

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA EMPRESA FAMILIAR

Andressa Hennig Silva*
Maria Ivete Trevisan Fossá**

RESUMO: Grande parte das organizações a nível mundial caracterizam-se como empresas familiares, sendo que muitas dessas estão entre as maiores e mais bem sucedidas. Este estudo se propõe a descrever os processos de mudanças estratégicas ocorridos em uma organização familiar, que está na quarta geração de gestão da família, pertencente ao ramo de bebidas, situada no Estado do Rio Grande do Sul. A estratégia de estudo de caso é adotada nesta pesquisa, por atender, de maneira mais apropriada, aos objetivos do estudo. O esforço de coleta dos dados foi realizado por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. A análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1997). Como principais resultados, apontam-se as mudanças vivenciadas pela organização, as quais foram agrupadas em categorias temáticas denominadas de: expansão física/crescimento; modernização tecnológica; governança corporativa; gestão pela qualidade e implantação de programas especiais. Destaca-se que a gestão pela qualidade foi apontada como uma das mudanças estratégicas de maior impacto, a qual impulsionou diversas outras mudanças na organização. Este estudo contribui com a triangulação das temáticas: empresa familiar e mudanças estratégicas, uma vez que descreve as diferentes mudanças que uma organização familiar enfrentou ao longo de sua promissora trajetória, possibilitando assim, um novo olhar para os estudos e as mudanças ocorridas neste tipo de organização.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Familiar; Estudo de Caso; Mudanças Estratégicas.

STRATEGIC CHANGES: A STUDY FROM THE POINT OF VIEW OF A FAMILY BUSINESS

ABSTRACT: Most organizations worldwide are family businesses, most of which are among the greatest and the most prosperous. Current analysis describes the processes of strategic changes within a familial beverage organization in a fourth-generation management in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. Research is a case-study since this may be the most appropriate way to deal with current

* Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM); Docente Assistente na Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Brasil; E-mail: ahs.andressa@gmail.com

** Doutora em Administração (EA/UFRGS); Docente Associada do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil.

investigation. Data were collected by semi-structured individual interviews, direct observation and documental research. Content analysis technique was employed for data analysis (BARDIN, 1997). Results show the changes experienced by the organization, grouped thematically as physical expansion/growth, technological modernization, corporative management, quality management and establishment of special programs. Quality management was underscored as one of the strategic changes with the greatest impact which triggered several changes in the organization. Current study contributes towards the triangulation of the themes: family business and strategic changes since it describes different changes that a familial organization has to cope with throughout its successful trajectory. A new point of view was possible for analyses and for changes within this type of organization.

KEY WORDS: Familial Business; Case Study; Strategic Changes.

INTRODUÇÃO

Grande parte das organizações a nível mundial caracteriza-se como empresas familiares, sendo que muitas estão entre as maiores e mais bem sucedidas (GERSICK et al., 1997). No Brasil, o contexto não é diferente, tendo em vista que inúmeras empresas nacionais existentes também são consideradas familiares (MACEDO, 2001; VALÉRIO, 2015). Os dados que projetam o real percentual de empresas familiares não são precisos e fidedignos, pois diferentes definições podem ser adotadas nas pesquisas; alguns autores sugerem que o percentual pode chegar a 90% (BETLEM, 1994; OLIVEIRA, 1999). Sendo assim, infere-se a importância das empresas familiares, tanto no Brasil quanto a nível mundial, nas esferas econômica, social, política e cultural (BERNHOEFT, 1989).

As empresas familiares diferenciam-se das demais organizações uma vez que diz respeito à união de duas importantes instituições: a família e a empresa. Este tipo de organização apresenta diferentes vantagens e desvantagens. Tem-se que uma das vantagens das empresas familiares refere-se ao humanismo nas relações, assim como maior preocupação social e ambiental e, dentre as desvantagens, citam-se a falta de profissionalismo, resistência à mudança e morosidade ao reagir sobre as transformações ambientais. Destarte, a empresa de gestão familiar apresenta vantagens, que podem conduzi-la ao caminho do sucesso. Por outro lado, a empresa

sob esse tipo de administração também enfrenta muitos desafios, que se não forem adequadamente gerenciados, podem levar a organização ao fracasso.

Os desafios enfrentados pelas empresas de gestão familiar são os mais diversos, sendo que o nível de complexidade difere de acordo com o porte dado às características da estrutura familiar. Ricca (2001) considera que a grande preocupação das empresas familiares diz respeito à sua sobrevivência. As organizações enfrentam problemas existenciais e/ou estratégicos, dificuldades ligadas à inadequação, seja na utilização ou na escolha de recursos para o alcance das vantagens de mercado.

No cenário globalizado que se impõe, com as sucessivas descontinuidades, rupturas tecnológicas, crescimento da competição, entre outros fatores, as empresas se deparam com uma realidade cada vez mais dinâmica, que exige mudanças, adaptações e o contínuo incremento da competitividade para fazer frente aos mercados agressivos e consumidores mais exigentes. Sendo assim, as mudanças nas organizações precisam ser mais frequentes, rápidas e, muitas vezes, mais profundas. Wood Jr. (2000) afirma que a mudança não é, hoje, uma opção, mas uma necessidade constante em todas as organizações. Infere-se que tendo em vista as características peculiares presentes em empresas familiares, estas organizações precisam estar muito atentas em não apenas fazer frente às mudanças que se impõem, mas promover tais mudanças internamente. O autor supracitado aponta ainda que as empresas carecem de abandonar a postura reativa e assumir uma postura proativa frente às mudanças em seu contexto.

Diante do contexto apresentado, este estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais foram as mudanças estratégicas ocorridas em uma empresa familiar que está na quarta geração da gestão?* Para tanto, definiu-se como objetivo geral descrever os processos de mudanças estratégicas ocorridos em uma organização familiar, que está na quarta geração de gestão da família, com quase 90 anos de história, pertencente ao ramo de bebidas, situada no Estado do Rio Grande do Sul.

