processo, qual ferramenta utilizar?” os líderes também

concordaram com suas respostas. Informaram que o treinamento que é oferecido em sua maior parte voltado para a área comercial de vendas.

“Se eu falar diretamente da minha área de T.I., esporadicamente tem esses treinamentos, mas eu sempre acompanho os treinamentos com a equipe de vendas que é muito direcionado a essa questão de como ser líder, tendo orientações, com a nossa própria diretoria que tem o conhecimento muito vasto, e como acabo participando, eu agrego e tento adaptar no meu cenário e meu núcleo, pois o T.I. não é mais só técnica” (Resposta do líder E2).

“Não, não é oferecido treinamentos para que os gestores façam o desenho dos processos, mas pelo menos no financeiro, nós conseguimos absorver muitas coisas com a última consultoria que tivemos, acabamos padronizando melhor nossos procedimentos, organizando melhor as nossas atividades. E seria sim interessante que o gestor de cada área passasse por um processo de conhecimento de BPM para padronizar os processos na área” (Resposta da líder E1).

“Olha a nossa empresa sempre teve essa preocupação em treinar, para deixar as pessoas cientes do mercado. Isso é já é um fato antigo, nós sempre treinamos nossa área comercial, e até hoje nós temos isso quase como uma bíblia. É muito sagrado uma vez ao mês nos reunimos para treinarmos.”

O ideal para uma empresa, é que os treinamentos para os líderes sejam passados por todos os setores, assim a uma conversa, conexão entres os departamentos pois quando os líderes são treinados, eles treinam os seus liderados, trazendo mais resultados para a organização, qualificando, motivando, inovando.

4.2. Identificar os desafios e dificuldades das empresas familiares na transição para a gestão profissional.

Com esse objetivo, foi realizada algumas perguntas relacionadas a sucessão familiar, os desafios e dificuldades que a diretoria e líderes passam devido a aplicação da gestão profissional dos seus respectivos setores. O primeiro questionamento foi a respeito da sucessão familiar, a empresa atualmente encontra-se na segunda geração, da qual é administrada por dois irmãos. Após a sucessão, houve investimento na profissionalização da gestão? De que forma foi realizado o investimento?

“Nossa empresa é 100% familiar, nessa nova geração onde ela é administrada por minha irmã e eu, sempre é necessário estarmos alinhando nossos conhecimentos para administrar as empresas do grupo. Em 2018,

quando nos vimos sem o nosso pai a frente dos negócios, mesmo sabendo que estávamos aptos a administrar a empresa, fez-se necessário alguns cursos de aperfeiçoamento. Minha irmã que é a diretora financeira, fez curso de controladoria e gestão, para garantir maiores alinhamentos dos assuntos administrativos. Eu que tenho formação em administração, estou fazendo uma PÓS em mercado estratégico comercial, área da qual eu atuo na diretoria da empresa” (Resposta do diretor).

Questionado para os líderes dos setores E5 e E2 da qual acompanharam a transição da sucessão familiar, ambos concordaram que a empresa passou a investir para que houvesse profissionais mais capacitados dentro da organização. Ainda que a organização seja centralizadora, houve mais distribuições das atividades. O investimento aconteceu com a contratação de mais pessoas nos setores, principalmente devido a empresa familiar pesquisada ser a matriz de um grupo, onde os líderes representam todas as empresas.

Ainda que a empresa trabalhe com uma gestão enxuta, devido a sucessão, os diretores sentiram junto aos seus líderes a necessidade da profissionalização, para que as atividades, tomada de decisão não seja apenas no achismo, assim tendo uma cadeia de estratégia.

Sobre a segunda pergunta “Qual a maior dificuldade que a empresa tem hoje para a implementação da gestão profissional dentro da organização?”, o diretor pontou: “Na verdade, não diríamos que temos uma dificuldade de implantar uma gestão profissional, pois é da nossa essência profissionalizar, treinar e desenvolver as pessoas. Acreditamos muito na oportunidade interna e no incentivo para nossos colaboradores crescerem, mas também acreditamos que a atitude das pessoas nos motiva ao investimento profissional deles, afinal para fazer alguém crescer é necessário perceber que ela tem essa vontade também.”

