

Processo de Gestão e Profissionalização em Empresas Familiares: Estudo de Caso de uma Empresa do Ramo Fotográfico na Cidade de Uberlândia

Ana Vitória M. Cunha - anamenezescunha@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Giovanna Cristina Rodrigues - giovanna_cristinamsn@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

João Paulo Henriques Lopes Silva - jphenriques59@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Vivian Duarte Couto Fernandes - vivian@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Márcia Freire de Oliveira - marciafreire@fagen.ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área Temática: Estratégia e Gestão

RESUMO

Este artigo uniu dois temas de importância significativa - profissionalização e cultura em empresas familiares - para a economia brasileira, uma vez que as empresas familiares ocupam um lugar de destaque no âmbito empresarial, representando parcela significativa nos negócios no país. O objetivo da pesquisa foi identificar como a profissionalização impacta na gestão e na cultura de uma empresa familiar do ramo fotográfico na cidade de Uberlândia - MG. A pesquisa foi de caráter descritivo e com abordagem qualitativa, os dados foram obtidos a partir de entrevistas na empresa familiar, que atende principalmente a região do Triângulo Mineiro e Distrito Federal. Resultados indicam que a organização é profissionalizada, e que este processo se baseou na busca por qualificação tanto em seu ramo quanto nos aspectos administrativos e contábeis. A estrutura organizacional da empresa impacta positivamente na gestão, possibilitando uma comunicação clara e efetiva e um baixo número de conflitos. Percebe-se que os sócios majoritários (os fundadores) constituem o conselho familiar, em que discute-se principalmente assuntos estratégicos. Observa-se que a profissionalização resultou em melhorias na gestão e no serviço prestado, obtendo resultados positivos e maior satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Profissionalização; Cultura Organizacional.

1. Introdução

As empresas familiares ocupam um lugar de destaque no âmbito de negócios que contribui para a economia brasileira, exercendo assim, grande influência quanto a sua empregabilidade ou a sua produtividade no mercado brasileiro.

O grande reconhecimento das empresas familiares começou a ser mostrado a partir da 2ª. Guerra Mundial, quando alguns imigrantes começaram a chegar ao Brasil com o objetivo de fugir dos movimentos nazistas e fascistas e que estavam tentando encontrar uma melhor forma para as suas vidas. Com a chegada deles, principalmente a partir da década de 1950 até a década de 1970, foram surgindo várias empresas familiares que existem até hoje (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007). Sendo assim, atualmente existe um grande número de organizações que surgiram nessa época e estão passando pelo o processo de sucessão. (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES; 2008).

Segundo Bernhoeft (1991, p. 35) “a empresa familiar pode ser descrita como aquela que tem a sua origem ligada a uma família, além disso, a empresa familiar pode ser aquela que mantém membros da família na direção dos negócios”. Lodi (1998) define que uma empresa familiar deve ter a sua origem e história relacionadas a uma própria família por pelo menos duas gerações.

O processo de profissionalização é uma questão bastante relevante para as empresas familiares. De acordo com Pádua (1998), tal processo tem início quando a organização começa a pensar no seu crescimento e deixa de ser apenas um negócio de família. Segundo Lodi (1998) a profissionalização em empresa familiar pode ser considerada como o processo que apresenta práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas.

As empresas familiares apresentam algumas relações que são complexas nas suas gestões e profissionalizações, porque além de serem funcionários das empresas, existem laços de afetividades entre os indivíduos, sendo assim, quando ocorre algum problema, entra em cena não apenas a reputação e a sobrevivência da organização, mas, principalmente a sobrevivência da própria família que está em jogo (CASTRO; BORGES; BRITO, 2008).

Segundo Magalhães Neto e Freitas (2003), existem alguns grandes problemas que são enfrentados pelas as empresas familiares, como a complexidade na sucessão e no controle da gestão, a falta de interesse em relação à importância da profissionalização e as divergências entre os sócios, o que pode prejudicar a continuidade dessas organizações.

Dentro desse contexto a pesquisa busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como a profissionalização impacta na gestão e na cultura de uma empresa familiar do ramo fotográfico na cidade de Uberlândia (MG)? Dessa forma, o objetivo deste trabalho é investigar e analisar os processos de gestão e profissionalização de uma empresa familiar do ramo fotográfico na cidade de Uberlândia (MG).

Este presente trabalho foi estruturado da seguinte forma para melhor entendimento acerca da problemática, revisão da literatura abordando os temas: A Empresa Familiar e Sua Gestão, Profissionalização e Cultura Organizacional. Após o referencial discorre-se sobre a Metodologia utilizada e a Análise dos Resultados. Por fim, a Conclusão respondendo o problema de pesquisa e levantando os principais pontos tratados e as Referências Bibliográficas.

2. Revisão da Literatura

2.1 A Empresa Familiar e sua Gestão

Donnelley (1967) conceitua empresa familiar como sendo uma organização que está ligada a uma família por, ao menos, duas gerações, desempenhando intensa influência sobre os procedimentos empresariais.

Para Lodi (1993), o conceito de empresa familiar surge quando há a segunda geração de dirigentes, corroborando com Donnelley (1967). Segundo o mesmo autor na empresa familiar a importância da sucessão da diretoria está relacionada ao fator hereditário, e, onde os valores organizacionais da corporação identificam-se com o sobrenome da família ou com a imagem de um fundador.