A estrutura deste estudo compreende esta introdução, logo após apresenta-se o referencial teórico abordando as temáticas: empresa familiar e mudança estratégica. Tem-se o método que delimita o estudo, a apresentação e discussão dos resultados. E, por fim, considerações finais, incluindo limitações do estudo e

sugestão de futuras pesquisas e as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Donnelley (1976), Lodi (1993) e Rebouças (1999) afirmam que uma empresa é familiar quando ocorre o processo de sucessão dos membros fundadores, ou seja, uma empresa fundada por alguém que não possui herdeiros jamais será uma empresa familiar. Em contraposição, Bernhoeft (1989), Leone (1991) e Longenecker et al. (1997) ampliam o conceito, sugerindo que uma empresa pode ser familiar independente da sucessão de gestão e do grau de parentesco, se apresentar as seguintes características: controle acionário exercido por uma família; parentes ocupando posições estratégicas; identificação entre as crenças e os valores da organização com os da família (BERNHOEFT, 2005). Percebe-se, então, que o consenso entre os autores, no que tange ao conceito de empresa familiar, ainda inexistente (DÉRY et al., 1993).

A visão que sustenta o conceito, que prevê a sucessão de diretoria, supõe que, na medida em que os herdeiros assumem a direção, há uma tendência de preservar práticas e valores dos fundadores; desse modo, uma empresa é familiar quando os valores organizacionais identificam-se com o fundador ou a família (LODI, 1993).

Contudo, Bernhoeft (1989) advoga que uma empresa não pode ser considerada como familiar somente quando segue a linha supracitada. O autor afirma que a organização pode também ser qualificada como tal à medida que existem relacionamentos balizados em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa, dentre outros. De acordo com Silva, Fischer e Davel (1999), para caracterizar uma empresa como familiar, ela deve admitir simultaneamente os seguintes atributos: propriedade, parcial ou integral, do capital; influência sobre a direção estratégica; influência ou identificação dos valores organizacionais com os da família e decisão sobre o processo sucessório.

Bernhoeft (1989) afirma que quando o fundador responsabiliza-se pela gestão da organização existem alguns traços sobressalentes como: i) a valorização

dos funcionários antigos, principalmente os que começaram com o fundador; ii) a provisão de cargos, promoções e premiações geralmente seguem critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento da produtividade ou até mesmo da qualidade desse serviço; iii) influência de laços afetivos nos comportamentos, relacionamentos e nas decisões empresariais; iv) preferência pela comunicação verbal e contatos pessoais; v) exigência de dedicação ilimitada ao trabalho (sem horário fixo para sair, dispor dos fins de semana, levar tarefas para realizar em casa); vi) vínculo exclusivo com a empresa; vii) ambiguidade entre as decisões emocionais e as racionais; viii) aplicação frequente de “jogos de poder”, prevalecendo a habilidade política em detrimento da competência.

Conforme exposto, não há uma definição de empresa familiar que seja completamente aceita e legitimada pelos teóricos do tema (BERNHOEFT, 1989). Todavia, grande contingente de autores que se dedicam ao estudo deste tipo de empresa concorda que uma empresa é familiar quando: a) os valores organizacionais coincidem com os valores de uma família; b) a maioria de seu controle pertence a uma ou mais famílias; c) alguns acionistas/sócios atuam como conselheiros ou diretores da organização; e, por fim, d) existe mais de uma geração envolvida, mostrando a intenção de continuidade da organização (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993; LETHBRIDGE, 1997).

Empresas familiares geralmente desenvolvem relacionamentos mais informais; seja no âmbito interno ou externo, tal fato é percebido pelo mercado, fazendo com que clientes e fornecedores depositem maior confiança em função da possibilidade de concretizar negócios com os membros da família proprietária (BARRETO, 2003; GRZYBOVSKI et al., 2012).

Para fins desta pesquisa, utilizar-se-á o conceito teórico que caracteriza uma empresa como familiar defendido por autores como Donnely (1964); Lodi (1993); Rebouças (1999). Ou seja, empresa familiar é toda aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família ou grupo familiar e está alicerçada em valores essenciais preconizados por seus fundadores, os quais são mantidos e ampliados durante a trajetória da organização, prevendo sucessão de gerações vinculadas à administração do negócio.

2.2 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

O cenário competitivo em que as organizações estão imersas tem advertido que a mudança deve tornar-se uma dimensão natural e cada vez mais incorporada à dinâmica organizacional. A mudança é um processo cada vez menos ocasional e esporádico de alterar as condições existentes, tem sido vista como uma adaptação constante e diária para não apenas se moldar, mas antecipar-se a transformações ambientais (MOTTA, 1998). Compreender a mudança pressupõe, segundo Motta (1998), não apenas adotar um modelo de referência, nem mesmo procurar unidade e coerência entre modelos, mas enriquecer-se no conhecimento das diferenças e complementaridades. Considerar a simultaneidade de visões é fundamental a fim de se construir conhecimento do real significado da mudança organizacional.

A temática que cerceia a mudança é corrente na literatura do campo da administração, uma vez que o ambiente no qual as organizações estão inseridas é repleto de alterações, sendo que, para se manterem competitivas e sobreviverem no mercado, existe a constante necessidade das organizações se transformarem. Afinal “tudo muda - os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se” (MINTZBERG et al., 2000, p. 106). Weick e Quimm (1999, p. 381) postulam que “a mudança nunca começa, porque ela nunca para”.

Tendo em vista os diferentes conceitos de mudança aplicados aos contextos organizacionais, este estudo versa sob a ótica das mudanças estratégicas. Chakravarthy (1982) considera que a mudança estratégica não pode ser tratada como um fenômeno ou fato isolado, e sim, como um processo que considera as percepções e a avaliação das condições ambientais, possibilitando a ocorrência de novas estratégias. Sendo assim, a discussão que se intenta emergir, neste estudo, diz respeito à amplitude e diferenças nas mudanças que ocorrem nas empresas. Motta (2001) define que as mudanças podem ser classificadas em dois tipos: incremental-organizacional ou transformacional-institucional (estratégica).

