



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO EMPRESARIAL
ÁREA: EMPRESAS FAMILIARES

Gustavo Breda Rezende

RA: 2080048/4

EMPRESAS FAMILIARES:
A Profissionalização da Gestão

Brasília/DF
Outubro de 2012

Gustavo Breda Rezende

**EMPRESAS FAMILIARES:
A Profissionalização da Gestão**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor José Antônio Rodrigues do Nascimento

Brasília-DF,
2012

Gustavo Breda Rezende

**EMPRESAS FAMILIARES:
A Profissionalização da Gestão**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor José Antônio Rodrigues do Nascimento

Brasília/DF, 17 de outubro de 2012.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Orientador

Prof.(a):

Examinador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

Brasília-DF,

2012

RESUMO

Este estudo tem como objetivo realizar uma análise dos conceitos gerais de Gestão Familiar juntamente com as variantes que ajudam a atingir o sucesso no que se relaciona à gestão profissional, assim como também as variantes que atrapalham esse objetivo, visando o aprimoramento na organização dessas empresas que ocupam uma grande parte da economia. A metodologia utilizada foi a coleta de dados diretamente em uma empresa familiar por meio de entrevista e o estudo dos seus dados, relacionados com as teorias descritas nesse estudo. E com o resultado dessa pesquisa puderam-se observar as empresas familiares estão contratando empresas especializadas para auxiliá-las nos planejamentos estratégicos, e dando especial atenção à profissionalização da gestão.

Palavras Chave: Gestão Familiar. Gestão Profissional. Empresas. Empresas Familiares. Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio da empresa familiar brasileira de continuar em ascensão vai muito além do que simplesmente faturar, ter bons lucros e saber reinvestir. Nos últimos anos muitas empresas brasileiras de origem familiar encerraram suas atividades pela ausência de capacidade de se profissionalizarem, ou seja, pela falta de planejamento das ações de gestão empresarial e governança corporativa, ações estas que permeiam e delimitam as relações de poder existentes dentro da família empresária.

Nesse sentido, a pergunta-problema deste estudo é: Qual é a melhor forma para gerir profissionalmente uma empresa de cunho familiar (estudo de caso)?

Diante de tal questão, destaca-se que o objetivo geral do estudo é: analisar as variáveis de um processo de gestão profissional em uma empresa familiar. Quanto aos específicos, são: a) Apresentar os conceitos de empresa e de gestão familiar adotados; b) Descrever e analisar as variáveis que influenciam positiva ou negativamente para alcançar uma gestão profissional em empresas familiares; c) Apresentar alternativas para que a empresa se profissionalize sem grandes influências de aspectos pessoais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

A EMPRESA FAMILIAR

O autor Domingos Ricca (2011) diz que as empresas familiares são uma forma de empresa que prevalece no mundo, e que elas ocupam uma parte grande da economia, mas nem sempre se percebe isso. Ele ainda completa que é bastante comum nas economias capitalistas, consistindo na aplicação do capital por meios dos indivíduos empreendedores e de seus familiares.

Segundo Grzybovski e Tedesco (1998), a origem da empresa familiar está nas indústrias caseiras.

“Em geral pequenas e que não representam a única fonte de renda da família. Quando a empresa é capaz de oferecer uma renda adequada para a família, alguns dos seus membros passam a dedicar-se exclusivamente a ela. Profissões como ferreiro, sapateiro, carpinteiro – exemplos de indústrias caseiras – deram origem à maioria das empresas familiares que atuam como indústrias metal-mecânicas (ferreiro), lojas de calçados (sapateiro), indústrias de móveis (carpinteiro)” (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p. 69).

Dentre os diversos autores que já escreveram sobre empresas familiares, vale ressaltar que o conceito não é unânime entre eles, existindo duas principais linhas defendidas. Uma delas defende que somente se considera uma empresa como familiar, após ao menos um processo sucessório já ter ocorrido dentro da companhia. Outros estudiosos conceituam como qualquer empresa que possua relações familiares entre seus integrantes, e que estes detenham o poder da organização.

Para o desenvolvimento do presente estudo, consideraremos a definição de que empresa familiar é aquela em que a família mantém alguns de seus membros na administração da empresa, não precisando necessariamente ter ocorrido passagem de poder para um herdeiro específico.

Segundo Gonçalves (2000), uma empresa pode ser caracterizada como empresa familiar quando é propriedade de uma família, deve ser detentora de toda empresa ou de grande parte dela, e que ela tenha controle total sobre as decisões estratégicas ali tomadas. A administração da empresa deve ter pelo menos um membro da família na presidência, responsável pela administração operacional do negócio. Ainda de acordo com Gonçalves (2000), para ser considerada familiar, uma empresa deverá ter um membro da família como primeiro executivo.

Segundo Bornholdt (2005), empresas familiares são construídas com o passar do tempo, quando a organização deixa de ter o fundador como líder, passando a ter os herdeiros como aqueles que continuam a gerir a companhia de forma eficiente. A empresa, além ser fonte de renda e trabalho dos familiares, passa a ser um vínculo que une aquelas pessoas e que estão juntas ao redor de uma espiritualidade de crenças e valores, ou seja, da cultura empresarial e consequentemente familiar.

Lodi (*apud* RICCA, 1998), defende também que uma empresa sem herdeiros não pode ser considerada uma empresa familiar. Portanto, o direito de sucessão da gestão empresarial está diretamente conectado com os princípios da descendência passada de geração à geração, que necessariamente deverá ter relação entre sobrenomes pessoais.

Lívia Donatti cita López (1999) e Lodi (1993), que entendem que uma empresa é considerada familiar quando um ou mais membros de uma família controlam administrativamente a mesma por possuírem uma quota significativa do capital e quando seus fundadores e sucessores expressam o desejo de que “a propriedade e a gestão da empresa se mantenham em mãos da família”.

O autor Bernardi (1995, *apud* Lívia), considera que empresas familiares possuem diversas vantagens competitivas que podem ser mantidas se forem administradas de forma eficiente, se “estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado”. E ela ainda complementa que as empresas familiares que pretendem se desenvolver, devem ter um perfil profissional extremamente linear, se diferindo das empresas tradicionais, com um capital aberto e uma gestão racional quanto se tratar de tomada de decisões gerenciais.

Os autores Grzybovski e Tedesco (1998) dizem que “conhecer algumas definições, características e vantagens da empresa familiar” é importante, já que há algumas afirmações negativas sobre esse tipo de empresa, sendo que, ao mesmo tempo, essas empresas são “um evidente agente direto da força econômica brasileira nos últimos cinquenta anos”.

Os autores ainda comentam que é comum que a empresa familiar seja considerada um obstáculo ao crescimento de uma região, por exemplo, porque os dirigentes adotariam um comportamento de proteção e por isso acabariam “não aproveitando as novas oportunidades do mercado global”. Considera-se que a empresa do tipo familiar é menos burocrática e impessoal, afinal a acessibilidade ao administrativo é mais fácil, o que torna as operações mais flexíveis em relação ao capital aberto de gestão não familiar (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 1998).

