



## **PROFISSIONALISMO E GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: uma análise exemplo do modelo corporativo no município de Tatuí-SP**

Renato Strufaldi<sup>1</sup>

Ricardo Vieira Dias<sup>2</sup>

Profa. Dra. Carla A. Barreto

Prof. Esp. Júlio César Cardia<sup>3</sup>

Profa. Esp. Regiane Cardoso<sup>4</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo abordou um estudo sobre a empresa familiar e os possíveis problemas que podem estremecer a gestão deste modelo de empresa, afim de obter informações que apontem se a visão profissional por parte do gestor de uma empresa familiar pode minimizar os impactos do personalismo na gestão familiar. Inicialmente, esta composição estruturou-se por intermédio de diretrizes teóricas e assim, definindo os conceitos de burocracia e personalismo, características fortemente presentes na sociedade familiar; discutindo as ferramentas que auxiliam à melhoria da gestão e, posteriormente, realizou-se uma coleta de dados por meio de interlocução semiestruturada com abordagem qualitativa em uma empresa da cidade de Tatuí, verificando a conformidade com os dados bibliográficos levantados. Com a decorrência entrevista, estabeleceu-se a coleta de dados por meio da Metodologia Crítico-Comunicativa, afim de delimitar de forma clara os papéis profissionais existentes na organização de cunho familiar para caracterizar qual a importância do gestor presidente e sua escolha diretiva no sentido de minimizar/coibir atitudes personalistas. Os dados sinalizam que além do profissionalismo demarcado pelo conhecimento com a utilização de uma mescla de ferramentas administrativas por parte dos gestores, é fundamental que o perfil de liderança que estes adotem seja de valorização para com seu quadro de funcionários, pois assim, os colaboradores, sejam estes familiares ou não, sentem-se como parte ativamente participante da empresa e com isto, não precisam lançar-se à ações personalistas para crescerem ou conquistarem o devido reconhecimento.

---

<sup>1</sup> Pós-Graduando do Curso de Pós-Graduação Latu Sensu Especialização em Engenharia Financeira da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara, Tatuí –SP, fevereiro de 2018.

<sup>2</sup> Pós-Graduando do Curso de Pós-Graduação Latu Sensu Especialização em Engenharia Financeira da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara, Tatuí –SP, fevereiro de 2018.

<sup>3</sup> Pós-graduado em Gestão de Negócios na Indústria da Moda - SENAI/SP, Graduado em Administração de Empresas e Comércio Exterior - UNIP Sorocaba e Especializado em Mercado de Moda e Têxtil pelo SENAI CETIQT, Técnico em Contabilidade, Professor na Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB) e FIB Universidade Brasil Boituva. E-mail: prof.julio.cesar@faesb.edu.br.

<sup>4</sup> Especialista em Engenharia da Produção pela Uninter de Curitiba, Graduada em Administração pela Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB). Professora na Graduação da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB). E-mail: prof.regiane@faesb.edu.br.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Gestão. Personalismo.

### ABSTRACT

The present article addressed a study about the family business and the possible problems that may shake the management of this business model, in order to obtain information that indicates if the professional vision by the manager of a family company can minimize the impacts of the personalism in the management family. Initially, this composition was structured through theoretical guidelines and thus, defining the concepts of bureaucracy and personalism, characteristics strongly present in the family society; discussing the tools that help to improve management, and subsequently, a data collection was performed through semi-structured dialogue with a qualitative approach in a company in the city of Tatuí, verifying compliance with the bibliographic data collected. With the result of the interview, the data collection was established through the Critical-Communicative Methodology, in order to delimit clearly the professional roles existing in the family organization to characterize the importance of the president manager and his / her directive choice in the sense of minimize / inhibit personalistic attitudes. The data indicate that besides the professionalism marked by the knowledge with the use of a mixture of administrative tools by the managers, it is fundamental that the leadership profile that these adopt is of valorization with its staff, therefore, the employees, whether they are family members or not, they feel that they are actively participating in the company and therefore do not need to engage in personalistic actions to grow or gain due recognition.