A mudança incremental-organizacional diz respeito às mudanças constantes, ou seja, qualquer mudança organizacional, como pequenos avanços que ocorrem cotidianamente. Conceitua-se como qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, derivada de fatores internos e externos à organização, que promove

algum impacto nos resultados e nas relações entre as pessoas no trabalho (BRUNO-FARIA, 2000). Sendo assim, infere-se que é de caráter reativo e restritivo, ocorre de forma não planejada, em resposta a pressões ambientais (BASIL; COOK, 1974).

Enquanto que a mudança transformacional-institucional, isto é, mudança estratégica, refere-se ao questionamento e a alteração na missão, natureza e objetivos das organizações, sendo essa uma mudança infrequente, descontínua, planejada e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as organizações saem de sua condição de certo equilíbrio. A mudança estratégica é um fenômeno que envolve esforços no sentido de alterar os modos vigentes de cognição e ação pelos membros da organização, no sentido de obter vantagens de oportunidade ou superação de desafios ambientais (KOTTER, 1995). É a mudança essencial estruturada, pensada, refletida pelos membros da organização. Esse conceito abrange simultaneamente mudança na estratégia e nas diferentes variáveis organizacionais (estrutura, cultura, sistemas, pessoas, tarefas).

O campo de estudos com foco na mudança estratégica, muito embora ainda não delimitado e popularizado, parece ser promissor, uma vez que poucos estudos se dedicam a explorar como essas mudanças estratégicas são decididas, implementadas e controladas (WILLIAMSON, 2003).

3 MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva e de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa é indicada quando se pretende estudar o desempenho de determinado fenômeno ou processo (MINAYO, 1993). E em decorrência da subjetividade subjacente, enfatiza a reflexão acerca de percepções, buscando entender as atividades sociais e humanas (COLLINS; RUSSEY, 2005). Portanto, a preocupação com a quantificação é inexistente, visto a necessidade de explicar as nuances envolvidas nas relações e transparecer a realidade na análise dos grupos sociais (MINAYO, 1993). A pesquisa de cunho descritivo tem a intenção de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008).

A estratégia de estudo de caso é adotada nesta pesquisa por atender, de

maneira mais apropriada, aos objetivos do estudo bem como permitir entender fatos sociais, compreendendo assim suas singularidades (MICHEL, 2005). A utilização desta estratégia justifica-se quando é possível estudar os fenômenos em seu ambiente natural e, também, quando há pouco repositório prévio de conhecimento sobre o assunto em questão (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Este estudo de caso de caráter único teve como cenário de pesquisa uma organização familiar, que atua há quase 90 anos no mercado do Rio Grande do Sul no ramo de bebidas.

O esforço de coleta dos dados foi realizado através de entrevistas individuais semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. A coleta dos dados abrange tanto dados primários quanto secundários. Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas com cerca de 45 indivíduos, integrantes do quadro da organização.

As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas; as entrevistas foram realizadas com a intenção de abordar as percepções de diferentes atores sobre a empresa familiar, cultura e mudanças; assim, buscou-se respeitar a diversidade nas visões e opiniões. Desse modo, fizeram parte do *corpus*: diretores, gerentes, vendedores, supervisores bem como trabalhadores do chão-de-fábrica. O tempo de serviço e gênero também variaram, sendo que cerca de 30 do gênero masculino e 15 mulheres. Do universo de 45 entrevistados, apenas 03 são membros da família proprietária, em função de que somente estas pessoas da família, no momento da pesquisa, trabalham na gestão. Tais entrevistas ocorreram nas dependências da empresa, no período de abril a agosto do ano de 2011.

A coleta de dados secundários se concretizou através de pesquisas no *site* da empresa e demais documentos institucionais, assim como através da técnica de observação direta na rotina organizacional.

A análise e a interpretação dos dados coletados pelas entrevistas semiestruturadas foi realizada através da análise de conteúdo. As categorias de análise foram definidas *a posteriori*, a partir dos dados do campo. Esta técnica de análise é dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação (BARDIN, 1977; MORAES, 1999; FOSSÁ, 2003). Sintetizando, a forma de análise dos dados, através da análise de conteúdo:

1. transcrição das entrevistas na íntegra;
2. leitura geral do material coletado (entrevistas e documentos);
3. formulação de categorias de análise, usando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral;
4. recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
5. estabelecimento de categorias ou classes que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza);
6. agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;
7. agrupamento progressivo das categorias (iniciais ® intermediárias ® finais);
8. inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A Bebidas Fruki S/A é uma empresa de administração familiar, com cerca de nove décadas de história, possui um parque industrial de aproximadamente 25 mil metros quadrados de área construída e uma capacidade anual de cerca de 300 milhões de litros de bebidas, atingindo 13% do mercado de refrigerantes, 17% do mercado de água mineral e 35% do mercado de repositor energético no Estado do Rio Grande do Sul; conta com cerca de 680 profissionais. Esses números distinguem a empresa como a maior indústria regional de refrigerantes do Estado do Rio Grande do Sul. A produção chega aos clientes e consumidores por meio de uma frota própria composta por aproximadamente 43 caminhões, 47 automóveis e 262 motocicletas. A matriz e o parque industrial estão instalados no município de Lajeado, a empresa também conta com Centros de Distribuição nos demais municípios do Estado.

Fundada em 1924, na cidade de Arroio do Meio pelo Sr. Emílio Kirst, com o propósito de garantir o sustento da família, atuava na produção de bebidas como:

cerveja preta e branca, limonada, guaraná, água de mesa, água tônica, refrigerantes diversos, xaropes e laranjada, ostentando a marca Bella Vista. A empresa continuou pequena por muitos anos quando, em 1971, diversas mudanças foram impulsionadas juntamente com a entrada da terceira geração da família.

No ano de 1971, a empresa transfere suas instalações para o município vizinho, Lajeado (RS), modifica sua razão social, sua marca e redefine seu mix de produtos. Atualmente, há quase nove décadas no mercado, alcançou a terceira posição de refrigerantes no mercado gaúcho. A empresa vem, ao longo desses anos, conquistando diversos prêmios e certificações, com destaque para a certificação conferida pelo SENAI, de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), que visa garantir a segurança alimentar, e a conquista do troféu ouro no ano de 2011 no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Também no ano de 2011 foi eleita uma das 30 melhores empresas para trabalhar do Estado.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem o propósito de apresentar e discutir os resultados advindos das categorias temáticas referentes aos processos de mudanças estratégicas vivenciados pela organização: expansão física/crescimento; modernização tecnológica; governança corporativa; gestão pela qualidade; e implantação de programas especiais.