Em relação a terceira pergunta sobre “Quais os maiores desafios que a empresa sente na hora de contratar um funcionário?”, o diretor falou que esses desafios estão relacionados com o fato de as pessoas buscarem o sucesso, porém sem trabalho, empenho, por isso, a importância de um recrutamento e seleção bem feito com profissionais da área.

“Acredito que a urgência em crescer, algumas pessoas querem o SUCESSO sem trabalho. É por isso que em todos os nossos processos seletivos, buscamos pegar exemplos interno ou externo de colaboradores que tem uma trajetória de crescimento conosco, para incentivar as pessoas a perceber que o relacionamento com a empresa é uma troca de conhecimento, tanto aprendemos como ensinamos” (Resposta do diretor).

Os líderes dos setores informaram que a maior dificuldade está relacionada as mentiras, muitas vezes as pessoas mentem sobre a experiência, conhecimento em determinadas áreas, e isso acaba pesando, por isso, antes da contratação, os setores de compras e T.I. fazem um teste com os futuros profissionais para saber se o conhecimento é de fato verídico, conforme foi informado.

O líder E3 respondeu: *“com certeza, temos muita dificuldade na hora de contratar pois o mercado é bem mentiroso, várias pessoas colocam um currículo bonito, mas a prática é diferente. (...) Temos a seleção, após a seleção essa pessoa tem uma prova do Excel com algumas atividades que mais utilizamos no setor e essa pessoa passa um dia treinando conosco, onde analisamos postura, comportamento, desenvoltura. A minha prioridade são pessoas que tem já a formação na área, porém não com uma bagagem, pois como eu sou muito novo, eu prefiro pegar alguém mais jovem, que não tenha vícios, para que possamos treinar da forma que achamos melhor.”* Com isso, o líder busca profissionais que conheçam a teoria, já estejam praticando no mercado, seja com cursos, experiência profissional e jovens.

O líder E2 já afirma que dentro do setor, não é necessário ter um funcionário com ensino superior na área de T.I., mesmo tendo seu colaborador formado: *“Vamos dizer que hoje na área não, mas é importante ter o conhecimento básico, o que mais precisamos nessa área são pessoas qualificadas em termos de gerência de projetos, organização de atividades.”*

Os demais líderes também afirmaram que existe dificuldade na hora do recrutamento e seleção justamente por motivos de falarem demais e conhecerem, praticarem pouco, e isso acaba prejudicando até mesmo para encontrar um profissional qualificado, descrebilizando outros profissionais.

“Sim, apesar do mercado ter muita gente nessa área administrativa e financeira, as pessoas não procuram se reciclar. Elas não buscam conhecimento a mais, diferencial a mais. As pessoas não levam a administração a sério e isso se torna muito difícil, pois é algo necessário para a organização” (Fragmentos da fala da líder E1).

E o líder E5 falou justamente sobre o desafio da profissionalização, do receio das pessoas em sair na zona de conforto. Ele teve que buscar se profissionalizar na área de administração mesmo tendo experiência de anos no mercado, após a sucessão familiar, pois ele sentiu a necessidade de entender mais sobre estratégia, gestão, dentro da nova geração familiar, e ele na posição de líder

toma isso como exemplo na hora de recrutar e visualiza que umas das maiores dificuldades é justamente a zona de conforto das pessoas: *“Olha é fundamental a profissionalização hoje. Um profissional ele tem que estar atendendo. Quem tem poder tem que ter conhecimento, e o profissional ele precisa saber unir a parte teórica, com a parte prática, e isso é difícil”*, respondeu o líder E5. É justamente a forma como esse conhecimento será passado que mostra a importância da profissionalização dentro das empresas familiares, pois através desse poder, vai ter a união para que as tomadas de decisão sejam assertivas.