**Keywords:** Family business. Management. Personalism.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>DIRETRIZES TEÓRICAS.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão familiar.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>EMPRESA FAMILIAR: profissionalização e novas formas de gestão .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISE EXEMPLO .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>15</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>18</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas de estrutura familiar estão presentes por todo o globo, e assim como muitas organizações, podem iniciar suas atividades como pequenas empresas e com o passar dos anos, se desenvolverem e transformar-se em grandes corporações. Cita-se como exemplo a rede Wal-Mart, onde suas redes têm alcance mundial.

Focando no microambiente, mais especificamente na cidade de Tatuí, de acordo com o Censo Demográfico do IBGE (2010), o município tem de maneira geral 3.645 empresas atuantes no mercado e o maior índice do PIB está concentrado no setor de serviços.

Uma pesquisa do portal G1 do ano de 2014 destaca que um dos setores que possui grande parcela ativa no município e é considerado na América Latina como um dos maiores polos do país é o ramo ceramista, sendo grande parte do segmento destas empresas com o ramo de cerâmica vermelha, segmento este voltado à produção de itens utilizados na construção civil como tijolos, blocos, lajes e telhas.

A empresa apresentada como análise exemplo nesta composição localiza-se na cidade de Tatuí, destacando-se na produção de cerâmica branca que contém em seu portfólio pisos e revestimentos, sendo esta a Cerâmica Strufaldi LTDA, a qual passou no último quinquênio por um processo de sucessão.

### 1.1 Objetivo geral

Delimitar de forma clara os papéis profissionais existentes na organização de cunho familiar para caracterizar qual a importância do gestor presidente e sua escolha diretiva no sentido de minimizar/coibir atitudes personalistas.

### 1.2 Problema

Face aos problemas mais comuns previamente citados e que serão melhores percorridos ao longo do trabalho, questiona-se: a visão profissional por parte do gestor de uma empresa familiar pode minimizar os impactos do personalismo na gestão familiar?

### 1.3 Justificativa

O tema abordado nesta composição foi escolhido pela autora face à mesma estar inserida profissionalmente em uma empresa de estrutura familiar e assim se fazer perceptível muitas fragilidades nos relacionamentos profissionais neste tipo de empresa, e onde muitas das vezes, os problemas pessoais prevaleciam às questões organizacionais.

#### **1.4 Metodologia**

Após a delimitação do objeto de pesquisa deste artigo, iniciou-se a pesquisa científica para contextualização sobre o tema, que segundo Barbosa e Azevedo (2009, p. 14) significa “a investigação sobre determinado objeto-problema que, por sua vez, representa o ponto central para o entendimento das questões propostas em determinados estudos.”

Portanto, para início da metodologia que estruturou este trabalho, utilizou-se da técnica de revisão bibliográfica, ou seja, levantamentos históricos por meio de livros, artigos e teses já existentes sobre o assunto, que de acordo com Barbosa e Azevedo (2009) são os primeiros passos que qualquer pesquisador deve tomar para conseguir delimitar seu objeto de estudo.

A pesquisa de campo foi realizada na cidade de Tatuí, por meio de entrevista semiestruturada com abordagem qualitativa e dividida em duas etapas, sendo o primeiro relato realizado com dois integrantes da gestão estratégica da empresa e, posteriormente, com três funcionárias da área administrativa, contudo, atuantes de diferentes setores da organização e com anos de labor à empresa, com o propósito de levantar informações características de liderança marcantes na primeira gestão e, posteriormente, na administração sucessora. Através da entrevista, estabeleceu-se o levantamento e coleta de dados por meio da Metodologia Crítico-Comunicativa (MCC), aplicada e desenvolvida por pesquisadores de uma Universidade em Barcelona e que consiste em interpretar a realidade de um indivíduo no âmbito social assistida pela descrição de relatos históricos, tais como experiências pessoais e profissionais, interpretados por outro indivíduo (GÓMEZ et al., 2006). A escolha desta ferramenta foi de suma importância, pois propicia a edificação do conhecimento e conjectura de informações mediante a comunicação entre dois indivíduos, neste caso, entrevistador e entrevistados.