4.1 EXPANSÃO FÍSICA/CRESCIMENTO

A presente categoria de análise faz referência a uma das primeiras iniciativas de mudança estratégica sofridas pela empresa: o crescimento que a empresa conquistou ao longo do tempo. Destaca-se nesta categoria o primeiro grande passo que foi a transferência das instalações da cidade de Arroio do Meio para a cidade de Lajeado, fato que ocorreu quando a empresa contava com membros da terceira geração.

Em 1971, viemos para Lajeado, para esse local. Estamos completando, agora em outubro, 40 anos aqui [...] Eu diria que esse foi o nosso grande salto, porque uma localização como essa aqui é privilegiada com muito movimento, as pessoas passando aqui, imagina que aqui

deve passar 30 mil veículos por dia, vendo as nossas instalações, isso ajuda muito a divulgar, facilita e barateia não precisa ir para televisão, para rádio gastar muito dinheiro, e, é por isso que a gente veio para cá [...] Criamos a marca Fruki no dia que se inaugurou aqui, então foram três eventos, a inauguração da fábrica, a marca Fruki e os novos sabores das bebidas. Reformulamos tudo e criamos sabores novos que persistem até hoje. Já fabricávamos guaraná, mas mudamos toda a formulação, fazíamos limão, mudamos a formulação tudo pra melhor e isso continua até hoje (entrevistado 1).

O crescimento e a expansão da empresa tiveram continuidade de forma lenta, ao longo dos anos, através da inauguração de centros de distribuição (CDs), centros de vendas (CVs), contratação de profissionais, ampliação das linhas de produção e capacidade produtiva, conforme relato:

Nós começamos a olhar para o mercado, a partir de 2002. Antes, a gente tinha um olhar muito para dentro da nossa fábrica, nossos produtos, foi então que pensamos “agora nós temos que vender esse produto”. Então a gente calculou assim: um vendedor consegue atender por dia 40 estabelecimentos diferentes, ele trabalha 05 dias por semana ele consegue atender 200 clientes, e na semana seguinte ele vai atender os mesmos 200. A Fruki hoje trabalha com 30.000 clientes. Se eu dividir por 200 clientes, eu preciso de 150 vendedores pra atender os 30.000 clientes. Mas se a gente quiser atender 70.000, porque é o mercado do RS, então eu preciso ampliar minha equipe (entrevistado 17).

Inicialmente, no ano de 2003, foi inaugurado um CD na cidade de Osório, e em 2004, outro centro de distribuição em Porto Alegre, que anos depois foi transferido para a cidade de Cachoeirinha. Também aconteceram lançamentos de novos sabores, produtos e embalagens. A narrativa dos entrevistados denota o processo de crescimento da organização:

A Fruki é uma empresa de 87 anos. A empresa está na 4ª geração da família, começou em Arroio do Meio, após isso mudou pra Lajeado, ampliou e está atendendo todo o RS. Em 2004, a Fruki resolveu dar uma passo a mais, resolveu optar, vamos crescer ou saímos do negócio?! E daí a empresa decidiu abrir centros de distribuição e de vendas, foi aí que tudo realmente começou a crescer, aumentou bastante. É uma empresa familiar que está com um processo de gestão muito forte, um produto excelente e que vem crescendo no mercado e assustando a concorrência (entrevistado 39).

Aconteceram coisas como o lançamento da embalagem dois litros, antes era garrafa de vidro, depois teve o lançamento do Frukito e da Água da Pedra que também foram marcos. O maquinário novo, a abertura dos centros de distribuição: Cachoeirinha, Osório, Pelotas, Santo Ângelo, agora estão pensando em abrir em Caxias do Sul. E também tem direção nova, o diretor comercial é novo, e isso também deu uma alavancada muito boa na empresa (entrevistado 12).

Apesar do crescimento constante dos últimos anos, principalmente em vendas, a empresa enfrenta restrições de espaço físico, tanto na matriz quando em algumas filiais. Visualizando essa lacuna procura fazer investimentos para dar continuidade à sua expansão, principalmente na filial de Cachoeirinha, a qual ainda está alocada em uma empresa terceirizada e, no próximo ano, será então transferida para a cidade de Canoas, onde a empresa adquiriu um terreno e começa a construir seu centro de distribuição em prédio próprio. Os entrevistados comentam a questão do crescimento da empresa através das narrativas abaixo:

Há algumas restrições de espaço físico, mas já estão correndo ações para eliminar essas restrições. A empresa adquiriu quatro unidades de terra em Canoas, vai ter um grande centro de distribuição, então são coisas que vão desafogar, e projetos pra ampliação de capacidade ou criar centros de distribuição em outras regiões. Fala-se inclusive em ter fábrica em outro Estado. Então eu vejo hoje que a Fruki está num caminho que ali na frente vai dar muito resultado. Talvez o que a gente pode achar que demore um pouco, mas é por não querer dar nenhum passo em falso, porque quando se tem projetos grandes nas mãos, e se executa, tem que ter certeza que eles vão trazer resultado senão o resultado da empresa fica comprometido (entrevistado 19).

Agora com a construção do CD em Canoas, vai gerar uma grande melhoria, eu não vejo tanto problema nosso de vendas, vejo mais pessoal de logística, é constrangedor tendo uma reunião matinal, numa peça apertada onde metade tem que ficar de fora, e a outra metade dentro. Aqueles que estão de fora não estão participando, e não é por culpa deles, é porque não tem espaço físico. E isso me incomoda, isso é bem negativo, hoje mesmo, o pessoal do RH veio de Lajeado fazer seleção e está usando aquela sala pequena. Vêm os candidatos, os caras fazendo processo seletivo chegam nervosos, então tem que ter um clima mais leve, uma sala melhor (entrevistado 33).