Salientam ainda que montar um negócio próprio tem sido uma característica de empreendimento que se mostra acentuada em fases de crise. Eles

citam Bernhoeft e Castanheira (1995) que mostram alguns dados numéricos que exprimem essa realidade. De acordo com os autores, desde 1985 foram criadas no Brasil cerca de 3.117.313 empresas, sendo dentre essas 2.384.319 foram classificados como micro e pequenas empresas. Dessas empresas, mais de 1 milhão localizavam-se no estado de São Paulo e demonstravam um PIB de 40% a nível nacional, empregavam aproximadamente 70,4% da população econômica ativa do estado e geravam uma comercialização de 30 a 35% no território nacional. No entanto, identificou-se que cerca de 80% dessas empresas não sobreviviam o primeiro ano de existência. E completam:

A preocupação latente com a continuidade das empresas do tipo familiar deve-se ao fato de os dados estatísticos apontarem 90% do total dos grandes grupos empresariais brasileiros como sendo “empresas familiares”, o que já oferece uma justificativa para serem estudadas a fim de preservá-las, apesar da transmissão dos cargos para novos dirigentes. Afinal, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB. Nos Estados Unidos, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias, sendo responsáveis por 59% do emprego, 78% dos novos empregos e 27 milhões de pessoas que nelas trabalham. Na Alemanha, as empresas familiares concentram-se nas três milhões de pequenas e médias empresas do Mittlestand; têm em média menos de cem funcionários e respondem por metade do faturamento e por dois terços do emprego do setor industrial; dentre elas, quinhentas dominam nichos mundiais em produtos avançados de alta qualidade. No Brasil, 3,5 milhões de empresas familiares geram dois milhões de empregos diretos; das trezentas maiores empresas do país, 280 são familiares, com projeções de chegar a sete milhões de empregos até 2006. Esses dados confirmam que a empresa familiar, em qualquer lugar do mundo, é o grande canal para que uma região se desenvolva; são dados preliminares indicadores da sua relevância e importância para o processo econômico e social em geral.

Lanzana e Constanzi (1999), citados por Donatti (1999), comentam que o aumento da concorrência “em razão da abertura comercial e do incremento do investimento direto estrangeiro” foi responsável a imediata do processo de globalização. Este processo cria duas situações: desafios (conflito de interesses da família e da empresa) e oportunidades (possibilidade de aumento nas exportações e “melhores condições de concorrer no mercado internacional”).

O autor Bezerra (2000) chama a atenção para o fato de que quando a empresa é administrada por familiares “o exercício dos princípios fundamentais que defende a livre concorrência, a igualdade de oportunidade entre os funcionários e familiares” pode ser prejudicado. Assim a oportunidade pode ser dada àquele menos

competente, o que acaba por dificultar o andamento da empresa. “Alguns pontos negativos como estes são discutidos entre consultores e empresários, mas, por outro lado, há casos de grandes empresas familiares bem sucedidas”, diz o autor.

Há outro fator que está presente, especialmente nas empresas familiares, que é a sucessão. De acordo com a autora Denise Turco (2009) este termo deve ser substituído pela “transição”, porque o primeiro gera um ar negativo entre os membros da empresa. “Na sucessão, um entra e outro sai. Na transição, os novos entram e convivem com os fundadores”.

Sobre o processo de sucessão, Bezerra (2000) afirma que “a sucessão familiar é o ponto mais importante para a sobrevivência da empresa, seguido da profissionalização. Com ela alguns problemas são sanados e a expansão da empresa assegurada em tese”.

Já para Lodi (1993), o conflito é gerado no momento da sucessão resultante nos problemas estruturais de família, sobretudo, em empresas que estão no mercado há vinte ou trinta anos. A sucessão é uma determinação a longo prazo que deve ocorrer em um período de três a cinco anos para ser denominada bem estruturada. Destaca o autor que os parentes não são os melhores sócios, pois é essencial que haja uma personalidade empresarial sob algum membro da família como meio de obter uma boa gestão profissional.

O problema principal encontrado na sucessão e na profissionalização, segundo Barnes e Hershon (1989), advém de seu princípio porque as famílias donas de empresas familiares tendem a prestar mais apoio ao modo familiar que as ações estritamente empresariais.

Os autores ainda completam dizendo que o processo de sucessão dentro da empresa familiar “é considerado um dos fatores mais importantes, para continuidade e expansão do negócio” (1989, p.44). A idéia, segundo ele, é que a empresa passe de uma posição estacionária para uma crescente, embora esse avanço às vezes esbarre numa postura de comodismo e na falta de vocação empreendedora por parte dos fundadores.

O autor esclarece que as empresas que mantêm comportamentos inadequados às exigências atuais – competitividade e profissionalização – correm o risco de comprometer seu crescimento ou de até mesmo sair do mercado. A sucessão, então, vem como uma imposição do sistema capitalista moderno, ela “é um projeto de mudança profunda, englobando mudanças filosóficas, de visão, de ideologias, políticas, estratégias, estilos de gestão, alterações estruturais e culturais”.

Bernhoeft (1989) apresenta seu pensamento sobre a profissionalização da empresa familiar, destacando que a empresa familiar sem dúvida deve ser profissionalizada ainda na gestão de seu fundador. Complementa demonstrando que a profissionalização e a sucessão se completam, ou seja, uma consolida a outra, sendo a sucessão o “feliz complemento do processo de profissionalização”.

Donatti (1999, p. 12), também comenta brevemente sobre os tipos de empresas familiares, são eles: o tradicional, que caracteriza-se por um capital fechado com pouca transferência administrativa e financeira, nesse tipo de empresa a família tem o completo domínio dos negócios. O segundo tipo é o híbrido, o qual o capital é aberto, porém o poder ainda é da família mesmo havendo mais participação de profissionais não-familiares na administração. Por fim tem-se o tipo em que se tem a influência da família em grande parte das decisões, caracteriza-se por “ações estão em poder do mercado, mas a família mantém influência por meio da participação acionária significativa”.

Diante da tipologia identificada nas empresas familiares, não destaca-se a importância de um líder inovador, com espírito profissional, desprendido das ações paternalistas e familiar, preparado para tomar decisões em diversas situações.

Grzybovski e Tedesco (1998) também comentam que à medida que o tempo passa e a empresa cresce, e se torna mais complexa, vem a necessidade de se adquirir novos conhecimentos, que podem vir pela mão de um gerente de vendas, por exemplo. Este pode ser ou não alheio ao meio familiar – inclusive caso algum desses membros não seja qualificado para tal – e sua presença se torna importante, pois, assim, a empresa acompanha as novas tendências gerenciais e tecnologias existentes no mercado, já que este novo membro pode ter habilidades e conhecimentos específicos que algum familiar não tenha.

VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM POSITIVA OU NEGATIVAMENTE PARA ALCANÇAR UMA GESTÃO PROFISSIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

A gestão profissional de uma empresa familiar baseia-se em um processo que deve ser iniciado pela família com seus herdeiros. É importante que os membros possíveis sucessores ocupem parte do conselho administrativo da empresa “com a finalidade de elaborar o seu plano estratégico, deixando evidente a distinção entre gestão e propriedade” (BERNHOEFT, 1989).

