

PROFISSIONALIZAÇÃO E GESTÃO NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA

Joel Carlos Vasconcelos de Lima ¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara ²

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar o conceito de família nas empresas familiares, com o propósito de contribuir para o delineamento teórico e enriquecer o debate conceitual. A (re) definição da variável família pode oferecer importante contribuição para desenhos apropriados de pesquisa em empresas familiares. O procedimento metodológico adotado foi à pesquisa bibliográfica, inicialmente recuperando conceitos a instituição familiar. Em seguida, procurou-se inserir o debate conceitual de família no âmbito dos estudos organizacionais. Para tal, procedeu-se a uma revisão em diferentes estruturas da organização. Foram identificadas proposições conceituais de família nos artigos sobre empresas familiares ou negócios de família e também as ferramentas que propiciam a profissionalização dessas organizações.

Palavras-chave: Gestão Familiar. Profissionalização em Gestão Familiar.

PROFESSIONAL AND MANAGEMENT IN THE PROCESS OF SUCCESSION IN FAMILY BUSINESS: A STUDY AT A COMPANY IN THE RETAIL SECTOR

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the family concept in family businesses, in order to contribute to the theoretical design and enrich the conceptual debate. The (re) definition of the family variable can provide important contributions to appropriate research designs in family businesses. The methodological procedure adopted was to literature, initially recovering concepts the family institution. Then he tried to insert the conceptual debate Family in the context of organizational studies. To do this, we proceeded to a revision in different organizational structures. Family conceptual propositions have been identified in articles about family businesses or family businesses and the tools that allow the professionalization of these organizations.

¹ Acadêmica do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: joel_carllos@hotmail.com

² Professora Orientadora do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: anarosagsc@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Muitos varejistas foram fundados como pequenas empresas, cuja gestão estava concentrada nos sócios, de maneira informal; entretanto, cresceram e atingiram um nível no qual a gestão familiar e informal não mais é eficiente.

Assim, muitos proprietários perceberam a necessidade de profissionalizar a gestão de suas empresas, preparando-as para continuar a crescer. Este trabalho teve como objetivo estudar o processo de profissionalização da gestão nas empresas varejistas familiares e suas implicações gerenciais, explorando com maior profundidade aspectos-chave inerentes a este processo.

Como essas organizações surgiram sem nenhuma estrutura organizacional e que as implantações dessas ferramentas são onerosas ao custo operacional, os gestores usam da criatividade para se dinamizar num mercado concorrido. A etapa seguinte de concretização de mercado depende sempre do idealizador ou gestor do negócio, administrando de maneira informal pelos próprios fundadores e familiares, concentrando o poder decisório.

O impacto maior nas organizações é quando alcançam níveis elevados de crescimento e atingem um ponto em que não é mais possível manter o tradicional sistema familiar. Começam os desafios de se manter no mercado e a necessidade de implantação de ferramentas administrativas e aprimoramento para construir um negócio sustentável, havendo a necessidade de profissionalizar a gestão de empresas familiares, de modo a criar uma estrutura administrativa que prepare a organização para os desafios de se tornar competitiva ao mercado cada vez mais versátil e instável e que a torne capaz de gerenciar a complexidade inerente ao processo de crescimento.

Portanto esse artigo apresenta todas as estruturas organizacionais, inerentes ao processo de profissionalização da organização apresentada.

O futuro e o sucesso da organização dependem da maneira como é administrada e preparada para os desafios e a volatilidade comum ao segmento varejista.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Mundo dos Celulares varejista de pequeno porte localizada na cidade de Santo Antônio, RN, tem como atividade a venda de produtos de variedades, bolsas, cintos, mochilas, brinquedos, bijuterias, tendo como nicho específico a comercialização de acessórios para celulares e tablets. Tem como público alvo todas as classes sociais da cidade e região, as C e D com predominância, as demais, no caso as classes acima tem como maior procura em acessórios para smartphones e tablets.

Como toda pequena empresa, as organizações familiares têm desafios cada vez maiores e em um mundo cada dia mais concorrido e com implementos de tecnologia no avanço em todos os processos organizacionais requer mais profissionalismo na organização para poder sobreviver no mercado atual.