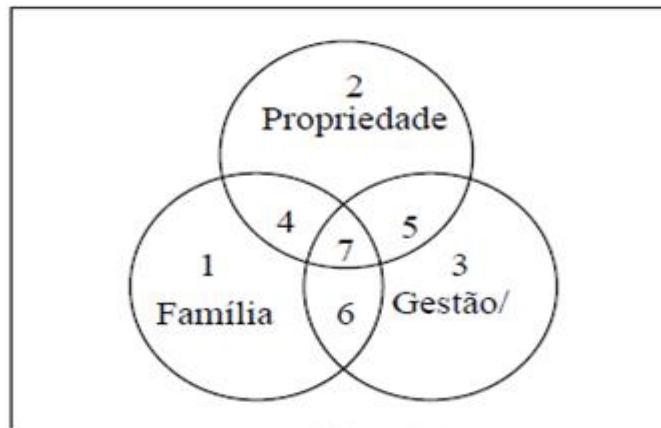
Bernhoeft (1989) influenciado pelos estudos de Donnelley (1967), acredita que uma empresa familiar é aquela que possui origem e história vinculadas a uma família e conserva membros da família na administração da firma nas gerações seguintes. O autor elenca certas características que uma empresa familiar brasileira possui: confiança mútua, estreita ligação afetiva que influencia as decisões e os comportamentos empresariais, valorização da antiguidade nos parâmetros de promoção dos funcionários, determinação de dedicação com expectativa de fidelidade e severa postura do gestor. Estas características refletem problemas gerenciais como a dificuldade em separar o emocional do racional dentro da gestão.

De acordo com Grzybovski (2002), a empresa familiar é um agrupamento de relações sociais estipuladas entre membros de uma comunidade social, conduzidos pela lógica familiar. Essas relações se dão no ambiente empresarial, envolvendo elementos simbólicos, étnicos e culturais do contexto. Para esta autora uma empresa familiar possui pontos positivos e negativos, como:

- Desvantagens:
 - Retirada de dinheiro excessiva;
 - Nepotismo;
 - Falta de disciplina em relação à destinação do lucro;
 - Frágil sistema de custos;
 - Pressões e problemas da família influenciando nos objetivos da empresa.
- Vantagens:
 - Lealdade;
 - Dedicação;
 - Sensibilidade;
 - Relações comunitárias;
 - Integridade de diretrizes administrativas;
 - Sacrifícios feitos pela família;
 - Concepção de continuidade e consciência profunda dos objetivos da empresa.

Gersick *et al.* (1997) definem empresa familiar a partir do Modelo dos Três Círculos, que é baseado nos distintos estágios do ciclo de vida vivenciados pela propriedade, família e pela empresa. Os autores defendem a ideia de que as empresas familiares se desenvolvem a começar dessas três dimensões (Figura 1), nas quais nem sempre seguem o mesmo ritmo de desenvolvimento, isto é, em algum período de tempo, a dimensão propriedade não precisa estar exatamente onde está a dimensão família, da mesma forma quanto à dimensão empresa, indicando a não relação direta que há entre elas.

FIGURA 1 – O modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick et al. (1997, p.6)

Através desse modelo, é possível notar que qualquer indivíduo em uma empresa familiar pode ser alocado em um dos sete setores diferentes, que surgem pela formação dos círculos superpostos de acordo com os subsistemas. A posição desse indivíduo irá depender do vínculo que ele possui com a empresa, família e propriedade, com a possibilidade de estar nos três círculos (número 7), em dois (números 4, 5 e 6), ou somente em um deles (números 1, 2 e 3).

Para este artigo será considerada uma empresa familiar aquela em que a organização está ligada à história de uma família, que possui o controle de gestão da empresa, sendo que a administração pode estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros, de forma que os valores familiares permaneçam.

A empresa familiar é considerada como sendo de delicada gestão quando se trata de sua sobrevivência no mercado. Porém, não devem ser consideradas como se já tivesse um fim programado. As empresas familiares sempre foram consideradas como falidas no Brasil e que tendiam ao desaparecimento, mas, com o tempo, os empresários e as instituições de ensino perceberam sua importância e influência no mercado (VIDIGAL,1996).

Para que elas possam perdurar ao longo do tempo, Vidigal (1996) sugere sete sugestões de ações, sendo elas: ter uma comunicação e diálogo de forma clara entre os diretores, a pessoa escolhida para ser o sucessor deve ser qualificada para tal sucessão, criar regulamentações para sucessão, evitar colocar pessoas da família que não trabalhem, criar um conselho de administração que seja eficaz e que esse tenha pessoas que não sejam apenas da família.

As empresas familiares passam por vários problemas durante sua gestão, alguns deles são listados por Posso (2000, p.51)

[...] conflitos entre pais e filhos, brigas entre irmãos, sucessão inadequadas ou inexistentes, estados críticos de liquidez econômica, desmotivação dos membros familiares ou empregados não-familiares, tensões entre membros da família, a empresa não cresce, pouco compromisso dos membros ativos da empresa, conflitos com sócios não familiares e comunicação inadequada.

De acordo com Padula e Vadon (1996) a gestão das empresas de pequeno e médio porte passam por diferentes fases em que vão criando subsistemas de gestão em que se tornam mais profissionalizadas em seu gerenciamento. Assim os autores resumiram os acontecimentos, que sintetizam os *problemas predominantes e as práticas gerenciais nas diferentes fases de crescimento* das empresas, conforme Quadro 1.