Destaca-se a importância do conselho de administração da empresa, segundo Lodi (1987), é preciso que neste conselho também haja membros não-familiares, pois auxiliaram a dirimir os debates entre os membros da família. Acredito o autor que o conselho deve ser composto pelos membros da família que fazem parte do administrativo da empresa e por membros que não tem parentesco, pois “um conselho cujos membros sejam todos ligados por laços de parentesco é uma arena propícia para a sentimentalização”.

Diante da breve explicação sobre a importância do conselho administrativo da empresa, toma-se como base a profissionalização. De acordo com Lodi (2003), a profissionalização trata-se de um processo, como já elucidado anteriormente, no qual a empresa familiar assume práticas administrativas racionais, modernas e não personalizadas. É a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Além disso, o processo de profissionalização seria a solução para o desafio que as empresas com essas características ostentam: fazer uma sucessão bem feita na relação família e empresa. (ROCHA & PIMENTEL, 2003). Então as empresas familiares convivem com o grande desafio de: Profissionalizar a gestão; Investir em tecnologia e; Implementar novas formas de organização do trabalho e da produção (RICCA, 2005).

Esses três aspectos devem estar em acordo com o processo de reestrutura da empresa, assim como, com suas novas maneiras de produção. Nesse contexto, a gestão profissional é na verdade um instrumento que tem por objetivo diferenciar os interesses da empresa dos interesses da família, além de ser uma ferramenta para minimizar os conflitos dentro da empresa entre os familiares e um

meio de estabelecer limites entre a vida em aspecto familiar e a vida da empresa (FLAUSINO et.al., 2012).

Normalmente, para que uma empresa tenha uma gestão profissional eficaz é preciso que a mesma tome por base um modelo como meio de conduzir seus negócios. Assim, como meio de esclarecer a relevância desses modelos de gestão a serem seguidos, apresentam-se alguns deles que podem ser inseridos em empresas familiares.

Primeiramente, tem-se o modelo denominado tridimensional, nesse modelo, os eixos se interarticulam, formando composições e caracterizando o produto das interações como mais complexo. Nesse contexto, constata-se que a gestão profissional é o objeto direcionador da empresa, pois uma boa gestão é fundamental para o crescimento da empresa familiar ao longo dos anos. É preciso ter profissionais competentes, membros da família, que tenham espírito de liderança, inovador, que fuja do campo somente familiar, mas que desenvolva o profissionalismo. Nesse sentido, destacam-se as influências positivas na gestão profissional em empresas familiares.

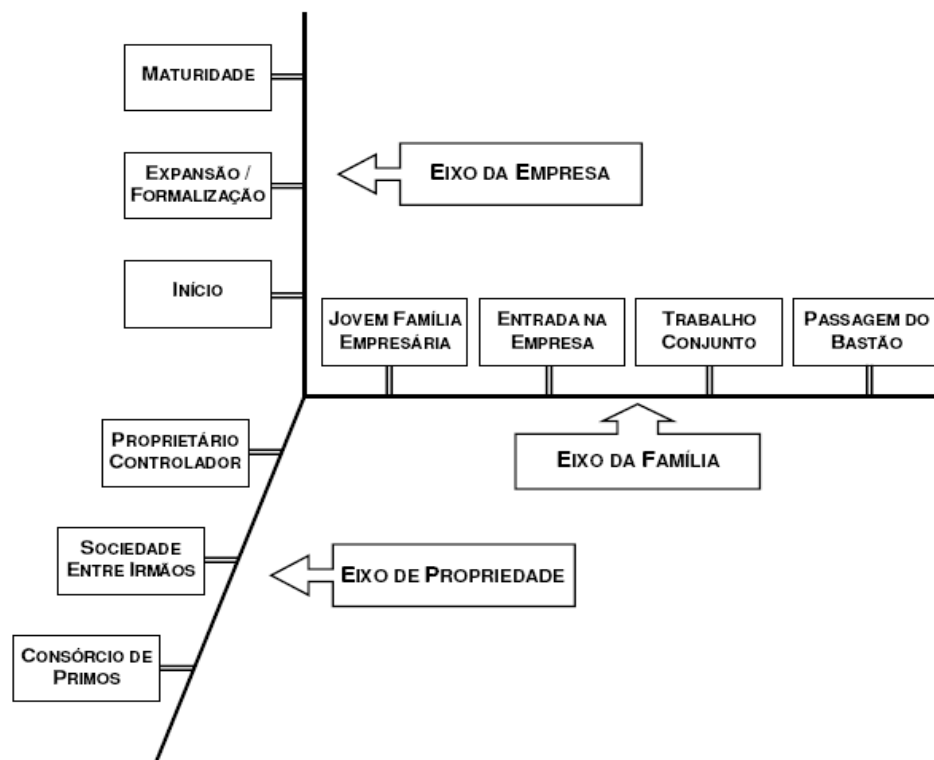


Figura 1 – Modelo Tridimensional de desenvolvimento
Fonte: Tagiuri e Davis (1990).

O modelo tridimensional é obtido a partir das mudanças das partes que antes eram caracterizadas pela organização do denominado modelo de Três Círculos, modelo que subdivide o sistema da empresa em: gestão, propriedade e família. Como apresentado abaixo, pessoas pertencentes a parte 1, 2 e 3 são aquelas com uma única conexão com a empresa. Já as pertencentes a parte 4, 5 e 6 tem duas conexões com a empresa, e por fim os indivíduos pertencentes a parte 7 tem três conexões com a empresa.

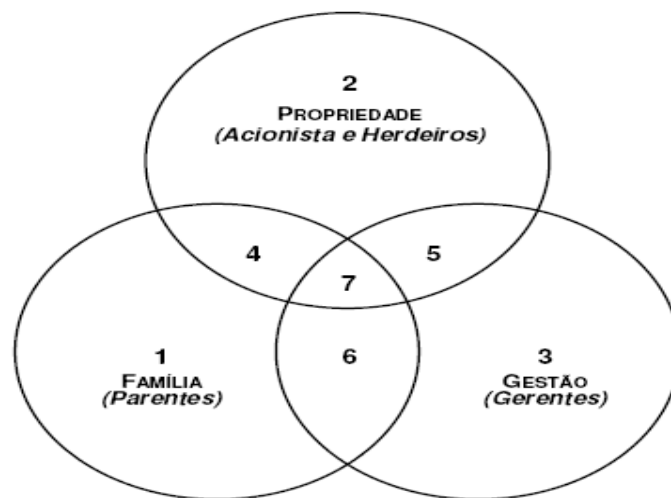


Figura 2 – Modelo de Três Círculos
Fonte: Gersick et.al. (1997)

Nesse modelo, as empresas são interpretadas a partir de dimensões, combinando com vários estágios de desenvolvimento da família, da empresa e da propriedade, como meio de explicar as várias fases que passam as empresas familiares.

Apesar de tratar-se de um excelente modelo, uma de suas características é que só acontece por um determinado momento. Tal modelo ainda não estava totalmente desenvolvido para lidar com os problemas da empresa, sobretudo, no que diz respeito ao tempo.