Portanto, o presente estudo tem como problema de pesquisa: que ações podem ser desenvolvidas para profissionalizar uma empresa familiar de pequeno porte no setor varejista por meio do uso de modelo de gestão em todos os setores. E ainda criar uma cultura na instituição, podendo assim criar uma identidade própria no mercado local.

Estabelecer ações de profissionalização de uma empresa familiar de pequeno porte do setor varejista por meio de modelo de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EMPRESA FAMILIAR CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Existem alguns pressupostos para que a ligação de dois conceitos (empresa e família) possa interagir. Em primeiro lugar, que haja história de gerações (duas no mínimo) e que os interesses da empresa sejam reciprocamente inseridos nos da família; em segundo lugar – não no sentido hierárquico de sentidos e importâncias.

Estas questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco, seu perfil institucional (hierarquia, herança, casamentos), seu histórico, convivência liberada ou forçada; em terceiro lugar, há os pressupostos que promovem a interação empresa/família, caracterizados pela confiança mútua entre os seus membros na estruturação hierárquica e na identidade de papéis e fatores organizacionais, a

ligação entre família e reputação da empresa, a expectativa de fidelidade, de ideal, entre outras variáveis.

Alguns autores defendem que essa ligação empresa/família pressupõe todos os elementos arrolados, porém há um fundamental: a profissionalização. *Vidigal* (1997) defende a tese da profissionalização da família, ou seja, que se devem treinar jovens que apresentam indícios vocacionais para serem futuros executivos; sugere, também, que se treinem futuros herdeiros para serem acionistas competentes, sendo interessante que adentrem no campo da legislação empresarial, da contabilidade e da administração. Porém, vários autores (dentre eles *Vidigal, 1997* e *Bernhoeft, 1989*) insistem em dizer que não há uma receita única, sendo cada caso um caso.

No modelo atual de mercado é necessário que as empresas de pequeno porte varejista familiar estejam inseridas em um modelo de gestão atual e na prática de ferramentas modernas na otimização do negócio.

Profissionalização de Empresas Familiares Existe dois estilos gerenciais que caracterizam as empresas familiares no tocante à forma de gestão: o estilo paternalístico e o estilo profissional de gestão. O primeiro é caracterizado pelas relações hierárquicas, controle do poder e da autoridade pelo dirigente, proximidade de supervisão e não confiança em “estranhos” (membros externos não pertencentes à família). O segundo envolve não só a inclusão, como também certa predominância de membros externos à família em posição de direção (LUSSIER; SONFIELD, 2004).

Lussier e sonfield (2004) explicam que os fundadores possuem todo o espírito empreendedor e a criatividade que originam o negócio e sua gestão é fortemente baseada em mecanismos informais e abordagens intuitivas de gestão. Ao passo que, à medida que as novas gerações da família vão assumindo o negócio e o empreendimento vai consolidando seu crescimento torna-se crítico o uso de abordagens gerenciais mais formais, orientadas para resultados. Quando a empresa está sobre a gestão do fundador, os valores familiares e empresariais geralmente se confundem. Com o crescimento da empresa, evidencia-se o conflito entre o objetivo da família (principal stakeholder) e a sustentação do crescimento e da competitividade da empresa.

Em um estudo com 104 empresas, Daily e Dollinger (1992) identificaram que as empresas geridas profissionalmente confiavam mais em procedimentos de controle interno do que as empresas geridas pela família.

A autoridade da tomada de decisão também se modifica a medida que essa complexidade aumenta. No estágio da fundação, o fundador concentra a autoridade e centraliza a tomada de decisão, ao passo que à medida que novas gerações da família vão assumindo o negócio ocorre maior delegação de poder e descentralização da decisão (LUSSIER; SONFIELD, 2004).

Lussier e Sonfield (2004) destacam que a necessidade de profissionalização nas empresas familiares está relacionada com o avanço no estilo gerencial, saindo de uma abordagem paternalística e orientando-se para uma abordagem profissional. Segundo os autores essa mudança de abordagem é condição necessária para suportar os eventos de crescimento da empresa. Na abordagem profissional são enfatizados dois elementos, ambos remetendo a formas mais profissionais de gestão: (1) planejamento estratégico e (2) sofisticação das técnicas gerenciais.