QUADRO 1- Problemas predominantes e as práticas gerenciais nas diferentes fases de crescimento

	Fase 1 Início	Fase 2 Sobrevivência	Fase 3 Sucesso	Fase 4 Expansão	Fase 5 Maturidade
Preocupações e Tarefas Predominantes	- Definição de mercados; - Desenvolvimento dos produtos; - Aprovisionamento dos recursos financeiros para o início das atividades	- Organização das atividades da empresa; - Aprovisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos; - Rentabilização dos recursos	- Desenvolvimento de novos produtos e mercados; - Desenvolvimento de recursos e sistemas operacionais;	- Profissionalização - Aprovisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos para sustentar o crescimento; -Coordenação das atividades e esforços	- Colaboração interpessoal para resolução de problemas; - Desenvolvimento e difusão da cultura da empresa;
Subsistema de Gestão Finalização	- Políticas e objetivos não explícitos; - Inexistência de planejamento estratégico ou operacional.	- Políticas e objetivos não explícitos; - Planificações estratégica e/ou operacional informais pelo dirigente.	- Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo empresário ; - Planificações estratégica e operacional formais, mas não sistematizadas.	-Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo grupo dirigente ; - Planificações estratégica e operacional formais, sistematizadas.	- Fixação das políticas e objetivos junto aos colaboradores - Planificação formal e participativa; - Sistemas formais de avaliação .
Subsistema de Gestão Organização	- Estrutura informal (simples); - Centralizadas em torno do empreendedor -Papéis e responsabilidades não- definidos.	- Estrutura funcional; -Centralizada em torno do empreendedor; - Separação das funções de produção e comercialização.	- Estrutura descentralizada funcional ou divisional; - Esforços para a definição dos papéis e responsabilidades; - Consolidação dos sistemas operacionais.	- Estrutura descentralizada, por grupo de produtos e/ou <i>staff</i> e linha; - Sistemas formais para de coordenação; - Certas funções ainda centralizadas; - Papéis e responsabilidades explicitados.	- Estrutura descentralizada, matricial ou por grupo de produtos; - Grupos de coordenação, resolução de problemas; - Sistemas de tomada de decisão.
Subsistema de Gestão Animação	- Estilo empreendedor de comandodiretivo; - Ausência de sistema de avaliação e recompensa.	- Estilo empreendedor de comando: diretivo; - Sistema de controle informais; - Ausência de plano informal de formação; - Recompensa através de melhoria dos salários e por mérito.	- Delegação de certas responsabilidades; - Sistema de controle baseado em relatórios e centro de custos; - Formação no próprio posto de trabalho;desenvolvimento não-sistematizado de recursos e capacidade gerencial; - Recompensa individual.	- Estilo profissional de administração: supervisão, consultivo; - Sistemas Formais de controle de gestão; - Planos e programas de desenvolvimento do corpo gerencial e de formação para o pessoal operacional; - Participação dos lucros.	- Estilo profissional de administração: participativo; - Planos de formação continuada; - Aspectos socioculturais considerados nos sistemas de controle de gestão; - Incitação a inovação; - Participação dos lucros.

Assim, para que haja uma gestão eficaz é importante o controle, que pode ser executado pelo conselho familiar, para que sejam discutidas as políticas e mecanismos a respeito de eventuais problemas que venham a surgir, por causa de conflitos entre os objetivos da empresa e da família, fazendo com que se crie um sistema que busque alcançar os objetivos de forma igualitária (CASILLAS, VÁSQUEZ E DÍAZ, 2007).

Dessa forma, a gestão das empresas familiares se dá por meio de seu controle, estabelecendo diretrizes a ser seguidas por seus gestores, levando em consideração o interesse comum de todos os acionistas. Ademais, outro fator que também impacta a gestão das empresas familiares é a profissionalização que será discutido no próximo tópico.

2.3 Profissionalização

Segundo Pizzolato (2004), profissionalização significa estar apto para exercer uma atividade ou ocupação especializada. Uma empresa profissional é definida como uma organização que respeita determinada profissão, apresentando uma atividade ou ocupação especializada, e que está composta por um grupo de profissionais.

Em vários pontos a definição de empresa profissionalizada se assemelha à de organização burocrática retratada por Weber, principalmente nos seguintes pontos: a predominância do poder do administrador profissional sobre o administrador patrimonial, a prevalência da racionalidade funcional, a delimitação da autoridade e sua partilha de forma estável, a condição de qualificação para o emprego das pessoas e uma formalização e documentação superior das ações administrativas (PIZZOLATO, 2004).

Em algum momento no ciclo de vida de uma empresa familiar ela deverá passar pela profissionalização se quiser ter sucesso, pois é necessário ter gestores profissionais na área administrativa para tanto (FREITAS; BARTH, 2011).

De acordo com Lodi (1986 *apud* COSTA; BATISTA, 2003, p.773), profissionalização, em termos mais amplos,

“[...] é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas”.

A profissionalização é importante, pois, conforme Ceribeli, Merlo e Moraes (2010, p. 235) “à medida que estas empresas crescem, os desafios tornam-se mais complexos, e a necessidade de controle de cada atividade operacional perde espaço para a necessidade de planejamento de médio e longo prazo.” Isto é, a partir do crescimento da organização é necessário haver uma estrutura administrativa sólida que seja capaz de gerenciar toda a complexidade pertinente, tornando a empresa maior e mais dinâmica.

Outro motivo, segundo Freitas e Barth (2011), para que a empresa se profissionalize é a falta de pessoas competentes na família para gerir a empresa, o que resulta inevitavelmente na busca de um profissional do mercado, externo à família, com o propósito de não levar a empresa à morte ou à falta de competitividade no ambiente em que está inserida.