Um dos fatores mais citados pelos entrevistados é a questão da morosidade em alguns aspectos de crescimento: “o produto é muito bom, a localização no

centro do Estado, a gestão é extremamente positiva, a vontade de crescer, mas pode não ser a velocidade que eu imaginava em crescer” (entrevistado 31). Esses aspectos de crescimento não somente de espaço físico, mas lançamento de novos produtos, embalagens e expansão de mercado, são evidenciados no relato abaixo:

Acho que nos falta uma agressividade maior em lançamentos, por exemplo, cerveja, água saborizada, embalagem de consumo diferente, embalagem menor, uma latinha menor pra ser comercializada por R\$ 1,00, embalagem 3 litros. Somos atacados pela concorrência, porque eu não tenho uma embalagem pra competir com os deles, então o lançamento de embalagens é muito lento, nós não acompanhamos o mercado (entrevistado 40).

Entretanto, alguns entrevistados também apontam os motivos de tal morosidade, afirmando que a empresa, por não ser líder de mercado, precisa ter cautela ao trilhar seus próximos rumos; tal estratégia da empresa entra em consonância com as ideias de Lodi (1998, p. 44): “não violentar o crescimento através de rumos estranhos ou de níveis de aceleração excessivos”, ou seja, as mudanças, crescimentos e expansões precisam ser galgados com cautela, vislumbrando o crescimento consolidado ao longo do tempo. As reivindicações e insatisfação em relação a lançamento de novos produtos e embalagens advêm da área comercial, é natural que a área tenha essa visão, pois está na linha de frente e em contato direto com os clientes. A contradição existente diz respeito à falta de “ousadia” comercial; em contraponto, a capacidade empreendedora inicial de correr riscos do fundador. Parece que, ao passar de uma empresa pessoal para uma empresa familiar, através das sucessões de gerações, parece ter ocorrido a minimização da capacidade de assumir riscos. Esse fato pode ser explicado em função de que, com o passar do tempo, a organização tem um nome e uma imagem a zelar, favorecendo, assim, a falta de agressividade em lançamentos no mercado.

Então tem que ter calma. No início, eu tive dificuldade pra entender isso, a Fruki não tem velocidade, mas é porque ela não é líder, é a 3ª marca. Para ela ter um crescimento solidificado, ela tem que ter passos firmes e certos, não tem como errar. Se o líder errar, pela capacidade de faturamento, busca rápido a derrota, mas no caso da Fruki, não. Pode custar muito caro até reverter essa situação, por isso precisa ter uma direção mais exata, sem correr risco daquela virada e

depois ter que reverter. Então me parece uma empresa mais voltada e segura para o negócio (entrevistado 37).

Quando questionados acerca da sobrevivência da empresa familiar, ou seja, como veem a empresa no longo prazo, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que confiam não só na sobrevivência, mas também no crescimento e expansão da empresa, principalmente para outros Estados do Brasil.

Acho que vai crescer muito, daqui dez ou quinze anos, não vamos estar só no Rio Grande do Sul, nós já vamos ter ido para alguns Estados, já vamos ter outra planta, inclusive aqui no Sul, outra fábrica. A gente já vai ter, ano que vem, nosso centro de distribuição próprio em Canoas, então vejo crescimento pra Fruki muito grande. Semana passada saiu a notícia de que das 250 empresas médias e pequenas do Brasil, avaliadas pela Revista Exame, a gente ficou na posição 159^a, quer dizer que, no Brasil, a gente é a 149^a que mais cresceu em 2010. Então é uma satisfação bastante grande, pois imagina que atuamos no Estado e já estamos refletindo no Brasil, quer dizer em dez a quinze anos acho que ainda há muito para crescer, e, dentro do nosso planejamento estratégico, há vários marcos estratégicos que a gente estabeleceu pra que isso se concretize (entrevistado 32).

Estamos crescendo, expandindo, conseguimos contratar pessoas boas, enquanto numa Vompar e AmBev eles já estão no mercado há muito tempo e o maior desafio deles hoje é manter o que eles conquistaram. Eles não têm como crescer. Nós não, nós crescemos, abrimos mais áreas, precisamos de mais supervisores, mais promotores, vendedores, mais gerente. Há 5 anos atrás a Fruki tinha 4 gerentes, hoje tem 8 (entrevistado 40).

Um dos motivos que contribuem para a sobrevivência das empresas familiares, segundo Vidigal (2000), é a reconcentração do controle acionário, ou seja, a minimização do número de acionistas. A reconcentração acionária proporciona a diminuição dos conflitos, resultando na estabilidade econômica/financeira da organização, gerando confiança dos profissionais que nela desempenham suas funções.

4.2 MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA

Identificou-se que a necessidade de modernização constante representa um fator de mudança na organização, tendo em vista que ao adquirir novos

equipamentos, existe a necessidade de adaptações e treinamentos. Ao longo de sua trajetória a organização vem se aperfeiçoando, automatizando e modernizando suas instalações e linhas de produção: “nos modernizamos muito, principalmente, no começo, na área industrial. Um fato muito importante que ocorreu lá, em 1980, é que nós já nos informatizamos. Há 30 anos, tivemos o primeiro computador de toda a região” (entrevistado 1). Os demais entrevistados ainda fazem comentários:

A forma como a empresa trabalha está servindo como modelo, na parte industrial da empresa que é bem atual, bem moderna [...] as pessoas de outras empresas vêm para conhecer só essa parte industrial, também estamos sendo premiados e certificados várias vezes (entrevistado 28).

O que realmente salta aos olhos e me desperta é essa questão empreendedora que a Fruki tem, que é uma característica muito forte na empresa, transmitida pelo Seu Nelson, de fazer investimentos em coisas novas, seja em tecnologia, em gestão em processos, e também essa questão da valorização das pessoas, de desenvolver pessoas. Isso é uma coisa muito legal, muito importante. A nossa gestão melhorou muito ao longo do tempo. A própria entrada da Aline veio dar velocidade nesta promoção, da excelência nos nossos processos. Começamos a participar do PGQP, concorrer a prêmios, e a Fruki tem essa cultura de desenvolver o funcionário, de investir em novos processos, novas tecnologias, melhorar a gestão do dia a dia e esse eu acho que é o grande diferencial da Fruki (entrevistado 19).