2.1.1 Fatores relevantes da gestão em empresas familiares

Novas oportunidades para pequenas e médias empresas estão sendo abertas pela terceirização de diversas atividades, por parte de grandes empresas que querem se concentrar no seu corebusiness, e pela expansão de marcas de franchising.

No caso da terceirização, o movimento é facilitado pelos avanços na tecnologia da informação, que, por um lado, promovem uma diminuição dos custos de produção para as empresas através da descentralização de atividades e, por outro, favorecem as pequenas empresas receptoras dos novos negócios, porque permitem sua implantação por um custo de capital muito menor do que era necessário em segmentos clássicos da era industrial, como siderurgia e produção automobilística (ECONOMIST..., 1996B).

No segmento de franchising um número reduzido de empresas domina o mercado mundial, fornecendo tecnologia, logística e marketing para pequenas empresas que conhecem melhor as condições locais (DUPAS (1996). A própria contração de oportunidades de emprego em grandes corporações está diminuindo a atratividade da carreira tradicional, obrigando recém-formados a considerar outras

opções. Dados da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), de São Paulo, mostram que 40% dos seus formandos em marketing, finanças e administração têm a intenção de montar seu próprio negócio (GAZETA... (1996A).

2.1.2 Principais problemas da empresa familiar

Podemos destacar, grosso modo, três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (LUSSIER; SONFIELD, 2004).

Muitas empresas familiares, tradicionais e híbridas, encontram-se numa fase de transição neste momento atual de reestruturação da ordem econômica internacional. As pequenas e médias mesmo especializadas e operacionalmente eficientes, buscam, com urgência e necessidade maiores ou menores, dependendo dos setores em que atuam ganhar escala para concorrer a nível nacional, regional ou mundial.

Conglomerados procuram focar melhor seus negócios, concentrando suas atividades num grupo mais reduzido de *core businesses*, objetivando também ganhar a escala necessária para competir em mercados abertos e desregulamentados.

Na próxima parte analisaremos a gênese e os desafios atuais de um tipo de conglomerado familiar bastante típico de certas regiões ou países emergentes. Mostraremos também os dilemas de pequenas e médias empresas, principalmente da Alemanha.

Contudo, abstraindo as ameaças externas que a rigor estão impactando todas as empresas que precisam melhorar sua competitividade independente de sua forma institucional, existe uma questão específica da empresa familiar tradicional ou híbrida (principalmente a primeira) que pode se não for equacionado, representar um obstáculo adicional ao seu desenvolvimento. Concentraremos nossas atenções

sobre três aspectos: a sucessão, a **profissionalização da administração** e os dilemas colocados pelo crescimento.

2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

A profissionalização da administração tem sido colocada, tradicionalmente, por autores como *Chandler*, como condição sine qua non para empresas em expansão, situadas principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção seria essencial para coordenar economias de escala e escopo (GRANOVETTER (1995).

Contudo, dados o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, o aumento da profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte. A experiência recente da Empesca - grupo familiar do Nordeste - mostra também claramente a recepção favorável dada a essa medida por parte do mercado financeiro. Depois da contratação de um executivo para assumir o seu comando, a empresa, que fatura R\$ 360 milhões, conseguiu alongar o perfil de sua dívida em R\$ 105 milhões, reduzindo à metade a parcela que era de curto prazo (GAZETA..., (1996B).

Nesse caso o executivo foi buscado fora dos quadros da família controladora, mas em princípio parece não haver necessariamente incompatibilidade entre a gestão familiar e a profissional. Os dados da FAAP citados anteriormente mostram o preparo crescente de herdeiros, e a experiência dos grandes conglomerados sul-coreanos, os chaebols, onde 31% dos executivos são membros das famílias controladoras (com a maioria tendo formação em nível de MBA nos Estados Unidos), atesta o êxito de uma política que mescla executivos contratados e familiares (GRANOVETTER, 1995).