Em geral, há dois estilos de gestão que caracterizam as empresas familiares: o estilo profissional e o estilo paternalístico. O primeiro está relacionado não apenas com a inclusão, mas também com a certa predominância de integrantes externos à família no ofício de direção. O segundo é definido por relações hierárquicas, proximidade de supervisão, controle do poder e da autoridade pelo líder principal e desconfiança em “estranhos” – integrantes externos que não fazem parte da família (LUSSIER; SONFIELD, 2004).

De acordo com Gehlen (2006) a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional. Lussier e Sonfield (2004) ressaltam que a precisão de profissionalização nas empresas familiares está conectada com o progresso no estilo gerencial, deixando uma abordagem paternalística e dirigindo-se para uma abordagem profissional.

Para que problemas futuros sejam evitados é importante que a sucessão na empresa familiar seja um fator de planejamento, analisando como este impactará na gestão, para que a haja eficácia na profissionalização (FREITAS; BARTH, 2011). No momento da fundação da empresa, o dono possui uma maior autoridade e toma as decisões. Conforme esta vai crescendo, as decisões se tornam mais complexas sendo necessário que haja uma maior delegação do poder e que seus funcionários tenham o conhecimento necessário para tomar decisões (LUSSIER; SONFIELD, 2004).

A profissionalização em uma empresa familiar deve ser realizada com muita cautela para evitar problemas oriundos de traços culturais. Porque dentro desse tipo de corporação existem laços de relacionamento muito fortes no meio dos sócios, familiares e herdeiros; de forma que após se tornar uma organização profissionalizada, ela continuará sofrendo influências da cultura familiar (FREITAS; BARTH, 2011).

A empresa familiar procura dentro de sua cultura organizacional as propriedades para sua profissionalização. Essa cultura surge através de características específicas que há dentro de uma organização, e é sobre isso que se comenta no próximo tópico.

2.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional, segundo Freitas (2007), pode ser entendida como uma metáfora ou como uma variável. Como uma variável, refere-se a esta fazer parte da organização, ou seja, da cultura organizacional ser um elemento que possa vir a ser modificado, assim como a estratégia e a estrutura. Já em relação à metáfora implica que a organização é a cultura, o que quer dizer que a organização como um todo respira e vive a cultura em seu dia-a-dia, sendo esta primordial para as relações e adaptabilidade dos indivíduos.

Schein (1984, p.3) define cultura organizacional como:

“o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Por diversos anos, houve consenso sobre a existência de uma cultura única para a organização, como melhor possibilidade para gestão. Contudo, com o passar do tempo, pesquisadores observaram que, se uma organização possui apenas uma cultura, todas as pessoas, de suas respectivas áreas de trabalho, possuiriam o mesmo pensamento e

entendimento a respeito dos problemas enfrentados, fato este que poderia prejudicar na solução de problemas e desafios (FREITAS, 2007).

Assim, verificou-se que uma organização que possui mais de uma cultura ou subculturas, pode ser mais bem gerida, visto que seus funcionários possuem pensamentos e comportamentos diferentes, o que pode contribuir para variadas opiniões sobre soluções de problemas, tornando assim, a organização mais dinâmica.

A cultura organizacional sofre influências internas, como por exemplo, de fundadores e líderes, recursos humanos e da própria estratégia da organização. Fundadores e líderes influenciam devido o poder de criar, desenvolver e modificar a cultura. A área de recursos humanos também exerce grande influência sobre a cultura, por esta ser reconhecida como a guardiã da cultura. Por último, a estratégia precisa estar alinhada com a cultura da organização, para que assim esta impacte positivamente no desempenho organizacional, aumentando a *performance* da organização (FREITAS, 2007).

As empresas familiares, já carregam consigo mesmas sua cultura advinda da relação entre a família, assim como seus hábitos, crenças, costumes, valores, entre outros. A cultura, em uma empresa familiar é de suma importância, reflete sua própria identidade, sendo através dela que a empresa consegue mostrar para seus clientes como ela é gerida, seus valores, sua história, etc. Segundo Bornholdt (2005), a cultura organizacional cria as ligações e relacionamentos não somente dos familiares que trabalham na empresa, mas também entre os colaboradores desta, sendo que o peso do vínculo entre a família impacta fortemente na cultura da empresa.

Para Mincer (2009), a cultura é formada através da troca de experiências e pelos aprendizados realizados em comum, em especial se estes forem efetuados pelo líder da organização. Quando isto ocorre, ou seja, quando o grupo adquire tais experiências e conhecimentos compartilhados pelo líder, este terá incorporado os princípios, passando assim a ter os mesmos valores e objetivos da organização e consequentemente a mesma cultura.

É importante ressaltar que a cultura é concebida através das relações não somente dos familiares, mas também de seus colaboradores, e todos estes são responsáveis por transmitir a seus consumidores sua cultura. Como comprovação disso, Bornholdt (2005, p. 20) afirma que, “a evolução da cultura organizacional em torno da empresa familiar difere dos indivíduos, ou seja, da individualidade daqueles que a compõem”.

Para que a cultura organizacional venha a evoluir, é importante que haja a atuação de um grande líder. De acordo com Segrè (2009), o líder deve permanecer no poder por um grande tempo, para que desta forma consiga difundir para a cultura da empresa seu estilo e preferência. Contudo, quando há a inserção de um novo colaborador na empresa, este precisa passar por um processo de educação para que este possa vir a entender como a cultura da empresa funciona, sendo que esta transmissão de conhecimentos é realizada através dos fatos históricos, rotinas, rituais que acontecem na empresa. Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 36), “[...] é preciso uma intensa e, às vezes, prolongada convivência entre os membros da geração precedente e as pessoas que se incorporam”.