## 2 DIRETRIZES TEÓRICAS

A compreensão das definições de estado, poder e política e o papel do homem na sociedade humana são denotadas na composição de Max Weber (2011), e que, segundo seus escritos, o homem pode ter suas ações norteadas por quatro tipos de orientações, sendo estas ações embasadas em hábitos de longa prática, ou no tradicionalismo; a baseada nas afeições e nos estados sensórios de um determinado agente; a embasada na crença em valor absoluto de um comportamento ético, estético, religioso, ou outro, exclusivamente por seu valor e independentemente de qualquer esperança; e a baseada na expectativa como condição ou meio para a consecução bem-sucedida dos fins escolhidos por este determinado agente.

Através desta obra de Weber, fez-se a compreensão das orientações que embasam ações humanas, mas o autor também menciona (2011) as três razões intrínsecas que justificam a dominação nas relações do Estado com o homem, sendo estas, fundamentos da legitimidade denominados por: poder tradicional, poder carismático e poder legal. Sobre estes, a autora deste trabalho dissertou um pouco mais adiante e embasou-se nas obras de Weber denominadas Economia e Sociedade, com enfoque no poder tradicional caracterizando neste a presença do personalismo. O feito de Max Weber tem por objetivo a relação do homem político com o Estado, mas esta relação será utilizada nesta dissertação como uma metáfora transferida para a situação das relações entre chefe e subordinado.

Ainda sob o entendimento do personalismo, Weber (1999) aponta indícios desta prática também em sua obra Economia e Sociedade, na seção que retrata o modelo de dominação patrimonial, onde está é orientada pela tradição exercida em virtude do pleno direito pessoal. Como leitura complementar descrevendo a presença de práticas personalistas, serão utilizadas também as contribuições da obra Administração Pública do autor Augustinho Paludo (2006) que é orientada para a Administração Pública Brasileira, com foco nas seções que articulam sobre os modelos de Administração Patrimonialista e a teoria burocrática de Weber.

### 2.1 Gestão familiar

Como modelo predominante de administração pelo mundo, a empresa familiar segundo Cepelowicz (1996) se destaca como responsável por grande parte da

geração de empregos na economia ocidental, sendo um tipo de organização viável e produtiva. Souza (2001, p. 10) define a administração da empresa familiar “como aquela em que um – ou mais – membro de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.”

Weber (1999) contextualiza sobre a hereditariedade atrelada ao modelo de dominação tradicional no período em que viveu caracterizado na política e que se subdividia em dois tipos: o patriarcalismo e o patrimonialismo em relação à esta dominação como sendo uma obediência ligada a pessoas indicadas por tradição ou pelo senhor tradicionalmente determinado – aqui, lê se hereditariedade – onde o quadro de colaboradores da organização não era composto de funcionários, mas sim por “servidores” pessoais.

Em outro momento, Weber (1999) também menciona a correlação de hereditariedade nas empresas familiares através da administração patriarcal, sendo esta na maioria das vezes primordialmente econômica e familiar, onde a dominação é exercida por um indivíduo determinado normalmente segundo regras fixas de sucessão.

Porém, Passos (2006, p. 26) caracteriza a empresa familiar gerida por uma família empresária aquela:

Unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para as próximas gerações, baseando-se nos princípios que norteiam a família saudável. Seus membros são capazes de distinguir as esferas da família, do patrimônio e da empresa, agindo de acordo com tal distinção. O processo de evolução da família empresária prevê o planejamento da sucessão e da continuidade.

Weber (1999, p. 151) também menciona fatos do personalismo no sistema patrimonialista onde “os “companheiros” tornam-se “súditos”; o direito do senhor, interpretado até então como direito preeminente dos associados, converte-se em seu direito próprio, apropriado por ele da mesma forma (em princípio) que um objeto possuído de natureza qualquer.”

Ainda segundo Weber (2011, p. 88):

O número dos que se interessavam indiretamente pela política, sobretudo no relativo a seu aspecto material era grande. Todas as medidas que um ministro poderia adotar e, muito particularmente, todas as soluções que

poderia oferecer a assuntos de caráter pessoal tinham em conta a possível influência da decisão sobre o resultado das eleições seguintes.

Os relatos de Max Weber (1999) apontam também que o senhor patrimonial apoiava seu poder em guardas pessoais e exércitos de escravos marcados à ferro, à colonos e súditos de maneira forçada através da união de interesses perante estes, obtendo a ampliação de sua decisão e de sua graça através deste poder patrimonial.