Todavia, o desejo de manter as coisas “em família” e o medo de perder o controle num comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar inibe a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais. Pesquisadores da Universidade de Glasgow descobriram que essas empresas tinham em média três diretores, todos parentes, e que somente 3% tinham um diretor executivo não pertencente à família e que 28% contrataram pessoas de nível universitário de fora da família (FINANCIAL..., 1996).

Suspeita-se também que mesmo os membros da segunda e terceira geração podem ter dificuldade em contemplar o negócio com a objetividade necessária. Existe o perigo de que o desejo de “preservar o negócio” e um apego à tradição possa estimular um continuísmo que prejudique a inovação e dificulte a entrada em novas áreas.

2.2.1 Administração Profissional

Dúvidas como as citadas sobre a eficácia, para não questionar da moralidade da administração familiar, constituem exemplos típicos da atitude predominante entre homens de negócio, consultores e professores de administração, (CHANDLER, 1962, p. 64).

Algumas empresas o interesse familiar é fonte de muitas fraquezas da organização. Mas se a simples presença de membros de uma família constitui por si a indicação de má administração, é uma proposição aberta ao debate. Na verdade seria suficiente que se observasse o sucesso de algumas empresas familiares, para se poder questionar a validade do sistema de punição-recompensa que permeia a atividade administrativa das empresas não familiares.

Consideremos primeiramente o lado negativo da questão, tomando como exemplo casos real e posteriormente examinaremos as situações nas quais houve sucesso. Entre as fraquezas da administração familiar acreditamos serem as mais importantes: Conflitos entre os interesses da família e os da empresa Falta de disciplina com relação à destinação do lucro e ao desempenho nos vários setores da organização.

Morosidade nas reações às novas condições de competição impostas pelo mercado. Desenvolvimento de nepotismo que não é contrabalançado por padrões objetivos de desempenho ou por sistemas adequados para avaliação de mérito de administradores.

Na empresa familiar, a família quase sempre detém o controle acionário e as posições administrativas de relevância para poder estabelecer os objetivos da organização e tentar a satisfação de suas aspirações, mesmo que estes não coincidam obrigatoriamente com os interesses da empresa. Por outro lado os interesses e valores opostos dos membros de uma empresa “aberta” exercem controle ou condicionam os interesses e valores do indivíduo bem como de seus

familiares. Desta forma tende a desenvolver-se a liderança administrativa e perpetua-se a ênfase de valores institucionais que se sobrepõe aos valores puramente individuais através de sistemas formais de controle e incentivos.

2.3 A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A questão sucessória merece lugar de destaque, até porque, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração. Levantamento do Centre for Family Enterprise, tratando de empresas familiares na Comunidade Europeia, mostra que somente três em cada 10 conseguem vencer esta etapa, e somente metade dessas alcançarão a terceira geração (FINANCIAL..., 1996).

Esta passagem pode ser dificultada principalmente por questões ligadas a impostos sobre herança, mas os próprios controladores são muitas vezes imprevidentes. Outro levantamento do mesmo instituto de Glasgow mostra que, apesar de dois terços dos proprietários demonstrarem preocupação com a sucessão, somente metade fez um testamento detalhando suas intenções e pouco mais de um quarto as comunicaram os colaboradores a tempo de fazer um planejamento adequado.

Uma medida que facilitaria este planejamento seria uma melhor preparação dos herdeiros, dotando-os de formação técnica, já havendo sinais de progresso nesta área. No Brasil, por exemplo, dados da FAAP indicam que 30% dos seus formandos em marketing, finanças e administração são herdeiros (GAZETA..., 1996A).

A eficiente organização da sucessão também preocupa empresas de capital aberto com forte presença familiar no controle e na gestão. Silvio Berlusconi, da Mediaset, e Rupert Murdoch, da Newscorp, colocaram filhos em posições executivas e de diretoria e Giovanni Agnelli, da Fiat, apesar de ter nomeado seu principal assessor para o comando executivo do grupo, está preparando seu sobrinho para sucedê-lo.