Deste modo, os três fatores supracitados, ou seja, Gestão, Profissionalização e Cultura Organizacional se relacionam entre si, pois um impacta no outro. Para que uma empresa familiar venha a permanecer e se sobressair no mercado, é de suma importância seu estilo de gestão, que em geral é fortemente relacionado ao estilo de liderança de seu fundador, a qualificação de seus funcionários e que a sua profissionalização à medida em que cresce e tem o número de membros da família aumentados. A cultura da empresa (sua lealdade, valores, dedicação, relações) vai permear e influenciar todo este processo.

3. Metodologia

Neste estudo foi utilizado o método de procedimento, sendo no formato de estudo de caso, que segundo Latorre (2003) o estudo de caso existe algumas etapas que devem ser seguidas, como as etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, essas fases devem ocorrer durante a investigação e o estudo intensivo do caso. Sendo assim, neste presente trabalho foi utilizado o formato de estudo de caso para poder entender o modo de gestão da empresa do ramo fotográfico que fica situada na cidade de Uberlândia.

Como o presente estudo foi feito no formato de estudo de caso, a abordagem utilizada foi de caráter qualitativo, com o objetivo de entender as mudanças que ocorrem na organização com a profissionalização, e assim poder identificar quais impactos na gestão e na cultura. Então, foi importante compreender sob a ótica não objetiva a profissionalização na empresa estudada (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Em relação à pesquisa que foi utilizada no estudo de caso, foi a pesquisa aplicada que de acordo com Moresi (2003) tem a finalidade de gerar conhecimentos para a prática em relação a um determinado tipo de solução de problema, sendo assim, o grande objetivo é justificar os motivos, sempre deixando claro quais foram os fatores que contribuíram para aquele determinado fenômeno. Seguindo essa linha de pensamento, a pesquisa que foi aplicada tem o objetivo de identificar os fatores e analisar os processos de gestão e profissionalização de uma empresa familiar do ramo fotográfico na cidade de Uberlândia (MG).

A pesquisa é descritiva uma vez que visa aproximar da empresa fotográfica e identificar nela como a profissionalização impacta na gestão e na cultura, de forma aprofundada (SANTOS, 2004).

Durante o estudo de caso sobre o Processo de Gestão e Profissionalização em Empresas familiar foi utilizado o uso de pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é realizada com base em um material que já está pronto, ou seja, que já foi realizado e terminado, como livros e artigos científicos.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a entrevista semiestruturada realizada na sede da empresa que fica na cidade de Uberlândia – MG, com a sócia da empresa do ramo fotográfico durante o ano de 2015. A entrevista é uma obtenção de informações sobre o que o indivíduo, sabem, esperam, desejam, entre outras coisas (SELLTIZ et al., 1967, p. 273, apud GIL, 2008). A partir da análise da entrevista é possível entender os fenômenos sociais, a sua explicação e a compreensão da totalidade (TRIVIÑOS, 1987).

4. Análises dos Resultados

A empresa estudada é do ramo fotográfico da cidade de Uberlândia e teve sua fundação em Janeiro de 1992. Neste ano houve a integração de um irmão, criando a razão social utilizada atualmente. No início, a empresa trabalhava com revelação de fotos, mas de acordo com a demanda decidiram atuar com serviços fotográficos em eventos e estúdios. Assim com essa nova necessidade de mercado, perceberam que seria melhor que houvesse uma segregação dos nichos em que a empresa atuava, sendo assim, houve a separação entre o ramo infantil e eventos em geral, como, casamentos, aniversários e formaturas.

A irmã decidiu assumir a área infantil e seu irmão continuou com os eventos. No ano de 2014, houve a integração do filho do irmão a empresa, sendo que este ficou responsável pelos eventos infantis. A empresa aqui analisada foi a que é gerida pela irmã, ou seja, a do ramo infantil, sendo composta por mãe, filha e uma funcionária sem vínculo familiar. Cada

segmento dentro da empresa é tratado de forma individual, apenas as decisões que abrangem a empresa como um todo são discutidas entre os sócios.

A entrevista foi composta por perguntas referentes à gestão, à profissionalização e à cultura organizacional. O Quadro 2 contém as perguntas realizadas, com o intuito de melhor compreender as áreas a serem analisadas.

QUADRO 2 – Perguntas utilizadas no roteiro de entrevista

Perguntas sobre Profissionalização/Gestão
- A (s) pessoa (s) que estão na liderança da empresa são qualificadas? - Há algum conflito evidente dentro da empresa? Você acha que por a empresa ser familiar esses conflitos são intensificados? Esses conflitos são gerados por causa da relação familiar? Na maioria dos casos consegue separar as duas vertentes? - Há uma separação efetiva de cargos ou quem é da família faz de tudo? - Há um planejamento estratégico que é seguido pela empresa, planos de ação detalhados para evitar erros, ou as ações são tomadas em cima da hora? - A empresa possui algum conselho familiar? - Quando vocês viram a necessidade de se profissionalizarem? - Houve alguma vez que você acreditou que teria que fechar a empresa? Se sim, como fez para resolver os problemas? Buscou ajuda de alguém qualificado? - Houve a necessidade de buscar no mercado alguém especializado para profissionalizar a empresa? Ou na família já possuía alguém com essa capacidade? - Você acha que o estilo de gestão da sua empresa é profissional ou paternalístico? - Qual o impacto da profissionalização? O que melhorou com a profissionalização? O que piorou com a profissionalização? - Você se considera capacitado para fazer suas atividades? - Você fez algum curso para se especializar? - Você acredita que a empresa possui características profissionais ou é considerada como paternalista?
Perguntas sobre Cultura
- Você considera que há uma comunicação clara e efetiva dentro da empresa? - Você acha que há algum tipo de acomodação por parte dos familiares e como consequência dos funcionários? - Quais características, rituais, valores, crenças que você acredita que a família possui e que de certa forma levou para a cultura da empresa? - Qual é o peso do fundador para a cultura da empresa? Tem mais alguma pessoa que influencia diretamente nesse quesito? - “Se a família está desestruturada, isso impacta diretamente na organização”. Você concorda com essa afirmação? Por quê? - Como é a aproximação dos proprietários com clientes e funcionários? - Quais os aspectos que mais gosta na empresa?