Weber e sua colaboração em relação à dominação carismática, que segundo o autor (1999) é aquela vinculada ao dom de graça pessoal através da lealdade a uma pessoa com qualidades sobrenaturais, embasada na confiança em dons pessoais deste indivíduo, relata ocorrências de personalismo onde os homens de confiança destes líderes carismáticos não eram remunerados por salários ou prebendas, mas sim por amor ou camaradagem a este líder.

Max Weber prossegue sua conceituação sobre o predomínio carismático afirmando que (2011, p. 89):

Os militantes e, em especial, os funcionários e dirigentes do partido esperam naturalmente, que o triunfo do chefe lhes traga compensação pessoal: posições ou vantagens outras [...] Do ponto de vista psicológico, uma das mais importantes forças motoras com que possa contar o partido político reside na satisfação que o homem experimenta por trabalhar com a devoção de um crente em favor do êxito da causa de uma personalidade e não apenas em favor das abstratas mediocridades contidas num programa.

Percebia-se então que a consistência da dominação carismática do chefe em relação aos seus súditos continha extrema predominância personalista.

Estas eram as principais características que demarcavam a predominância personalista no período descrito na composição de Weber. Entretanto, em se tratando de peculiaridades de empresa familiar, as que comumente nos vêm à mente são de uma pequena empresa de controle centralizado, onde há ocorrência de nepotismo e é mal administrada devido à complexidade na administração de conflitos causados por atritos pessoais que são levados para o ambiente interno da empresa.

As características listadas acima existem e são realidade em muitas empresas de cunho familiar, e que Lethbridge (1997) ordena-as por três tipos básicos, sendo estes:

- a) Modelo tradicional: aquele de capital fechado, com pouca transparência administrativa/financeira e os membros da família exercem o completo domínio da organização;



- b) Modelo híbrido: o capital da empresa é aberto, porém a família ainda detém o controle. O índice de transparência é maior e há também uma maior participação de profissionais não familiares na administração do negócio;
- c) Modelo de influência familiar: a maior parte das ações da empresa estão em poder do mercado, entretanto a família ainda influencia a empresa através de significativa participação acionária.

Souza (2001) nos permite o entendimento destas características de forma diferente, subdividindo as empresas por seu porte, sendo as de pequeno e médio porte de controle centralizado, de capital fechado e onde os membros da família ocupam os cargos administrativos mais fortes na empresa. Já as empresas de maior porte são listadas como aquelas em que a influência familiar é menor, o capital é aberto e há a busca por profissionalização da gestão para descentralizar o controle familiar.

### **2.1 EMPRESA FAMILIAR: profissionalização e novas formas de gestão**

O modelo de gestão administrativa começa a se modificar e se flexibilizar para melhor se adaptar com o avanço do advento tecnológico nas empresas ao longo dos anos e o aprimoramento das ferramentas de gestão administrativa, onde as práticas tradicional e carismática propostas por Weber (1999; 2011) sofrem aperfeiçoamentos face à necessidade de melhorias na organização do Estado, que sofria com o predomínio personalista e corrupto oriundo destas dominações inseridas na Administração Patrimonialista. Paludo (2013) menciona que através do surgimento de grandes companhias e a imposição do atendimento de demandas sociais no século XIX, fez-se imprescindível a utilização da burocracia para organizar a complexidade e responsabilidade das exigências que se manifestaram, chegando ao modelo de dominação burocrática (ou racional-legal), que de acordo com Weber (1999) é a dominação embasada no poder, através da crença em estatutos, normas e competências fundamentadas em regras racionalmente criadas.

### **3 ANÁLISE EXEMPLO**

Nesta seção, serão ordenados os dados levantados sob a empresa utilizada como exemplo exploratório, a fim de garantir a coerência com os conceitos anteriormente apresentados e assim, alcançar os objetivos propostos. O método de

entrevista desdobrou-se por meio do relato comunicativo com abordagem qualitativa que, segundo Gómez et al. (2006), consiste em obter o conhecimento mediante a enumeração de informações proporcionadas por grupos de discussões entre dois ou mais indivíduos, onde abordaram-se as histórias e experiências vividas por estes. A empresa exemplo de investigação utilizada nesta monografia atua sobre o ramo ceramista, tendo em vista a microrregião em que a autora desta está situada possuir grande força mercadológica sobre este polo, que segundo dados da Acertar – Associação das Cerâmicas de Tatuí e Região até o ano de 2014 possuía 31 unidades produtoras do tipo cerâmica vermelha.