A questão sucessória também está na ordem do dia por causa de uma circunstância histórica especial. A geração que, por exemplo, tanto no Brasil como na Alemanha, fundou empresas nos anos 50 está se aposentando, e dificuldades sucessórias, ou a simples relutância por parte dos herdeiros em assumir os

negócios, estão contribuindo para a aceleração registrada recentemente na venda de empresas familiares. No Brasil, o número de empresas vendidas passou de 52 em 1990 para 330 e 400 em 1994 e 1995, respectivamente. Na Alemanha, calcula-se que entre 300 mil e 500 mil empresas familiares encerrarão suas atividades ou serão comprados por empresas maiores nos próximos três ou quatro anos (NEWSWEEK, 1996).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Parece que todos concordam que **cultura organizacional** se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia a organizacional das demais. Esse sistema é, última análise, um conjunto de características-chaves que a organização valoriza. As pesquisas sugerem que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam essência da cultura de uma organização (ROBBINS, 2005, p. 375).

Inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para resultados, orientação para pessoas, orientação para equipe, agressividade, estabilidade. Cada uma dessas características existe dentro de um contínuo que vai de um grau baixo até um grau elevado. A avaliação da organização em termos dessas características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional.

A cultura organizacional, modo de vida próprio de cada organização, é formada ao longo do tempo por um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou inconscientemente, o fundador impõe aos membros que elegeram como sendo seus confidentes.

O João, o Antônio, o José, que ingressaram no quadro funcional em momentos de dificuldades, ou quando ainda jovens, e que cresceram ao lado do chefe maior, são pessoas que o compreendem, que identificam o seu humor pelo tom de voz ao dizer “Bom dia!”; para eles, é dada a chave da porta principal da empresa, o privilégio de cuidar da casa do “patrão” quando esse vai viajar com a família.

A atribuição de tarefas extras se dá como reciprocidade pela dedicação. Muitos desses funcionários são vistos pelo fundador como os amigos escudeiros que o acompanharam ao longo dos últimos dez anos de trabalho. (A cultura

organizacional está enraizada na história de cada organização, seja nos seus êxitos (fontes de modelos a serem seguidos) seja nos seus fracassos indicadores de modelos que devem ser evitados).

Cada organização é única e singular. Não existem duas organizações iguais. Cada uma delas tem o seu próprio DNA sua própria cultura o seu próprio perfil e sua própria identidade.

Na verdade as organizações são abstrações: elas não são propriamente edifícios fábricas ou instalações. Essas coisas ou recursos em si não explicam a essência de uma organização. Na realidade elas são conjuntos de pessoas competências e recursos. As pessoas e competências são únicas e exclusivas de cada organização enquanto os recursos podem ser comprados ou adquiridos no mercado. Isso porque as organizações não funcionam por si mesmas elas dependem de pessoas que também são únicas e singulares para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar produzir bens ou prestar serviços no cotidiano.

Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Para se conhecer uma organização é necessário conhecer a sua cultura. A cultura é um fenômeno social depende das pessoas.

A cultura organizacional envolve um complexo padrão de suposições e valores básicos – inventados descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo na medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber pensar e sentir em relação a esses problemas. A cultura organizacional depende do desenvolvimento intelectual das pessoas dos grupos e organizações, pois envolve um sistema de ideias conhecimentos técnicas aprendidas artefatos e, sobretudo padrões de comportamentos e atitudes que caracterizam uma determinada sociedade. A cultura tem forte conteúdo social, pois existe em função das interações sociais entre as pessoas que trabalham na organização.

Esta razão ela constitui um conjunto de crenças paradigmas e valores típicos de cada organização. Tudo isso depende do estágio de desenvolvimento cultural alcançado pela organização e que se manifesta pelo tipo de interações entre as pessoas suas atitudes e seus comportamentos (CHIAVENATO, 2010, p. 12).

2.5 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Um dos pilares que sustentam nosso processo de desenvolvimento organizacional é dedicado às pessoas. Nossos programas e ações voltados para a gestão das pessoas estão alinhados ao plano de negócios e metas estratégicas da organização, com o objetivo de estimular a participação, o espírito empreendedor e o comprometimento de nossos colaboradores.