4.3. Descrever a importância da gestão profissional dentro das empresas familiares.

O terceiro objetivo do trabalho foi colocado duas perguntas para o diretor comercial da empresa responder. A primeira “Os líderes dos setores têm formação/especialidade na área que atuam? ou a experiência é suficiente para atender as necessidades organizacionais?”.

“Alguns Líderes cresceram aqui conosco, se desenvolveram com as experiências do dia a dia da empresa e suas atividades e hoje são responsáveis por algum setor. (...) O aperfeiçoamento profissional vai acontecendo à medida que eles precisam se desenvolver mais para assim melhorar cada vez seu desempenho no setor. Como somos uma empresa familiar, a percepção da necessidade de uma formação é acompanhada pelo Recursos Humanos ou por minha irmã e eu, que lidamos diretamente com as lideranças dos setores” (Resposta do diretor).

Com a sucessão familiar os diretores e líderes sentiram a necessidade da implementação da gestão profissional, com isso eles buscaram conhecimento, desenvolvimento no assunto, começando pela diretoria. Isso mostra que mesmo sendo uma empresa familiar, que trabalhe com a gestão enxuta e ainda muito centralizadora, a organização busca inovações, meios para se destacar no mercado,

Em relação a segunda pergunta: “A empresa investe para que os funcionários estejam sempre buscando conhecimento na área? Como?”

“Sim. Aqui sempre estamos ligados nos talentos e nessas pessoas enxergamos um histórico de crescimento para elas na empresa. Temos vários casos na empresa onde ajudamos as mesmas nesse crescimento profissional. O Investimento profissional se dá a partir da percepção que a

empresa tem desses talentos. Somos uma empresa FAMILIAR, e por termos poucos cargos, trabalhamos a meritocracia” (Afirmou o diretor).

A empresa ainda investe pouco na profissionalização interna, buscando essa gestão externa da qual já vem preparada, e seria importante que a organização começasse a investir para a gestão profissional internamente, com os seus colaboradores, incentivado com treinamentos, cursos, oficinas, especializações, como forma motivação, da qual trará resultados mais positivos para a empresa.

5. CONCLUSÃO

Após análise dos dados coletados e uma discussão ampla dos resultados, comparando-se com a literatura nacional e internacional, e amparando-se em teorias que tratam tanto da gestão de empresa familiar, quanto no que se refere à gestão profissional, quais as principais conclusões encontradas no presente Trabalho de Conclusão de Curso? Quais reflexões podem emergir?

Inicialmente, confirma-se que objetivo geral foi alcançado, possibilitando a análise dos desafios de implementação da gestão profissional em uma empresa familiar. Destaca-se que esse foco principal possui relevância no país e no mundo, contudo, a principal contribuição dar-se em oportunizar o crescimento de empresas com o perfil semelhante ao daquela em que a pesquisa foi desenvolvida, impactando no seu crescimento, bem como no crescimento da economia e do desenvolvimento sociodemográfico regional.

Em suma, percebeu-se que uma das grandes dificuldades da implementação e do desenvolvimento da gestão profissional em uma empresa familiar, ainda que os administradores estejam abertos para esse tipo de transição, perpassa pela questão da profissionalização dos membros. Isso porque, observou-se que além da resistência a novos modelos e novas rotinas de trabalho, bem como sobre a necessidade de complementar a formação, incluindo a teoricamente, de modo a ter uma maior integração com o mercado, para além dos objetivos de cada um dos familiares.

Ademais as contribuições do presente TCC encontram-se no campo teórico, visto o reduzido número de publicações recentes sobre essa temática da gestão profissional em empresa familiar, principalmente no contexto brasileiro. Além, disso, atribui-se um valor empírico, visto que os dados coletados podem colaborar para esse atual processo de transição na gestão da própria empresa em que o estudo foi desenvolvido.

Embora se reconheçam os méritos deste trabalho, há de se mencionar também as limitações do mesmo, posto, além de lacunas metodológicas, tem-se o fato de que um dos membros da diretoria não pôde participar da entrevista, por questões referentes ao tempo, bem como líderes de setores como da logística.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alysso Pierre Pires de. **Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes**. 2010. Tese de Doutorado. Mestrado em Administração.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, v. 3, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BATISTA, D. J. et al. **O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares**: um estudo feito em empresas familiares da Região de Sul de Santa Catarina. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 4, n. 3, p. 62-86, 2015.