Com o tempo, os pais envelhecem, os filhos casam-se e nascem os netos, pessoas juntam-se ao negócio da empresa. Com o tempo acontecem muitas mudanças lentas e constantes, previsíveis ou não. Assim, como a empresa cresce

com o tempo a sua estrutura também se modifica inicialmente sua propriedade é de um único dono e depois passa para as outras gerações.

Diante de tais mudanças com o tempo, Tagiuri e Davis (1990) melhoraram o modelo acrescentando a variável tempo ao modelo Três Círculos, criando o modelo tridimensional.

Com base nessas propostas, constata-se que a gestão profissional é o objeto direcionador da empresa, pois uma boa gestão é fundamental para o crescimento da empresa familiar ao longo dos anos. É preciso ter profissionais competentes, membros da família, que tenham espírito de liderança, inovador, que fuja do campo somente familiar, e que desenvolva o profissionalismo.

Para Albi (*apud* Consoli, 2003) a empresa familiar constitui uma “unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos”, segundo o autor, sua função precípua é criar riquezas por meio da produção de bens e serviços.

Esse tipo de empresa caracteriza-se por constituir uma base de negócios sob controle familiar, que tem um papel importante no processo de tomada de decisões.

Peters e Buhalis (2004) enumeram as características positivas das empresas familiares:

- O relacionamento pessoal com os *stakeholders*, que pode ser uma fonte principal de diferenciação competitiva, já que os contatos muitas vezes são mais pessoais que contratuais, trazendo lealdade e permitindo atendimento personalizado;
- As vantagens de nicho de mercado, que freqüentemente são ignorados pelas companhias grandes ou globais, mas representam a chance de crescimento para pequenas empresas familiares;
- A flexibilidade e reatividade que se originam de uma hierarquia tipicamente plana, com poucos níveis, onde a decisão é tomada mais rapidamente e as reações às mudanças de mercado são mais ágeis;

- A força de trabalho flexível, pois freqüentemente os membros de uma família são muitos mais flexíveis e adaptáveis, moldando seus estilos de vida às necessidades do negócio;
- A continuidade, que auxilia a consolidar uma reputação positiva dentro de um mercado, tornando-se para os clientes um critério de escolha na compra de bens e serviços.

Os autores mostram os principais pontos que tornam uma empresa familiar um importante campo para a gestão profissional

Quanto às influências negativas, estão:

- A presença de práticas de negócios informais e a falta de planejamento de práticas e procedimentos de negócios, o que acarreta em desempenho variável e alto grau de improvisação por parte dos membros da família, o que pode afetar tanto a padronização do produto quanto o controle da qualidade;
- A pouca aplicação da disciplina de *marketing* e pouco uso de pesquisa de mercado, pois em geral, em se tratando de empresas de pequeno porte, as habilidades são limitadas e não há disponibilidade de profissionais especializados para garantir que os produtos e serviços são oferecidos ao mercado de forma apropriada;
- A questão do investimento, pois freqüentemente as empresas familiares pequenas são passadas como herança através de gerações e os membros das famílias demonstram relutância em admitir a entrada de investimentos de capital vindo de fontes não pertencentes à família, o que reduz as oportunidades de capitalização e crescimento;
- Os recursos humanos e os relacionamentos de família, que muitas vezes determinam as práticas de negócios. Isso muitas vezes mantém no negócio membros da família que não tem um bom desempenho no trabalho e dificultam a atração e retenção de funcionários qualificados que venham do mercado de trabalho (PETERS & BUHALIS, 2004).

De acordo com Wang *et. al.* (2004), as empresas familiares, sendo relutantes a adotar uma maneira corporativa de gestão. “Os proprietários não estão dispostos a entregar a administração ou pelo menos parte da empresa nas mãos de administrados assalariados, não membros da família”.

É preciso considerar, entretanto, que a solução para o problema da falta de profissionalização não reside, obviamente, no afastamento dos membros da família fundadora da administração da empresa. As empresas familiares costumam ser orientadas por uma filosofia e por valores bem definidos pelo seu fundador, assim como as melhores organizações dos novos tempos (MOGGI, 1996); portanto, o ato mecânico de afastar a família da gestão dos negócios pode ser uma forma de diminuir essa força vital que sustenta a organização.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como definição geral, o conhecimento significa aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional. Uma informação idêntica, da mesma forma que um recurso físico, terá diferente valor para pessoas, locais e tempos diferentes, variando então seu valor econômico conforme o contexto existente (STAIR, 1998).

Segundo Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é:

[...] um fluido misto de experiências, valores, informação contextual e conhecimento que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, ele está freqüentemente embebido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas.

É necessário entender e definir os dois tipos de conhecimento existentes que podem ser identificados em uma Organização: o formal ou explícito e o informal ou tácito. O conhecimento formal é aquele que está materializado nos livros, manuais, documentos, periódicos, base de dados, repositórios etc. Por ser um produto concreto, ele normalmente é captado pelas Organizações.

O conhecimento tácito ou informal é base para a geração do processo de produção do conhecimento formal, e são as idéias, os fatos, suposições, questões,

decisões, conjecturas, experiências e pontos de vista. Por conter a inteligência do conhecimento formal, ele é um ativo patrimonial de imenso valor, apesar de se perder ao longo do tempo por falta de mecanismos para que seja coletado, estruturado, compartilhado e reutilizado. Portanto, gerenciar o conhecimento formal e informal em uma Organização é o grande desafio a ser vencido.

Segundo Choo (2001), além dos conhecimentos tácitos e explícitos, não podemos deixar de entender o cultural, que consiste das estruturas afetivas e cognitivas, usadas habitualmente pelos membros de uma organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Ele inclui suposições e crenças que são usadas para descrever e explicar a realidade, bem como as convenções e expectativas utilizadas para atribuir valor e significado à informação nova. Estes valores, crenças e normas, estabelecem o referencial em que os membros de uma Organização constroem a realidade, reconhecem uma informação nova e avaliam interpretações e ações alternativas.

Valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Pessoas com diferentes valores “vêm” diferentes coisas numa mesma situação e organizam seu conhecimento em função de seus valores. O executivo editorial que valoriza o risco e a mudança pode enxergar uma nova oportunidade na mesma tecnologia on-line que um concorrente vê como uma ameaça a produtos impressos que são tradicionalmente bem-sucedidos.

Nonaka e Takeuchi (apud DAVENPORT e PRUSAK, 1998) dizem que o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso. O poder do conhecimento de organizar, selecionar, aprender e julgar provém de valores e crenças tanto quanto da informação e da lógica.

Conclui-se que o conhecimento e percepção caminham juntos e se completam. São resultado de crenças, religiões e hábitos, que somados, resultam na cultura de cada indivíduo, e que com base nestas diferentes vivências, formam-se diversas e contraditórias percepções, em infinitas e adversas realidades.

A Sociedade do Conhecimento, ou pós-capitalista, demanda que as pessoas se especializem, detenham conhecimento, e, sobretudo saibam como alocar tais

conhecimentos para fins produtivos. O desafio neste novo grupo social é trazer a dignidade aos indivíduos, a grande maioria, que não possuem condições de serem “trabalhadores do conhecimento”. Do ponto de vista econômico, a questão é como aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento.

Segundo Drucker (1999b), a produtividade do trabalhador do conhecimento é quem determina o desenvolvimento da sociedade do conhecimento.