Na área industrial, não existe intervenção humana no processo de fabricação dos produtos, tudo é automatizado. Tal fato concedeu à empresa, desde 2008, a certificação do PAS (Programa Alimento Seguro), após a implantação dos programas Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e Boas Práticas de Fabricação (BPF), programas que contribuem de forma significativa para a garantia da qualidade do produto e da segurança do alimento. Na fala do entrevistado 19 fica evidenciada a opção da empresa pela certificação APPCC, concedida pelo SENAI de acordo com a certificação ISO 22.000:

Nós buscamos APPCC que seria a mesma ISO 22.000, mas concedida pelo SENAI, que vem aqui, auditam e nos entregam o certificado. Não tem o comercial, o marketing que tem a ISO, mas é o mesmo programa de segurança alimentar, porém não é pela ISSO, é pelo SENAI [...]. Se nós quiséssemos hoje, buscar uma ISO 22.000, não teri-

amos grandes problemas, mas é uma questão de custo, porque custa uns 50 mil pra ter o certificado na parede. Como não há ninguém exigindo, optamos por continuar com SENAI que 90% é a mesma coisa, são escolhas. Então a Fruki trabalha dentro desses critérios, porém não tem certificado na parede para alguns programas, para outros tem, mas não é para um órgão da ISO (entrevistado 19).

As empresas mais identificadas com a realidade de mercado trabalham para adequar suas estratégias aos novos paradigmas de qualidade e competitividade, características da contemporaneidade. Neste cenário, impõe-se um novo modelo de gestão das relações externas e internas e uma visão modificada do homem, tanto na posição de consumidor quanto na de produtor. Nas palavras de Fossá, esse novo homem é também produto da organização, ou seja, “a organização, ao modificar seus processos produtivos, criando novas tecnologias modifica também seus processos sociais internos” (1997, p. 73-74).

Entende-se, assim como Fossá (2003), que o envolvimento necessário do trabalhador para atender as novas exigências dos processos produtivos precisa ser criado e, para tanto, a organização pode se valer dos rituais para imortalizar os valores organizacionais. Assim, consolidam-se novos modelos de governança corporativa, gestão pela qualidade e outros tantos programas especiais com vistas à inserção da organização no cenário local, regional, nacional e internacional.

4.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Uma das decisões mais citadas pela gestão como determinante para a sobrevivência da organização foi a adoção da governança corporativa. A governança representa uma mudança estratégica que respalda a profissionalização das empresas familiares (BORNHOLDT, 2005). A organização em estudo iniciou o processo de governança corporativa no ano de 2005. Conforme narrativa do entrevistado 17, “começamos um trabalho de governança em 2005, assinamos acordo em 2007. Agora a gente está revisando e isso tudo faz parte deste acordo”. No ano de 2007 foi assinado o Acordo de Acionistas; foram dois anos de discussão com os 21 acionistas, cônjuges e herdeiros, com o objetivo de implantar a governança corporativa, por meio de regras claras de inter-relacionamento entre família, acionistas e empresa. Além disso, foram definidos critérios para a sucessão e foi criado o Conselho Administrativo. Os relatos

que seguem evidenciam que a adoção da governança corporativa foi determinante para a sobrevivência e profissionalização da organização. A criação de *holdings* e a eliminação das pessoas físicas facilita a gestão do negócio.

A nossa empresa não tem mais sócio pessoa física, temos 4 holdings e uma holding controladora já elimina as Pessoas Físicas. E aí nós elegemos a diretoria que faz a gestão. Das holdings, se forma o conselho. Da minha holding, eu sou um conselheiro, a minha filha Aline indicou um conselheiro externo para a holding deles. Um neto do fundador é conselheiro de outra holding, e um dos acionistas é o outro conselheiro. Nós nos reunimos e fazemos a avaliação da empresa. Essa nossa estrutura societária está funcionando muito bem (entrevistado 1).

O motivo de a empresa estar dando certo, eu acredito muito que seja a governança corporativa. Acho que todo negócio independente de qual seja tendo gestão dá certo [...] Acho que a Fruki tem traçado esse caminho, a gente está no mercado há muitos anos, faz 87 anos que a empresa existe e desde sempre se deu um passo de cada vez, nunca se trilhou nada ao desconhecido, sempre se tentou ir, devagarzinho alcançando seu espaço, e estamos aí e eu creio muito nessa questão de gestão, governança corporativa, que se implantou na empresa já tem um tempo e que torna ela muito sólida (entrevistado 32).

A governança corporativa foi instituída visando otimizar as relações e promover a profissionalização da empresa, corroborando com Bornholdt (2005), que afirma que a implementação da governança normalmente inicia em função do planejamento estratégico. Ainda conforme Bornholdt (2005), o processo de governança corporativa quanto mais cedo instituído, maiores serão as chances de perpetuação da empresa. Apesar desse processo ter demorado a acontecer na empresa, ou seja, foi instituído quando esta já estava há 81 anos no mercado, apresenta resultados positivos, contribuindo para a permanência e solidez do negócio.

4.4 GESTÃO PELA QUALIDADE

Ressalta-se que a entrada da quarta geração da família foi o que impulsionou as diversas mudanças na organização. Com destaque, a profissionalização, advinda

pela instituição do processo de governança corporativa, anteriormente citado, e também, o ingresso da empresa no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). No ano de 2002, a empresa desenvolveu seu programa interno de qualidade, denominado Programa de Qualidade Fruki (PQF), com a criação de um comitê, formado por profissionais de diferentes áreas da empresa. O programa PQF consiste em auditorias mensais realizadas por auditores internos com intuito de estimular a organização e limpeza das áreas na empresa, assim como suscitar a discussão sobre segurança no trabalho e a filosofia empresarial.