BENETTI, Tiago et al. **Governança corporativa**: planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. Desafio Online, v. 7, n. 2, 2019.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão**: estudo de casos em empresas paulistas. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.

BERTERO, C. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. 2ª edição. São Paulo. Atlas, 1996.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª ed. Bookman, 2016.

Disponível em: https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/ Acessado no dia: 4 de março de 2020.

FREIRE, Patricia de Sá et al. **Processo de sucessão em empresa familiar**: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

GERSICK, Kelin, et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p. 4-5.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LOBÃO, Luís. **Coleção Família e Negócio – Volume 1**: Os desafios da empresa familiar. 1ª edição. Rio de Janeiro. Autobiografia, 2019.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11.ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

- NUNES, L. S. C. **Análise da profissionalização das empresas familiares: prática e gestão nas pequenas e micro empresas de São Luís.** São Luís, 2017.
- OLIVEIRA A. C. **Empresa familiar - sua importância econômica e social.** 2016.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar.** 2ª edição. São Paulo. Atlas, 2006.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROCHA, C. H. M. **Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil.** In: Encontro ANPAD, 22, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro. ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- RICCA, Domigos. **Sucessão na empresa familiar: Conflitos e Soluções.** São Paulo. CLA, 2007.
- SILVA, J.C.S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht.** In: ENANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- SILVA, Maurício Corrêa da et al. **Procedimentos metodológicos para a elaboração de projetos de pesquisa relacionados a dissertações de mestrado em Ciências Contábeis.** Revista contabilidade & finanças, São Paulo, v. 15, n. 36, p. 97-104, dez. 2004.
- SOUSA, Maria das Neves Alves de. **A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos.** PhD Thesis. Universidade de São Paulo. 2016
- SOUZA, Sérgio Alves; BASTOS, LTB. **Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações: um estudo multicase em empresas familiares.** Gestão. Org, v. 4, n. 4, p. 282-297, 2009.
- SOUSA, Soraia do Nascimento et al. **Gestão Empresarial: Desafios Da Gestão em uma Empresa Familiar na Cidade de Picos-PI.** X Semana de Iniciação Científica da Faculdade R. SA, 2016.
- TEIXEIRA, E. B.; TOSO, V. C.; GRZYBOVSKI, D. **Práticas de gestão em Micro e Pequenas Empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS.** Revista de Estudos de Administração, v. 9, n. 18, art. 9, p. 127-157, 2009.
- TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. **Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 20, n. 5, p. 524-545, Oct. 2016.

VENTURA, L. C. **O Conselho de Administração na Empresa Familiar**. Acionista, Porto Alegre, 2006. Disponível em:
https://acionista.com.br/governanca/200706_luciano_ventura.htm Acesso em: 26 de maio de 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Centro Universitário UNICHRISTUS

Trabalho de Conclusão Curso – Graduação em Administração

Graduando: Rute Gabriely da Silva

Orientador: Profa. Doutora Zaíla Maria de Oliveira

1. Todos os processos são desenhados? Quais os meios, técnicas que a empresa utiliza para fazer o desenho dos processos nos setores?
2. Os processos são desenhados através de consultoria, ou somente os funcionários desenharam o processo?
3. A empresa oferece treinamentos de como os líderes de cada setor deve desenhar o processo, qual ferramenta utilizar?
4. Após a sucessão, houve investimento na profissionalização da gestão? De que forma foi realizado o investimento?
5. Qual a maior dificuldade que a empresa tem hoje para a implementação da gestão profissional dentro da organização?
6. Quais os maiores desafios que a empresa sente na hora de contratar um funcionário? Justifique.
7. Os líderes dos setores têm formação/especialidade na área que atuam? ou a experiência é suficiente para atender as necessidades organizacionais?
8. A empresa investe para que os funcionários estejam sempre buscando conhecimento na área? Como?