Os indivíduos desta sociedade assumem um papel de extrema importância, uma vez que é força motriz de todo o processo de “fabricação do conhecimento”.

O conhecimento está sempre incorporado a uma pessoa, é transportado por uma pessoa, e criado, ampliado ou aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado, ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa. Portanto, a passagem para a sociedade do conhecimento coloca a pessoa no centro. Ao fazê-lo, ela levanta novos desafios, novas questões e novas perguntas, sem precedentes, a respeito do representante da sociedade do conhecimento: a pessoa instruída (DRUCKER, 1999b, p. 205).

Com base nas análises das definições é possível inferir que conhecimento compreende elementos que fazem parte da complexidade e subjetividade humana, razão pela qual o assunto é objeto de intensas pesquisas e discussões no meio acadêmico e profissional.

Conforme defendem os autores Davenport & Prusak (1998), a era da produção em massa e da eficiência são tidos como modelos tradicionais de gestão. Já os novos modelos de gestão são: a era da qualidade e da competitividade que compõe a administração japonesa, administração participativa, administração empreendedora e a administração holística. E por fim os modelos emergentes os quais são compostas por empresas virtuais, gestões do conhecimento, modelos biológicos/quânticos/teoria do caos/complexidade.

Corroborando com os autores até aqui mencionados, segundo acrescenta Sveiby (1998), o conhecimento tornou-se extremamente relevante para as Organizações, desde a mudança da economia industrial baseada em linhas de montagens e controles hierárquicos, para uma economia global, descentralizada e baseada na informação mais precisamente na dimensão do trabalho, a passagem do trabalho manual para o intelectual, num momento em que a maioria das tarefas

repetitivas já é assumida por máquinas, indica que a relação da pessoa com o trabalho muda como muda o que ela precisa saber para trabalhar.

Nesse prisma, Teixeira Filho (2000) ressalta que o mercado de trabalho passa a demandar um novo perfil de profissional, onde iniciativa, discernimento e aprendizado são palavras-chave.

No mesmo sentido, Drucker (Apud Nonaka & Takeuchi, 1997, p.122), ressalta que:

[...] estamos entrando numa sociedade do conhecimento, onde não mais o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra podem ser considerados como recurso econômico básico, mais, sim, o conhecimento – e serão os trabalhadores do conhecimento os que desempenharão o papel central.

Hoje percebemos que as empresas contratam funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou escolaridade, porque elas valorizam o conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo. Diante de decisões difíceis, os gerentes tendem a recorrer a pessoas que eles respeitem e lhes forneçam conhecimento mais do que a procurar informações em bancos de dados. Estudos demonstram que gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões face a face ou em conversas telefônicas e apenas um terço provém de documentos (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Dentro das empresas, a maioria das pessoas quando precisa de aconselhamento em relação a determinado assunto consulta outras pessoas que consideram conhecedoras daquele assunto. Assim, o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. O conhecimento não é algo novo (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Entende-se que existe uma feroz competição internacional para cada dólar marginal de lucro. Uma economia em rápida globalização e unificada por melhores meios de comunicação e transporte, traz aos consumidores um leque de opções de produtos e serviços jamais vistos e um interminável desfile de novas e melhores ofertas da parte das empresas globais.

Em resumo, as empresas não podem mais esperar que os produtos e práticas que fizeram seu sucesso no passado possam mantê-las viáveis no futuro.

Pressões de preço não deixam espaço para a produção ineficiente. O ciclo de desenvolvimento de produtos e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo. Hoje, as empresas necessitam de qualidade, valor, bom atendimento, inovação e velocidade de chegada ao mercado para que possam ter sucesso, e esses fatores serão ainda mais críticos no futuro.

Para Drucker (1999), conceitualmente a sociedade, a comunidade e a família são instituições preservadoras. Elas procuram manter a estabilidade e evitar as mudanças, ou ao menos retardá-las. Mas a organização da sociedade pós-capitalista de organizações é um fator desestabilizador. Como sua função é de por o conhecimento para trabalhar, ela precisa ser organizada para mudanças constantes, para inovações, e a inovação, como disse o economista austro-americano Joseph Schumpeter (1883-1950), é a “destruição criativa”, a cada surgimento de nova tecnologia outras muitas são destruídas, formando um ciclo interminável de renovações tecnológicas. Um novo produto ou serviço substitui um antigo e com estas estruturas produtivas desatam por obsolescência.

Ainda para Drucker (1999), toda organização de hoje precisa embutir em sua própria estrutura a gerência da mudança. Capacidade para criar o novo também precisa ser embutida na organização, requer aperfeiçoamento permanente de tudo o que faz, terá que aprender a explorar, isto é, desenvolver novas aplicações a partir de seus próprios sucessos, terá que aprender a inovar – e aprender que a inovação pode e deve ser organizada como um processo sistemático. Precisam mudar a demanda por aptidões e conhecimentos, além de operar e transcender a comunidade.

A Gestão do Conhecimento se refere a um processo sistemático e organizacionalmente específico com vistas para a aquisição, organização e comunicação de conhecimento, tanto do tácito como do explícito, dos colaboradores e dos funcionários da Organização, de modo que estes possam usá-lo mais efetivamente (TEIXEIRA FILHO, 2000).

De acordo com Terra (2001), a Gestão do Conhecimento é compreendida como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos administradores em criar, coletar, organizar,

transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão das empresas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Para o autor, Gestão do Conhecimento é mais que a agregação de projetos, metodologias e ferramentas, significa compromisso com a transparência, foco nos processos em vez da hierarquia, uso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e expertise (consultoria), visão integradora, uso eficaz de novas tecnologias de informação e comunicação e, principalmente, foco nas necessidades do capital humano.

Teixeira Filho (2000), sob o enfoque da Gestão do Conhecimento, sugere que as empresas comecem a rever suas estratégias, sua estrutura e sua cultura. Ele também indica que este tipo de gestão pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Por sua vez, Gibson (1998) argumenta que compartilhar conhecimento é algo fundamentalmente diferente e ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação e em criar processos de aprendizagem.

Compartilhar conhecimento, na opinião de GIBSON (1998), é algo fundamentalmente diferente e ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação e em criar processos de aprendizagem.

Para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade, é importante que as organizações disponham de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento, sendo, para isso, indispensável o suporte da tecnologia.

A utilização da ferramenta Portal é essencial para a troca de informações e conhecimentos na organização, desde que a interação seja construída sob o alicerce da comunicação organizacional. Alguns teóricos da administração, como DAVENPORT (1998), NONAKA e TAKEUCHI (1997), STEWART (1998) e SVEIBY

(1998), apontam um novo direcionamento da comunicação, voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão da informação e do conhecimento organizacional (FERNANDES, 1999).

Portanto, a tecnologia exerce um papel essencial tanto na comunicação e armazenamento dos dados, das informações e dos conhecimentos como na integração dos tomadores de decisão (JOHNSON, 1997).

A troca de informações e de conhecimentos e sua qualidade e rapidez estão no coração do sucesso das organizações. Quanto maior a capacidade das tecnologias da informação e da comunicação, maior a capacidade de interrelacionamentos e a capacidade de aprender e lucrar com o compartilhamento da informação e do conhecimento.