A relação entre o domínio do conhecimento e os indicadores econômicos de uma empresa e de um país é inequívoca. Empresas voltadas para o desenvolvimento e ampliação do conhecimento de seus funcionários elevam rapidamente o padrão de sua força de trabalho. O papel da área de recursos humanos na gestão do conhecimento é de fundamental importância para a administração de uma organização, para o desenvolvimento de seus colaboradores e, conseqüentemente, para seu próprio sucesso. Não existe gestão do conhecimento de maneira efetiva se não houver aprendizado individual e organizacional. As empresas não são máquinas, mas organismos vivos.

Da mesma maneira como as pessoas, as organizações devem ser capazes de desenvolver um senso de identidade e um propósito fundamental coletivo. Nesse paradigma emergente, cabem às organizações fornecer os recursos adequados (tempo e dinheiro) e criar ambientes que estimulem e promovam valores relacionados ao crescimento pessoal e ao treinamento de seus funcionários.

Conforme analisado por Chiavenato (2002, p. 162), “no Brasil, a administração de recursos humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de recursos humanos é quase sempre encontrado nas grandes organizações e, raramente nas pequenas e médias”.

De acordo com Valentim (2002, p. 1) a Sociedade da Informação traz paradigmas da economia, como a produtividade e a qualidade e cria novos caminhos para o desenvolvimento, bem como exige uma nova postura diante das mudanças sociais. Gerar, obter e aplicar conhecimento passa a ser item básico para enfrentar essas mudanças.

De fato, estudos e pesquisas realizados em grandes e médias empresas do Brasil, concluíram que as empresas que vivenciam a gestão do conhecimento na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento adquirido são aquelas que possuem a maior probabilidade de atingir resultados positivos.

Em toda essa discussão é fato que para implantá-lo o processo de profissionalização dentro da organização, tem-se quebrar muitos paradigmas, conceitos e tradição arraigados ao longo do tempo, é preciso ter muito cuidado como iniciar a implantação da nova metodologia na organização, sempre enfatizando que esses implementos são necessários para a saúde e o futuro da empresa. Pode-se dizer que a área de Recursos Humanos nas organizações está, aos poucos, absorvendo os conceitos de Gestão do Conhecimento, em especial nas instituições voltadas para o estímulo do pensamento estratégico.

O profissional de RH deve, pois, estar atento para identificar a Gestão do Conhecimento não só como um projeto, mas como um ideal a ser incorporado à estratégia de uma empresa. Deve, também, entender que seu próprio papel é direcionar as demais áreas rumo ao objetivo da instituição como um todo, promovendo a necessária interação entre elas.

Expor de maneira clara e objetiva as finalidades da Gestão do Conhecimento é, assim, de fundamental importância para a excelência de uma empresa. Nesse sentido, a aptidão para formação de ideias, encadeamento de argumentos para chegar a uma demonstração de pensamentos nos mais diferentes tipos de conhecimento é a função mais relevante a ser desempenhada pela área de recursos humanos, na captação e gerenciamento desses potenciais. De fato, identificar e administrar o conhecimento gerado no ambiente de trabalho agrega qualidade aos padrões empresariais e eleva o crescimento das empresas. Nas palavras de Terra (2001).

3 ANÁLISES DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÕES

A metodologia empregada nesse trabalho é composta por uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Cooper e Schindler (2003), consolida a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, e, posteriormente, por uma pesquisa de projetos de casos múltiplos, que, segundo Yin (2005, p. 54) é uma forma de se realizarem vários estudos de casos relacionados, de maneira a buscarem-se evidências mais relevantes e convincentes em relação aos resultados obtidos pela utilização de um estudo de caso isolado.

E também foi empregado nesse trabalho um questionário de auto avaliação de gestão, em que foram analisados alguns pontos do negócio em questão.

Observou-se que o gestor não tem nenhum conhecimento sobre a característica dos clientes em que frequenta sua loja e também não tem conhecimento grau de satisfação dos clientes.

No entanto há uma divulgação de grau mais intenso nos produtos e apresenta conhecimento dos concorrentes. Não tem conhecimento específico dos fornecedores, pois não tem fornecedores fixos, e valoriza os cálculos de desempenhos, com análises de preços, a necessidade do capital de giro, para poder ter novos produtos no ponto de venda.