Entretanto, a empresa averiguada nesta composição foi a Cerâmica Strufaldi LTDA., sociedade de administração familiar reconhecida nacionalmente como líder em seu mercado que trabalha com a produção de cerâmica branca, mais especificamente com a fabricação de pisos e revestimentos cerâmicos que são utilizados desde fachadas de construções à acabamentos em piscinas. A pesquisa de campo foi datada do dia 07 de Setembro de 2017 por meio de entrevista semiestruturada com abordagem qualitativa e dividida em duas etapas, sendo o primeiro relato realizado com dois integrantes da gestão estratégica da empresa e, posteriormente, com três funcionárias da área administrativa, contudo, atuantes de diferentes setores da organização e com anos de labor à empresa, com o propósito de levantar informações características de liderança marcantes nas gestões de pai e filho. Mas anteriormente a este processo, a conversa foi previamente agendada e validada por meio de ofício.

Através da entrevista com os gestores, estabeleceu-se o levantamento e coleta de dados por meio da Metodologia Crítico-Comunicativa (MCC), que consiste em interpretar a realidade de um indivíduo no âmbito social assistida pela descrição de relatos históricos, tais como experiências pessoais e profissionais, interpretados por outro indivíduo. O questionário foi estruturado com base nos tópicos percorridos nesta composição, abordando as temáticas: estrutura organizacional, profissionalização e sucessão.

As informações primordiais aqui dispostas foram cordialmente cedidas pelos senhores Renato Strufaldi e Ricardo Dias, ambos pertencentes à gestão estratégica da organização. Já o levantamento de dados junto às funcionárias sucedeu-se posteriormente ao relato realizado pelos gestores, por intermédio de um questionário de perguntas abertas, com o propósito de pontuar as peculiaridades de liderança

percebidas por estas. Aqui, estas colaboradoras serão designadas por F1, F2 e F3 e os informes prestados por estas sobre as semelhanças na gestão serão inseridos nos parágrafos que caracterizam as semelhanças no perfil de liderança e de investimento no capital humano. Além dos entrevistados que serão listados e devidamente denominados nos relatos subsequentes, destacam e nomeiam-se outros três personagens, sendo estes o Sr. Eduardo Strufaldi, Sr. Eduardo Strufaldi Júnior e Sra. Janice Monteiro Strufaldi.

A empresa iniciou suas atividades em meados de 1995 com a produção de cerâmica vermelha e sob a administração dos irmãos Eduardo Strufaldi Júnior e Renato Strufaldi, porém, tendo a assessoria do pai, o Sr. Eduardo Strufaldi, que trabalhava em outra empresa do ramo de pisos na cidade, mas auxiliava os filhos com a experiência por meio de consultoria. No ano de 1998, o Sr. Eduardo Strufaldi com formação em química percebe que em sua região, havia uma oportunidade de conquista no mercado com a fabricação de cerâmica branca, pois a concorrência disposta na cidade era baixa para o ramo.

A partir daí, o Sr. Eduardo Strufaldi se volta totalmente à empresa, optando por uma remodelagem em seu processo fabril, alterando assim seu produto final que passou a ser o revestimento cerâmico, e esta mudança, reposicionou a empresa no mercado. Porém, como toda mudança implica investimento, foi necessário inicialmente um financiamento bancário de 100% para a alteração de toda a fábrica. Investimentos em readequações à normas também foram necessários para atender o mercado nacional, como o enquadramento na NBR (Norma Brasileira Regulamentadora) 13.818 que especifica os métodos de fabricação e normatização para seus produtos e a incorporação da ISO (Organização Internacional da Normalização) 13.006 para controle dimensional e do formato de revestimentos cerâmicos. Com a vinda do pai à empresa, a estrutura gerencial formou-se inicialmente apenas por componentes familiares, tendo no topo a presença do Sr. Eduardo Strufaldi, sua esposa Sra. Janice Monteiro Strufaldi, responsável pelo controle das finanças e os filhos, Eduardo Strufaldi Júnior e Renato Strufaldi, sendo o último, braço direito na gestão administrativa da empresa.