Pois simultaneamente conduzem a um aumento da capacidade de compartilhamento da informação e do conhecimento, possibilitam também o aumento de suas quantidades disponíveis, que é, antes de tudo, um aumento de dados brutos, dos quais apenas uma parte se transforma em informações potenciais, o que significa que apenas pequeno número delas se transformará em informações ou em conhecimento (JOHNSON, 1997).

Diante de um sem fim de dados, informações e conhecimentos, as organizações devem desenvolver habilidades e competências na implantação dos Portais de Conhecimento, que separaram o “joio do trigo”, pois, para a informação e o conhecimento serem considerados úteis, devem ser compreendidos e utilizados de forma eficiente e precisa, para que o conhecimento seja devidamente aproveitado na tomada de decisões.

Todas as políticas de recursos humanos e de Tecnologia da Informação, dentro do contexto da Gestão do Conhecimento, devem procurar reforçar os princípios norteadores desta gestão. É através destas políticas que uma organização renova e fortalece esses valores básicos para a Gestão do Conhecimento.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Garcia (2001 apud MOREIRA JÚNIOR, 2011, p. 20), a governança “[...] pode ser entendida como a forma pela qual os acionistas (investidores) se organizam para manter o controle da sociedade, como forma de zelar para que ela atinja os objetivos para os quais se destina”.

Bernhoeft e Gallo (2003), diziam que “a estrutura da governança na empresa familiar fica constituída da seguinte forma: conselho de família, conselho societário, conselho de administração e grupo executivo”, já Garcia (2001) contempla a formação de apenas dois conselhos além da assembleia de sócios: o conselho de família, que é responsável pelas relações familiares e societárias, e o conselho de administração, que cuida da gestão e é o elo no relacionamento entre os acionistas, familiares e gestores.

Lank (apud ÁLVARES, 2003, p. 98) conceitua a governança corporativa como “[...] sendo um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas [...]”, destacando que o conceito se aplica

“[...] também às famílias proprietárias. Elas precisam ser dirigidas, controladas e devem prestar contas sobre seus procedimentos, se quisermos que permaneçam saudáveis e fortes. Nesse sentido, essas famílias precisarão, exatamente como suas empresas necessitam de conselhos de administração, de seus próprios órgãos, ou mecanismos de governança (tais como um conselho de família ou um comitê de acionistas)”.

Bornholdt (2005, p. 78-79) menciona princípios para a boa prática de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e social) e os órgãos relacionados ao governo das empresas familiares de maneira mais ampla quando comparada com os autores anteriores:

- O conselho de família;
- Conselho de administração;
- Conselho superior;
- Gestão executiva;

- O conselho consultivo;
- Conselho fiscal, auditoria independente; e
- Conselho de sócios (propriedade) e assembleia de acionistas.

Arooff e Ward (1996) apontam as seguintes dimensões de governança na empresa familiar:

- Família: prosperidade, continuidade, participação, papel na comunidade, comunicação, educação e valores.
- Empresa: operações, finanças, relacionamento com clientes e fornecedores.
- Propriedade: liquidez, alocação de capital, sucessão, direções estratégica e performance.

A transição de comando é uma tarefa muito difícil e desafiadora.

Para Moreira Júnior (2011), na transição da primeira para segunda geração, a empresa deixa de ser uma sociedade do trabalho, na qual duas ou mais pessoas reúnem esforços para a criação de uma empresa. Quando a segunda geração assume, essa sociedade perde seu vínculo anterior baseado no trabalho e o relacionamento se dará pelo capital.

Essa nova sociedade precisa ser construída em termos de relacionamento, pois os novos sócios não têm compromissos mútuos em razão, também, de ela ser uma sociedade compulsória. Para essa situação, um instrumento útil é a criação de conselhos para, com eles, dar início à separação da propriedade e à gestão executiva.

Os conselhos podem ser de sócios ou herdeiros, mas o princípio de ambos deve ser que seus membros não tenham funções executivas e, nesse sentido, a realização financeira dos familiares deve ocorrer em atividades próprias ou ligadas a outras empresas (BERNHOEFT, 1999, p. 57).

O conselho familiar é originário das empresas assemblei que possuem várias gerações no comando. Os objetivos centrais são a preservação da harmonia na família e a redução de interferências dos problemas familiares na gestão das empresas.

Desse modo, os conselhos são criados e constituídos de um número reduzido de familiares que representam a visão central dos demais membros. Dentro desses organismos, são desenvolvidas as políticas que visam manter os interesses da família no longo prazo, solicitadas as informações sobre a performance da empresa, expressas as necessidades familiares e elaboradas soluções para os problemas internos.

Esse organismo é normalmente optativo, muito embora fundamental, na medida em que procura restringir os assuntos relativos à família nesse conselho para reduzir sua ingerência e interferência na empresa (BORNHOLDT, 2005; DAVIS, 2003).

O conselho de família, que é constituído por membros da família ou famílias proprietárias da empresa, deve ter uma interação com o conselho de administração e com a diretoria-executiva. A relação com a diretoria não deve ser direta, pois nesse caso a gestão continuaria com a família.

Bernhoeft e Gallo (2003, p. 29-30) apresentam para o conselho familiar as seguintes atribuições:

[...] manter os valores e a história da família entre as gerações; administrar os interesses da família em relação à empresa e à sociedade; elaborar e manter atualizado o acordo de conduta e ética familiar; manter a disciplina em relação à empresa; manter um sistema de informações sobre os negócios e a sociedade para a família; ser um espaço de representação da família na sua relação com os conselhos de administração e societário; administrar programas de treinamento dos familiares para o papel de acionista; administrar as questões de segurança pessoal dos familiares; administrar as questões de responsabilidade social da família e da sociedade; cuidar de programas de orientação vocacional, profissional e pessoal para os jovens herdeiros; administrar um escritório da família para os serviços particulares, investimentos e patrimônio e elaborar assembleias e eventos familiares.

Para Bornholdt (2005, p. 99), as atribuições de um conselho de família são:

Desenvolver e administrar o acordo de acionistas; elaborar e administrar a cultura por meio de reforços de ideologia, visão e missão; criar e cuidar do código de ética e condutas, princípios e valores; fomentar e proteger o memorial histórico familiar-empresarial; promover e desenvolver o entendimento, a adesão e a coesão familiar com debates e encontros familiares; promover e fomentar outras iniciativas de apoio e bem-estar dos membros da família; administrar conflitos, divergências, crises e desavenças entre familiares; criar programas de desenvolvimento e acompanhamento dos herdeiros para a gestão da empresa; desenvolver os mesmos programas para os conselheiros (de administração, de família ou fiscal) ou para acionistas; desenvolver programas de bem-estar da família, principalmente na questão profissional, seja para a empresa ou para fora dela; elaborar critérios de liquidez e de dividendos para os familiares; preparar a segurança para o futuro, como investimentos e fundos para a aposentadoria complementar; fomentar para a saúde física e emocional; elaborar e acompanhar critérios do desempenho dos negócios atuais e de novos negócios, principalmente em relação a patrimônio, imóveis, partilha e herança; elaborar critérios para as prestações de contas do conselho de administração, fiscal e dos diretores; avaliar o desempenho dos conselheiros familiares e definir políticas e ações de cunho social, como fundações, ONGs e outras entidades com esse cunho.