Quando a Aline entrou aqui na empresa, que começou a cultura da qualidade, deve fazer uns 8 ou 9 anos. Mudou muita coisa, a gente começou com o 5S, todos os funcionários fizeram um curso, houve palestras e curso de gestão da qualidade. E, desde lá, a gente vem aplicando todos os valores que puder e o 5S, sempre também. A gente tem reuniões setoriais, todas as coisas que envolvem a qualidade a gente está trabalhando sempre, ficou na consciência do pessoal, faz parte do nosso trabalho [...] o Seu Nelson é ele, não é o fundador, mas ele é nosso diretor presidente, ele sempre busca isso da qualidade e ele é o que mais exige. Eu acho que o Seu Nelson sempre teve vontade, acho que ele não sabia bem o que seria isso, mas quando começou a qualidade no Brasil ele sempre procurou, mesmo que não tivesse o nome qualidade, ele sempre quis qualidade (entrevistado 22).

No ano de 2011, a empresa conquistou o troféu ouro no PGQF, sendo que nos anos anteriores já havia conquistado troféu prata e bronze e demais medalhas que antecedem os troféus. Um dos fatores destacados foi a seriedade com que a organização conduz sua permanência neste programa que focaliza resultados a longo prazo. A narrativa abaixo explicita essa questão:

Se a gente for ver a história nos últimos anos, ela ingressou e foi levado a sério, não desistiu. Muitas empresas chegam no troféu bronze, tentam o prata não conseguem, tentam de novo e desistem. Mas aqui, por exemplo, o prata a gente recebeu duas vezes, por não ter conseguido o ouro, mas este ano a gente conseguiu. Eu vejo que isso é só um reflexo, um reconhecimento, não necessariamente precisaria ter um troféu, uma medalha, para a empresa ter excelência na gestão, até porque cada empresa tem seu próprio modelo de gestão, e são empresas reconhecidas mundialmente. Também acho que isso aí está bem claro, esse compromisso com a excelência, na verdade

em todos os outros processos e o PGQP, é um programa que abrange todo este processo de gestão e o reconhecimento mostra que está comprometido com a qualidade (entrevistado 18).

Vale ressaltar que a qualidade só é feita por pessoas comprometidas, pessoas envolvidas com os valores da organização. Portanto, há a necessidade de os profissionais estarem motivados e aqui está a importância dos rituais na sua função de mobilizar, motivar, solucionar conflitos e promover integração.

A qualidade é uma postura gerencial e leva a empresa a valorizar as pessoas e abrir caminho para que elas cresçam, se realizem, se profissionalizem e, cada vez mais, o sucesso da implantação, manutenção e aprimoramento de um programa de qualidade está na disseminação dos valores organizacionais e da sua prática cotidiana, sendo assim, os rituais constituem-se em instrumentos eficazes e eficientes para desenvolver a cultura de participação. Ainda na concepção de Fossá “mobilizar forças é gerar o compromisso de todos com os resultados. Na gestão da qualidade, gerenciar passa a ser a capacidade de mobilizar esforços, delegar competências, motivar, propiciar o debate, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes” (1997, p. 157).

4.5 PROGRAMAS/PROJETOS ESPECIAIS

Esta categoria faz alusão aos diversos programas interdepartamentais, ou seja, são comitês que contam com a participação de profissionais das diferentes áreas, bem como projetos que beneficiam os colaboradores. Podemos citar os seguintes programas/projetos: Ideia 10; oferecimento de bolsa de estudos; banco de talentos; comitê de voluntariado; Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); Brigada de Incêndio; Manutenção Produtiva Total (TPM); Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APCC); Boas Práticas de Fabricação (BPF); Tecnologias limpas; Programa Envolver; Programa de Desenvolvimento de Lideranças; Programa Eu Indico; incentivo de vendas; Programa de Participação nos Resultados (PPR) e demais benefícios especiais, além do Programa de Qualidade Fruki (PQF), já abordado na categoria anterior; sendo que todos esses programas e projetos especiais foram citados pelos entrevistados como importantes mudanças estratégicas, implantadas na organização. As narrativas abaixo destacam os programas acima citados:

Há comitês onde o funcionário acaba tendo mais autonomia, então a gente tem o comitê da CIPA, que toda empresa tem, tem o 5S que é o PQF, Programa de Qualidade Fruki, BPF que é Boas Práticas de Fabricação, tem o TPM que é o da manutenção, tecnologias limpas que é o pessoal que faz lá os resíduos da produção. Então é formado por equipes, geralmente é um de cada área que acaba representando, então é uma forma de estimular as pessoas a fazerem parte dos comitês, se sentir meio dono daquele negócio (entrevistado 16).

O Programa Ideia 10 é um projeto que estimula o fornecimento de sugestões. Através de formulários depositados em urnas espalhadas pela empresa, consiste em um canal de sugestão de melhorias. É uma forma de os profissionais indicarem sugestões e ainda serem recompensados por suas ideias. O entrevistado 26 comenta sobre o programa:

É um canal para os funcionários sugerirem melhorias para a empresa, e os gestores são responsáveis por avaliar essas ideias, eles identificam a viabilidade e concedem *feedback* para o funcionário que sugeriu. E o gestor é responsável por fazer a ideia acontecer, o funcionário só acha uma oportunidade de melhoria e lança a sugestão [...] o maior número de ideias aprovadas no mês é recompensado (entrevistado 26).

A empresa conta com um comitê de voluntariado, constituído por presidente e vice-presidente, os quais coordenam as ações a serem desenvolvidas durante o ano. O comitê também conta com a participação de colaboradores de diferentes áreas. As principais ações promovidas são: Viva o Taquari Vivo; Plante Essa Ideia; e Nesse Natal Adote uma Criança. A citação do entrevistado 20 evidencia a atuação do comitê.

O comitê de voluntariado é um grupo de voluntários da empresa e esse comitê monta e gerencia ações durante o ano todo. Nós temos um cronograma de ações e gerenciamos para que essas ações aconteçam sempre, no seu devido tempo. Então há ações como Plante Essa Ideia, na qual distribuimos uma muda de uma planta nativa ou uma árvore frutífera, para os funcionários que estejam interessados, com intuito de incentivar esse cuidado com o meio ambiente. Tem outra ação que é Viva o Taquari Vivo, é uma ação em que nós mobilizamos as pessoas para fazer uma limpeza nas margens do rio Taquari. Também temos a ação de Natal, que nós selecionamos uma entidade de crianças carentes e trazemos essas crianças pra cá, fazemos um dia

recreativo para elas, com lanche, refrigerante. Nesse dia eles pintam um cartãozinho com um presente que eles queiram ganhar de Natal. Os funcionários escolhem uma criança pra dar o presente que ela pediu, e depois trazemos as crianças e entregamos os presentes (entrevistado 26).