Fundamentalmente tem total acompanhamento no fluxo de caixa, dando a importância geral nesse indicador. Em relação à gestão de pessoas, não apresenta conhecimento suficiente para lidar com essa área, pois não tem meios de identificar a relação de empregador e empregado e não dispunha de colaboradores.

Com relação aos tributos e impostos, observou-se que não está satisfeito, com que é taxado ou inserido sob seu faturamento.

Com relação à disposição física da loja (*layout*) mostrou-se satisfeito com alterações constantes dando-o maior dinamismo na organização e fácil localização dos produtos.

Identificou-se em conversa com o gestor que não há um plano de negócio em execução, portanto tudo ali constituído foi de forma espontânea e empreendedora de maneira intuitiva sem nenhum conhecimento específico do segmento atual de vendas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas familiares de diversos tipos, de grau menor ou maior de “abertura”, têm um peso significativo na economia mundial, e a presença, entre elas, de algumas que são líderes mundiais em seus respectivos setores mostra que estas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar no seu controle ou até na sua administração quotidiana.

As empresas familiares tradicionais, contudo, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico propiciado pela liberalização e pela globalização, e estas pressões vêm se somar aos seus dilemas institucionais históricos, tornando a resolução destes ainda mais urgentes.

O acirramento da concorrência decorrente das mudanças na economia mundial exige vultosos recursos financeiros para investimentos em tecnologia e a ampliação de escala necessária para as empresas atuarem a nível regional ou mundial. Ao mesmo tempo, por exemplo, nos principais países emergentes, essas empresas perderam ou estão perdendo seus tradicionais “sócios” governamentais, que as favoreciam com subsídios e financiamentos baratos, e os lucros elevados proporcionados pelo acesso privilegiado a mercados protegidos.

Portanto, a capitalização dessas empresas se torna a questão fundamental no novo cenário, com sua sobrevivência exigindo a entrada de novos sócios numa operação do tipo private equity ou através da abertura do capital (GAZETA..., 1997). O maior obstáculo ao êxito desse procedimento reside na relutância dos donos em dividir o poder com os novos sócios e em admitir o acesso de profissionais não familiares a cargos de direção.

REFERÊNCIAS

BARROS, José Roberto Mendonça de, GOLDENSTEIN, Lídia. O processo de Reestruturação da indústria. **Gazeta Mercantil**, 12 ago. 1996.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto Iniciação à teoria das organizações. Barueri, SP: Manole 2010.

DUPAS, Gilberto. Globalização expande empresa nacional. **Folha de S. Paulo**, 13 nov. 1996.

ECONOMIST. In praise of the family firm, Mar. 09, 1996. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf>. Acesso em: 7 set. 2007.

EMPRESA FAMILIAR E GLOBALIZAÇÃO, 06 fev. 1997.

EMPRESA PROFISSIONALIZA GESTÃO E BUSCA RECURSOS, 11 out. 1996b.

FINANCIAL TIMES SURVEY OF GERMANY. The Mittlestand, Oct. 21, 1996.

FINANCIAL TIMES. Cost of being safety-conscious, Dec. 02, 1995. **Gathering of a clan**, Oct. 02, 1996.

GAZETA MERCANTIL. O preço de trabalhar ao lado do patrão, 08 out. 1996.

GESTÃO DO CONHECIMENTO: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

GRANOVETTER, Mark. Coase revisited: business groups in the modern economy. **Oxford University Press**, 1995.

LUSSIER, R. N. e Sonfield, M. C. Family Business Management Activities, Styles and Characteristics: A Correlate. **Mid - American Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, Spring 2004.

NEWSWEEK. Adiós, papa, Oct. 14, 1996.

ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

STEIER, L.; WARD, J. If theories of family enterprise really do matter so does change in Management education. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 6, p. 887-895, 2006.

The buying and selling of Brazil, Inc., Nov. 09, 1996. **Economist Survey**: The search for the Asian manager, mar. 09, 1996. The world economy, Sep. 28, 1996.

VALENTIM, M. L. P. A construção de conhecimento em organizações. Londrina: Infohome, 2003. Disponível em:
<http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=75>. Acesso em:

VIDIGAL, Antonio Carlos. A empresa familiar, mitos e verdades. **Gazeta Mercantil**, 5 ago. 1997, p. A-2.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.