Outro órgão da governança nas empresas familiares é o conselho societário, que tem como objetivo claro gerenciar a comunicação entre os familiares, sócios e administradores da empresa. Esse conselho assume diversos papéis na estrutura de governo, podendo ser o órgão máximo de deliberação acima inclusive do conselho de administração e substituindo o que se considera legalmente como a assembleia de acionistas.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Coemi Imóveis é uma empresa que atua desde 1985 no mercado imobiliário de Brasília através de intermediações de vendas, compras e administração de imóveis de terceiros no DF. Para prestar estes serviços a Coemi conta hoje com

aproximadamente 35 colaboradores e possui o seu foco principal é o Plano Piloto, porém, atua também em regiões como Taguatinga, Águas Claras e Samambaia, que são apenas um foco secundário. Seu público alvo torna-se qualquer pessoa que queira algum destes serviços nas regiões de sua atuação. Seus principais concorrentes são imobiliárias que atuam nas mesmas regiões, e que já possuem expressão no mercado de Brasília, como Ação e Dalloca Imóveis, Sônia Imóveis, Miranda Imóveis, Tadeu Santiago Imóveis, e Beiramar Imóveis. O modelo de gestão utilizado pela Coemi é um modelo de remuneração por resultados, onde os corretores são remunerados de acordo com o nível e quantidade dos imóveis que intermediam a comercialização, através de comissões. Atualmente, dois filhos do diretor atuam na organização e a família possui o poder da gestão, o que a caracteriza como familiar.

Em 2008, a Coemi, juntamente com outras 9 renomadas empresas imobiliárias do mercado de Brasília formou a Rede Brasília de Imóveis. Todos passaram a trabalhar com uma mesma metodologia e filosofia, que busca alcançar um maior número de clientes, com agilidade, segurança e eficácia, tudo isso através do compartilhamento de suas carteiras de imóveis e de clientes. Este modelo integrado de negócios dá uma ampla forma de atuação na área de vendas, com a colaboração de mais de 150 consultores imobiliários credenciados nas 16 empresas que compõe o grupo atualmente.

Ao longo dos seus 27 anos de atuação, a Coemi conquistou uma relação de confiança e credibilidade com os seus clientes, realizando milhares de transações imobiliárias, auxiliando sempre os seus clientes a alcançar os seus objetivos e seus sonhos.

ANÁLISE DOS DADOS

Aspectos abordados na entrevista:

1. Planejamento estratégico

Em relação à existência de um plano estratégico para a empresa, o gestor da Coemi afirmou que nunca foi elaborado de fato. Já se iniciou um planejamento do tipo no passado, que acabou não sendo finalizado, principalmente em função de falta de tempo da diretoria no período. Hoje, após a visualizar aumento na

concorrência e um desaquecimento do mercado imobiliário, a companhia se conscientizou da importância do planejamento e está contratando consultores externos para auxílio no projeto, para que se determinem e analisem os objetivos de curto, médio e longo prazo (que hoje já existem, porém, de forma superficial), e como agir para atingi-los, fazendo com que a Coemi continue crescendo de forma sólida.

A título de comparação, em pesquisa realizada em 2010 pela PricewaterhouseCoopers, constatou-se que no Brasil 81% das empresas familiares possuem este tipo de planejamento e que 19% nunca tiveram. Em nível global, 77% possuem e 23% não.

2. Plano de sucessão

Quanto à passagem do bastão ao seu futuro sucessor, o gestor afirma que ainda não foi elaborado nenhum plano de sucessão. O diretor reconhece que uma das suas maiores preocupações é em relação ao tema, uma vez que ele administrou a empresa por 27 anos sem este projeto, e ao longo deste período ele poderia ter se incapacitado de gerir a empresa por determinados períodos, algo que felizmente não ocorreu. Atualmente, dois de seus filhos trabalham na Coemi e já dividem as responsabilidades da gestão com ele. Após a finalização do planejamento estratégico, ele afirma que pretende iniciar o trabalho deste plano, verificando qual dos filhos possui o perfil mais adequado para a sucessão e trabalhar para com as variáveis deste aspecto.

O cenário constatado pela mesma pesquisa da PWC nos mostra que 45% das empresas administradas por famílias no Brasil não possuem nenhum tipo de planejamento para sucessão do gestor e 47% em nível global.

3. Plano de incentivo para os cargos mais elevados e retenção de talentos

A respeito de maneiras de incentivo aos cargos mais elevados da Coemi, o diretor nos informou que após a apuração do resultado anual, ele premia os seus gerentes com porcentagens do lucro obtido além do objetivo traçado, de modo a incentivá-los a atingir patamares cada vez maiores. Além disso, a empresa também incentiva a capacitação desses colaboradores, arcando parcialmente com custos de cursos superiores e de pós-graduação. Portanto,

além de uma forma de recompensa, acabe sendo um meio de retenção da companhia, uma vez que estes cursos possuem duração considerável e que normalmente, a situação é condicionada pela empresa à permanência do colaborador por um período mínimo após a conclusão. Além disso, determinados funcionários que possuem desempenho superior ao esperado, são premiados com bônus mensais, para motivação dos mesmos.

Confrontando com os dados ainda encontrados na pesquisa de 2012 da PWC, no Brasil 55% das empresas familiares adotam bônus anuais como meio de incentivo altos cargos e 61% em âmbito global. As principais formas de retenção de talentos encontradas no Brasil foram desafios no trabalho (85%), remuneração (82%), e desenvolvimento de carreira (74%). Em caráter global temos remuneração (75%), desafios (63%) e carreira (57%).

4. Qual área investir para melhorar a produtividade e a competitividade nos próximos 12 meses

Quando questionado sobre a principal área na qual a companhia pretende investir nos próximos 12 meses para melhorar a produtividade e a competitividade, foram apontados dois principais caminhos: a área de RH e a gestão. A área de RH necessita de desenvolvimento para que a empresa possa se diferenciar das demais concorrentes, uma vez que é uma prestadora de serviços. Já a gestão, pretende-se dar uma atenção que não foi dada no passado, através da elaboração e prática do plano estratégico e de sucessão.

O cenário brasileiro em 2010 era que 94% das empresas de cunho familiar pretendiam investir em RH/Treinamento e no mundial 67%, de acordo com a pesquisa da PWC.

5. Preocupações ou desafios internos nos próximos 12 meses

Em curto prazo, a empresa relata que acredita que o maior desafio deverá ser em relação à possível reorganização interna que deverá ocorrer em função especificamente do planejamento estratégico e dos meios de atingir os objetivos traçados.

A título de comparação 63% das empresas no Brasil e 38% no mundo apontaram recrutamento de pessoal qualificado como o maior desafio de acordo com a pesquisa.