Na área comercial, diversas campanhas de incentivo de vendas são desenvolvidas durante o ano. Os profissionais também contam com o reconhecimento público, que acontece na convenção anual, do melhor vendedor denominado campeão em vendas e melhor distribuição, premiação denominada Craque em Distribuição. Os profissionais ainda contam com o Programa de Participação nos Resultados (PPR) que abrange todos os profissionais da organização.

A organização também desenvolve o Programa Eu Indico. Esse programa busca fomentar a indicação através dos profissionais que já atuam na empresa, a recomendarem seus conhecidos para ingressarem na organização. Como reconhecimento pela indicação, caso o profissional indicado permaneça na empresa, após o contrato de experiência, a pessoa que indicou recebe R\$ 100,00 em vale-compras. O entrevistado 29 comenta sobre essa prática.

Tem o Programa Eu Indico para indicar uma pessoa para trabalhar aqui. Porque, hoje em dia, é difícil, a empresa abre uma vaga e parece que ninguém mais quer trabalhar, então é melhor pegar uma pessoa de confiança para indicar outra pessoa. A empresa está apostando nisso, quem indica, recebe uma premiação, um vale-compras de R\$100,00 depois de três meses se aquela pessoa indicada passou na experiência (entrevistado 29).

Ainda como benefícios especiais os profissionais da área administrativa que, no período aquisitivo de suas férias, não tiverem nenhuma falta injustificada, ganham mais quatro dias de férias e os profissionais da área de produção e comercial ganham vale-compras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a identificar e descrever as mudanças estratégicas ocorridas em uma organização familiar que está na quarta geração de sua gestão.

Para tanto, penetrou-se no universo organizacional e observou-se que as principais mudanças ocorridas, as quais foram agrupadas em categorias temáticas denominadas: expansão física/crescimento; modernização tecnológica; governança corporativa; gestão pela qualidade; e implantação de programas especiais.

Uma vez identificadas as mudanças estratégicas mais significativas, partiu-se para a descrição da ocorrência destas mudanças. Em relação à primeira categoria, expansão física/crescimento, percebeu-se que existe certa morosidade no ritmo de crescimento da empresa, não só em relação a espaço físico, mas no lançamento de novos produtos, embalagens e expansão de mercado. Mas ressalta-se que as mudanças e expansões precisam ser planejadas com cautela, vislumbrando o crescimento consolidado ao longo do tempo, tendo em vista que, por não ser líder de mercado, a organização parece não poder incorrer certas ameaças, tendo em vista que arriscaria sua sobrevivência futura.

A segunda categoria de mudanças estratégicas, denominada de modernização tecnológica, evidencia as inovações promovidas pela organização em termos de equipamentos e instalações, as quais contribuíram para o incremento dos processos produtivos e alavancaram o desempenho organizacional, exigindo adaptações internas e externas.

Governança corporativa compreende a quarta categoria de mudanças estratégicas, em que observou-se que a institucionalização da governança corporativa foi determinante para a sobrevivência e profissionalização da organização. Mesmo que a implantação da governança tenha iniciado quando a organização já estava há cerca de 81 anos no mercado, esta mudança foi considerada determinante, contribuindo para a permanência, solidez e sobrevivência do negócio.

A gestão pela qualidade também foi apontada como uma das mudanças estratégicas, a qual impulsionou diversas outras mudanças na organização. Como a profissionalização, advinda em conjunto com o processo de governança corporativa, anteriormente citado, e também o ingresso da empresa no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), sendo que a adesão ao PGQP impulsionou a organização a desenvolver seu programa interno de qualidade.

A última categoria de mudanças estratégicas diz respeito à implantação de programas especiais; esta categoria referencia os diferentes programas

interdepartamentais criados e desenvolvidos na organização, configurando-se como comitês que contam com a participação de profissionais das diferentes áreas, bem como projetos que beneficiam os colaboradores. Esses programas surgem de acordo com as ideias e necessidades dos colaboradores, portanto, estão sempre em fase de renovação.

Por fim, este estudo contribui com a triangulação dos temas: empresa familiar e mudanças estratégicas, uma vez que descreve as diferentes mudanças que uma organização familiar enfrentou ao longo de sua promissora trajetória, possibilitando assim, um novo olhar para os estudos e as mudanças ocorridas neste tipo de organização, tendo em vista que grande parte dos estudos em empresas familiares enfocam questões relacionadas à sucessão de gestão, deixando de abordar outras importantes situações peculiares a estas organizações.

As limitações deste estudo residem no fato de ser um estudo de caso, portanto, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, pois refletem apenas a realidade da organização estudada. Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se replicar esta pesquisa ainda em empresas familiares, através da realização de um estudo multicaso comparativo, em organizações que possuam características similares, para que, então, no caso de resultados semelhantes, as generalizações possam ser inferidas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BETHLEM, A. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

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

COLLIS, J.; RUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DÉRY, R.; DUPUIS, J. P.; HUGRON, P.; ÉMOND-PÉLOQUIN, L. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. **Cahier de Recherche Du Groupe de Recherche sur les entreprises familiales**, Montreal, v. 93, n. 8, p. 1-5, 1993.

DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Abril, 1976.

FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

GERSICK, K. et al. **De Geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GRZYBOVSKI, D.; POZZER, S. A.; RECH, S.; GIOTTO, O. T. Fontes de conflito nos estudos organizacionais sobre empresas familiares. In: EGEPE, 7., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anegepe, 2012.

LEONE, N. M. G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 1991. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1991.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Ambiente & Sociedade**, v. 2, n. 5, 1999.

RICCA, D. Quem são as empresas familiares? **Revista Empresa Familiar**, v. 1, n. 1, 2001.

WILLIAMSON, P. J. Strategy innovation. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Ed.). **The Oxford handbook of strategy**. New York: Oxford University Press, 2003. v. 2, cap. 29.

Recebido em: 25 de fevereiro de 2015

Aceito em: 05 de outubro de 2015