Fonte: Elaborado pelos autores

Com as respostas das perguntas supracitadas, verifica-se sobre a profissionalização que a organização familiar pesquisada busca manter os seus funcionários qualificados para exercerem suas funções, o que de acordo com Pizzolato (2004), é algo de suma importância. A qualificação no setor está muito ligada a prática, e foi o meio mais utilizado no início, pois a dona tinha o conhecimento básico e foi se aprimorando com o tempo. Após cinco anos que era sócia de seu irmão, percebeu a necessidade de participar de cursos, congressos e feiras relacionadas a área, o que possibilitou maior especialização no segmento que atua, de grávidas e crianças recém nascidas.

Os funcionários e outros sócios apresentaram o mesmo comportamento, que verifica-se principalmente a prática, na área de fotografia e cursos, na área de edição de imagens. Observa-se uma cultura de aprendizado contínuo, pois acreditam que sempre há novos conhecimentos que podem ser adicionados a área para que possam oferecer um melhor serviço ao cliente.

Percebe-se que a comunicação é clara, efetiva e constitui um fator fundamental para evitar conflitos, impactando diretamente na cultura organizacional, concordando com Bornholdt

(2005), que ocorre um forte vínculo entre os funcionários e a família. Essa cultura na empresa possibilita a autonomia para o funcionário questionar, poder opinar sobre as decisões e na forma de realizar as atividades. Um exemplo apresentado é com relação a flexibilidade de horários, se atentando principalmente ao prazo estipulado. Na empresa o funcionário precisa entregar o trabalho finalizado, mas pode realizá-lo no horário em que achar mais conveniente.

Além disso, a fundadora acredita que quando o funcionário está passando por problemas seu trabalho ficará comprometido, assim busca entender se estes estão bem para poderem executarem seu trabalho. Assim fica claro que o funcionário é parte fundamental para a empresa e que devem ser cuidado como tal, mas devem cumprir prazos e normas da empresa, como horário e uso do celular. Percebe-se então que a cultura da empresa é um fator que proporciona o bom serviço prestado aos clientes, pois a funcionária gosta do que faz e da empresa, assim a forma de gestão impactou a cultura da empresa.

A respeito da existência de conflitos, a organização quase não possui, por mais que seja familiar e possua uma incidência maior. A justificativa pelo baixo número de conflitos é pela comunicação ser bem aberta e efetiva, e principalmente por cada sócio ser independente em seus segmentos. Assim, nenhum sócio interfere no segmento do outro. Cada sócio cuida da área em que atua, pensando e planejando ações, assim não há conflitos a respeito desse assunto, porém, quando algum dos sócios necessita de ajuda ou de auxílio no atendimento a seus clientes, todos tendem a se ajudar um ao outro, visando o benefício de todos.

Os diálogos acontecem de forma mais intensa quando o assunto é relacionado a estrutura física, assim são realizadas reuniões em que estes entram em um acordo a respeito, pensando no melhor layout do estúdio, isso concorda com Lodi (1986), que explora sobre o impacto da profissionalização, que segundo o autor, causa a substituição de métodos intuitivos por impessoais e racionais. Nessas reuniões os dois sócios buscam estrategicamente alcançar o benefício para os dois segmentos.

Todos os sócios familiares possuem retorno financeiro relacionado com o lucro de seu segmento, sendo que os clientes são diferentes para cada um. Logo, essa separação por segmento proporcionou que os sócios sempre buscassem resultados, não possibilitando que eles se acomodassem e dependesse um do outro.

Identifica-se que no segmento de recém-nascidos há uma separação efetiva de cargos. Há uma funcionária que é responsável por fotografar recém-nascidos, monitorar a edição das fotos e a montagem dos álbuns, já a sócia que gerencia a área cuida da parte financeira, fotografar grávidas e recém-nascidas e pela revisão final do álbum. Dessa forma, com o crescimento da empresa foi necessário que houvesse a delegação de atividades, o que concorda com a teoria Lussier; Sonfield (2004), entre a sócia, filha e funcionária, sendo que a parte administrativa é do cuidado da sócia.

Observa-se que a organização não possui um planejamento estratégico formal, porém com a experiência no setor e a situação econômica, fez com que a sócia se especializasse em um nicho de seus segmentos em 2013 e trabalhasse somente com recém-nascidos. Com isso, buscou ser mais cautelosa com suas decisões, maior divulgação e o aperfeiçoamento contínuo.

Ademais, percebe-se a existência de um conselho familiar informal, constituído pelos dois sócios precursores. Como eles são pais dos outros dois sócios, observa-se que possuem um maior poder e que as decisões estratégicas permanecem com eles. Quando se tem algum objetivo em vista, os sócios, os irmãos, se juntam para fazer uma análise em busca do melhor caminho, solução e objetivos que serão definidos para as tomadas de decisões.