6. Alternativa - Governança corporativa?

Ao ser perguntado se a governança corporativa seria um método que poderia auxiliar e fortalecer a profissionalização da empresa, o gestor afirmou que certamente sim, uma vez que seria o melhor processo para separar 100% a gestão familiar da gestão da empresa em si, porém, relata que ele têm dúvidas quanto à necessidade do método, devido ao tamanho da empresa. Caso fosse uma empresa maior, certamente seria uma excelente solução. Enfatiza ainda que considera a possibilidade para o futuro.

7. Auto avaliação da profissionalização na empresa

A Coemi é uma empresa bastante organizada, que consegue atender às demandas de seus clientes de forma bastante satisfatória, através de sistemas e métodos de gestão, além da experiência adquirida ao longo dos seus 27 anos de existência. O diretor admite que existam pontos a serem melhorados, porém, baseado principalmente em *feedbacks* de clientes, considera a Coemi uma companhia profissional o bastante para continuar seu crescimento no mercado de Brasília.

8. Gestão do conhecimento

Na empresa pode-se observar que não existe nenhum projeto explícito acerca da gestão do conhecimento. Os administradores possuem consciência do potencial do assunto e dos benefícios que podem trazer à companhia, por isso, mantém um nível hierárquico mais plano com os demais colaboradores, estando sempre abertos a sugestões e avaliando opiniões dos mesmos. Quando consideradas positivas, conseguem ser bastante dinâmicos em relação às suas implantações. Mensalmente é realizada uma reunião com a equipe, na qual são reforçados os pontos a serem melhorados, e discutidas as sugestões para ganhar eficiência e eficácia nos processos.

9. Principais aspectos positivos e negativos da característica familiar

A grande confiança que pode ser depositada nos membros da família desde o primeiro momento, a percepção dos sucessores e a facilidade para implantação de mudanças para adaptação, como forma de reação às necessidades do mercado foram apontadas como os aspectos mais positivos. Dentre os negativos, o gestor considerou a conexão estabelecida entre os negócios da família e da empresa, principalmente quando pequenas, e a alta dependência da empresa dos membros da família.

4 METODOLOGIA

A metodologia de estudo utilizada para a execução deste artigo refere-se apenas aos dados que foram coletados diretamente na empresa por meio de entrevista, de modo a aprofundar os estudos nesta unidade escolhida.

Conforme Yin (2001, p. 33):

“[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem uma estratégia de pesquisa abrangente.[...]”

Para a realização deste trabalho são coletados dados através de três fontes principais: observação participante, pesquisa bibliográfica e entrevista.

São realizadas entrevistas semi-estruturadas e informais com o sujeito de pesquisa envolvido diretamente com os objetivos específicos, o gestor da organização, que possui característica familiar.

A análise de dados será feita através do estabelecimento de relações entre as informações obtidas nas entrevistas e a observação, correlacionando estas relações com a teoria. Assim, as análises não ficarão restritas ao olhar do autor.

5 CONCLUSÃO

Avaliando o artigo desenvolvido, a gestão profissional nas empresas familiares deve ser sempre buscada por seus gestores, independente da área de atuação, tamanho, experiência de mercado ou quaisquer outras particularidades que possam apresentar. É um processo que leva tempo para ser amplamente alcançado, porém, após atingido, traz inúmeros benefícios às organizações. É esta profissionalização que irá diferenciar com clareza os interesses da família dos interesses da empresa e norteará o melhor caminho para o crescimento das duas de forma equilibrada proporcionando menores riscos à organização.

A profissionalização e sobretudo a escolha do sucessor são os assuntos que mais abalam a gestão dessas empresas podendo diminuir a objetividade e os lucros da empresa, pois as empresas que mantêm um comportamento fora das exigências do mercado comprometem seu crescimento em relação às demais e podem até mesmo perder sua participação no mercado.

Constatou-se que a sucessão é muito importante no processo de crescimento da empresa, pois depende dela a continuação ou mudança dos métodos e políticas da empresa com relação o mercado, ela pode trazer também mudanças na filosofia da empresa como também de suas estratégias.

Foram destacados os pontos que favorecem as empresas familiares e que faz com que muitas delas se destaquem no mercado e cheguem a permanecer nele durante muitas gerações, por exemplo, a hierarquia com poucos níveis que tornam a execução das decisões tomadas mais ágeis dando uma vantagem de adaptação às mudanças do mercado.

Neste sentido, pode-se dizer que para uma evolução da gestão da empresa estudada, verificou-se que, além das ações que já estão sendo adotadas, como a elaboração de planejamento estratégico e de um plano de sucessão com consultores externos, o ideal seria a criação de um conselho que fosse constituído por, além de gestores familiares, gestores que não são da família, uma vez que esses últimos contribuiriam defendendo unicamente os interesses e objetivos da

companhia, algo que certamente resultaria em melhora do seu nível de profissionalização, conforme proposto por modelo apresentado.

Foram apresentados também os conceitos de diversos autores a respeito de empresas familiares; descritas e analisadas variáveis que influenciam de maneira positiva e negativa o alcance de uma gestão profissional nas organizações com característica familiar; além de apresentados modelos e características de gestão, como a gestão do conhecimento, que levam à profissionalização da administração das empresas.

Por fim, ressalta-se a grande importância das empresas com característica familiar no cenário mundial, uma vez que elas constituem uma parcela bastante representativa na economia mundial.

6 REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 19-153.
- BEZERRA, Beethoven de Oliveira. [Monografia] **A Profissionalização da Empresa Familiar**, Universidade Federal da Paraíba, 2000.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Bookman. Porto Alegre, 2005.
- DONATTI, Lívia. [Ensaio] Empresa Familiar: A Empresa Familiar em um Âmbito Global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, nº 10, 3º trim./99.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v.2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976
- GERSICK, Kelin E. (et al). **Ciclos da vida da empresa familiar**. Negócio ed. 4. ed. São Paulo, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- GRZYBOVSKI, Denise. **O Administrador na Empresa Familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2002.
- GRZYBOVSKI, Denize. TEDESCO João Carlos. **Empresa Familiar X Competitividade: Tendências E Racionalidades Em Conflito**. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.
- INÁCIO, Sandra Regina da Luz. O comportamento do fundador e dos herdeiros da empresa familiar. Disponível em: http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_9092/artigo_sobre_o_comportamento_do_fundador_e_dos_herdeiros_da_empresa_familiar . acesso em: 1 maio. 2011
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MACEDO, Kátia Barbosa. Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectivas no mercado globalizado. Disponível em: www.anpad.org.br, acesso em: 1 maio. 2011.
- MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa**. São Paulo : Atlas, 2011.
- RICCA, Domingos. Quem são as Empresas Familiares? Disponível em: www.congressoempresafamiliar.com.br-art7_ricca.pdf/> Acesso: 11 Maio. 2012
- SANTANA, Gisele Mirian Alves de. COSTA, Renata Romagnoli. PRADO, Andressa de Fraia. CANDELARIA, Victor Hugo de Freitas. **Sucessão em Empresas**

Familiares: Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas. [Artigo] Universidade Presbiteriana Mackenzie – FCECA, 2011.

TURCO, Denise. **Empresas Familiares:** Sucessão, conflitos, herança, poder. A gestão de empresas familiares passa por entender a essência desse fenômeno mundial. Revista Supervarejo, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** – planejamento e métodos. 2 ed., Porto Alegre: Bookman. 2001.