A organização desde sua criação não passou por turbulências severas, para que os sócios pensassem em parar seu serviço oferecido. Uma justificativa é devido a empresa ser de

pequeno porte e assim apresentar estrutura enxuta e possuem um bom relacionamento entre os sócios. Além disso, esses perceberam a mudança tecnológica que ocorreu e conseguiram se adaptar ao mercado digital hoje, assim como sempre buscam se atualizar nesse aspecto, devido hoje as mudanças ocorrerem de forma rápida. Seus concorrentes na época dessa mudança passaram por grandes problemas, pois não perceberam o que levou ao seu fechamento. Esse aspecto é analisado por Ceribeli, Merlo e Moraes (2010) que explica que com o crescimento da empresa ocorre desafios mais complexos sendo necessário que haja um planejamento de médio e longo prazo, que se perceba as mudanças que ocorrerem em volta e que a empresa saiba se adaptar, o que fora percebido que acontece na empresa estudada.

O segmento que trabalha com casamento já contratou serviços de uma consultoria no passado para a profissionalização da empresa, em um momento de expansão de atuação, para solucionar a ausência do sócio nos duas unidades, o que dificultaria a gestão da empresa. Já o segmento infantil, a sócia optou pelo ingresso de mais um sócio familiar, para que pudesse atender com qualidade todo o nicho e não houvesse a necessidade de contratar funcionários. Porém, ela também buscou informação sobre a área financeira e contábil para que pudessem administrar seu segmento, concordando assim com a teoria de Freitas; Barth; (2011).

Observa-se que o estilo de gestão da empresa é paternalístico, por apresentar proximidade de supervisão, controle de supervisão, controle do poder e da autoridade pelo líder principal, e desconfiança com “estranhos” (LUSSIER; SONFIELD, 2004).

Percebe-se que os fundadores influenciam a cultura da empresa, em que o erro que é cometido por eles é disseminado para toda a organização. Alguns funcionários mais antigos influenciam a empresa, por apresentarem experiência expressiva na área (BORNHOLDT, 2005).

Identifica-se que a família desestruturada impacta diretamente a organização, como exemplo uma situação em que o sócio responsável pelo segmento de casamentos teve de se ausentar devido a problemas de saúde e não pode trabalhar em um evento, o que foi necessário que a organização se reestruturasse para que se pudesse terminar e manter a qualidade do serviço prestado. Dessa forma, no Quadro 3 é possível observar as seguintes características na empresa pesquisada: estrutura, comunicação, atividades, profissionalização e cultura.

QUADRO 3- Características da empresa pesquisada

Características	Estrutura	Comunicação	Atividades	Profissionalização	Cultura
Empresa	- Simples; - Poucos funcionários; - Estímulo do fundador; - Estratégias planejadas e arquitetadas antecipadamente;	- Comando direto; - Não há atritos; - Clara e efetiva;	- Pré definidas e delegadas; - Separação dos cargos;	- Cursos realizados para aprimoração; - Treinamento de novos funcionários; - Oferece cursos de especialização;	- Relacionamento os achegados; - Funcionários gostam do serviço e da empresa; - Horários flexíveis;

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo

Uma análise sobre a gestão da empresa baseada na tabela de Padula e Vadon (1996), apresentada neste artigo, observa-se que a empresa encontra na Fase 3, denominada Sucesso, que apresenta as seguintes características, de acordo com o Quadro 4.

Por meio da entrevista feita com a funcionária, é possível comprovar que a comunicação entre os sócios e a funcionária é realmente clara e que há um relacionamento entre os dois lados.

Porém, mesmo que haja essa livre comunicação, a funcionária sabe e realiza suas atividades no tempo previsto e segue o que foi planejado. Esta durante o tempo na empresa não vivenciou conflitos entre a família e acredita que não existe esse problema evidente. A funcionária está na empresa a pouco tempo, apenas a seis meses, mas aprendeu tudo o que sabe por meio de treinamento oferecido pela empresa, que consiste em um profissional especializado fora da empresa ensinar o que deve ser realizado. Além disso, percebe-se que a funcionária gosta da empresa em que está e se sente grata pelo conhecimento que adquiriu na empresa.

QUADRO 4 - Situação da estrutura da empresa estudada

Fase 3 - Sucesso	Preocupações e Tarefas Predominantes	Subsistema de Gestão Finalização	Subsistema de Gestão Organização	Subsistema de Gestão Animação
	- Desenvolvimento de novos produtos e mercados; - Desenvolvimento de recursos e sistemas operacionais;	- Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo empresário ; - Planificações estratégica e operacional formais, mas não sistematizadas (consultivas);	- Estrutura descentralizada funcional ou divisional; - Esforços para a definição dos papéis e responsabilidades; - Consolidação dos sistemas operacionais;	- Delegação de certas responsabilidades (estilo diretivo); - Sistema de controle de gestão fundamentado em relatórios esporádicos e centro de custos; - Formação no próprio posto de trabalho; - Desenvolvimento não-sistematizado de recursos e capacidade do corpo gerencial; - Recompensa individual;

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo

Assim, percebe-se que a empresa sofreu mudanças ao longo do tempo com a profissionalização obtida pelos conhecimentos tanto diários como por terceiros e este pode direcioná-la ao reconhecimento que esta detêm no mercado. Além disso, essa profissionalização fez com a gestão e a cultura tornasse a empresa mais bem sucedida tanto na qualidade de vida de seus funcionários à como esta é gerida de forma estratégica atualmente.

5. Considerações Finais

Após a análise realizada, ficou evidente que a empresa estudada apresenta claras características de profissionalização, sendo que os sócios buscaram se profissionalizar na área em que atuam, por meio de cursos e feiras, assim como se preocupam em sempre ir atrás de novos conhecimentos para desta forma melhor gerir a empresa. Sua gestão é diretiva em que as delegações de cargos são claras e específicas e cada um tem o conhecimento de suas atividades, fato este que demonstra que por ser uma empresa familiar e isto muitas vezes não ocorrer, esta sendo profissionalizada contribui fortemente para que esta separação entre o pessoal e o profissional seja exercida, contribuindo para a execução das tarefas que devem ser realizadas.

A comunicação dos sócios com seus filhos e funcionários é clara e efetiva, sendo que há uma preocupação com o bem estar do funcionário, visando que este esteja apto a sempre oferecer

um bom serviço ao cliente. Quando estes estão passando por problemas, sempre buscam entender o funcionário, porém estes devem cumprir prazos e normas estabelecidas pela empresa, como horário e uso do celular, sendo esta outra evidência esta que comprova que a profissionalização impacta na gestão da empresa, assim como em sua cultura organizacional.

Não há ocorrências de conflitos que impactaram na empresa, pois cada sócio cuida de seu segmento. Quando algum sócio percebe alguma oportunidade que poderá ajudar um ao outro, é recebido como uma ajuda e não uma intromissão desnecessária. A respeito da estrutura física são feitas reuniões de todos os sócios para que haja mudanças quando necessário, tendo como objetivo um melhor *layout* para toda a empresa, visto que estas estão no mesmo endereço.

Os sócios majoritários fazem parte do conselho familiar em que os dois planejam e buscam alcançar as estratégias tracejadas. Tratam os clientes que são atendidos por um segmento pode vir a ser futuros clientes do outros segmento que a empresa também atende, ou seja, quando se fotografa a noiva, está poderá a vir a ficar grávida e desejar tirar fotos desse momento e no futuro de sua criança. Assim a empresa tem pensamentos estratégicos a respeito de seu atendimento e seu futuro no mercado.

Os sócios perceberam que houve grandes melhorias no serviço prestado após a realização dos cursos e dos treinamentos que realizaram. Com a profissionalização seus clientes passaram a ficar mais satisfeitos e fazem propaganda boca a boca para conhecidos. Como todos seus passos durante os anos foram planejados observa-se que a empresa mesmo passando por problemas financeiros conseguiu permanecer no mercado oferecendo um bom serviço.

Deste modo, percebe-se que a profissionalização é de suma importância para as empresas, principalmente as familiares, visto que esta impacta diretamente na organização como um todo, desde a forma como esta é gerida, tendo em vista que é necessário saber separar a vida pessoal da profissional, desde a cultura organizacional, aspecto este que contribui para que haja sempre uma comunicação clara e efetiva entre os envolvidos, assim como a ausência de conflitos que venham a prejudicar a vida profissional dos mesmos.

Para pesquisas futuras sugere-se que a pesquisa seja realizada em um número maior de organizações, buscando verificar se os resultados encontrados serão diferentes e também estudos em diferentes setores e em organizações de médio e grande porte, analisando a influência desses fatores para a profissionalização das empresas.

REFERÊNCIAS

BERNHOFER, Renato. **Empresa família:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BUENO, J. C. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

CASTRO, C. L. de C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. de. **Família e relações de parentesco:** inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte. Anais... Belo

Horizonte: ENEO, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 24/02/2016.

CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte; MORAIS, Frank da Silva. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Campo Largo – PR, v. 9, n. 2, p. 233-250, nov./2010.

COSTA, Francisco José da; BATISTA, Paulo César de Sousa. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, p. 770-781, 2003.

FARIAS FILHO, M. C. ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, E.C; BARTH,M. **Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?**. G&DR • v. 7, n. 3, p. 158-185, set-dez/2011, Taubaté, SP, Brasil.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007 .

GEHLEN, Mara Vania Dopke. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artec S/A**. 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Latorre, A. (2003). **La Investigación- Acción**. Barcelo: Graó.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. **American Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

MACHADO, R. M. DA C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. **A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro**. Cadernos EBAPE.BR. v.6, n.3, p.1-24, set., 2008.

MINCER, Jilian. **Family Business** - The Family That Works Together Should Pay Together. Wall Street Journal, New York, EUA, jul. 13, 2009.

MORESI, E. A. D. (Org.). **Manual de Metodologia da Pesquisa**. Brasília – DF. Universidade Católica de Brasília – UCB, 2003.

PADUA, A. D. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. Fundação Instituto de Administração, v.31, n.1, p. 32-43, jan/mar, 1996.

PIZZOLATO, Eduardo de Andrade. **Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol**. 125 f. Dissertação (mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC, Rio de Janeiro, 2004.

POSSO, M. L. **El protocolo en las empresas de propiedad familiar**. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207402>> Acesso em: 10/11/2015.

- SANTOS, A. R dos. **Metodologia científica**. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.
- SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 1984.
- SEGRÈ, Gino. **The Family Business**. Technology Review, Cambridge, v. 112, n. 2, mar./apr. 2009.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1972.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIDIGAL, A. C. **As origens da empresa familiar**. In: MOREIRA JUNIOR, A. L. Estratégias de Governança na Empresa Familiar- Modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. Tese. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.