Entretanto, após a saída da empresa em que laborava anteriormente, o Sr. Eduardo Strufaldi traz consigo o Sr. Ricardo Dias, um jovem com experiência e sem vínculos familiares para auxiliar à gestão administrativa da cerâmica. Assim, a gestão recebe o primeiro funcionário sem ligação familiar em sua administração.

Nos dias de hoje, a estrutura estratégica da organização é pautada pelo comando do Sr. Renato Strufaldi, que munido do vínculo familiar, da legitimação perante à família e do conhecimento e experiência suficientes para continuar a administração da empresa de maneira profissional foi quem assumiu a administração há cinco anos, em decorrência do falecimento de seu pai e, desta forma, a empresa enfrenta seu primeiro processo sucessório. O desenho do quadro estratégico segue-se com a presença do Sr. Ricardo Dias auxiliando à tomada de decisões; A mãe, Sra. Janice Monteiro Strufaldi, manteve a coordenação do departamento financeiro, mas todas as informações, mesmo que não financeiras, passam sob o conhecimento dela; O Sr. Eduardo Strufaldi Júnior é responsável pelo comando do departamento de Marketing, administrando assim o departamento comercial da organização. Em sua totalidade, a organização é composta por 138 funcionários no setor produtivo e 12 colaboradores na área administrativa.

Na fala dos dirigentes entrevistados sobre sua equipe de colaboradores, notou-se que a empresa possui um perfil humanizado onde esta de acordo com Vergara e Branco (2001, p. 21-22) “é voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas”. Também foi possível inferir esta valorização de seus funcionários devido à estabilidade proporcionada pela empresa, visto que as integrantes entrevistadas possuem longa atuação na empresa, onde a F1 labora há quatorze anos, a F2 há oito anos e a F3 atuante há cinco anos.

De acordo com as informações assinaladas pelas colaboradoras entrevistadas, a organização investigada enxerga o potencial de seus parceiros, valorizando aos mesmos recorrendo ao investimento nestes. E este investimento foi percebido por cada uma de maneira correlata, onde a F2 cita o recrutamento interno como um meio de alavancar o potencial. Já as colaboradoras F1 e F3 relataram que a empresa realiza este incentivo ao seu capital humano com auxílio em cursos para a profissionalização, com enfoque na busca por agregar conhecimento ao indivíduo. Também foi de comum pontuação entre as três respondentes que além dos investimentos exercidos com o capital humano, pai e filho em suas respectivas gestões sempre deram voz à ouvir opiniões de seus colaboradores, com o intuito de aperfeiçoamento a empresa que possivelmente não fossem observados pelos gestores.

Nas palavras dos gestores entrevistados, o Sr. Eduardo Strufaldi, sempre reconheceu talentos e constantemente se preocupou em investir em seu capital humano dentro do próprio negócio, pois entendia que investir no potencial das pessoas era condição de crescimento da empresa, e percebeu-se essa diretriz também no Sr. Renato Strufaldi que verbalizou experiência e profissionalismo como categorias de gestão para reger o comando da empresa. Estas características anteriormente citadas são também constatadas pelas entrevistadas, onde F1 e F2 que participaram das gestões de pai e filho são afirmativas ao detalhar que ambos possuem a mesma postura de liderança, evidenciando o profissionalismo e comando com respeito aos seus colaboradores os tópicos mais acentuados nas duas gestões. Igualmente caracterizado pelas colaboradoras F1 e F2, também destacaram-se em ambas as administrações a dedicação total à empresa, não deixando a gestão aos cuidados de terceiros, dotados de visão empreendedora e com a comunicação hierárquica ocorrida de forma clara e objetiva. A respondente F3 por participar apenas à gestão do Sr. Renato Strufaldi, exaltou seu caráter correto, detalhando liderança e comunicação facilitada como as características essenciais de sua gestão.

Durante o desdobramento do relato, mostrou-se nítido pelos respondentes que no decorrer da existência da empresa, sempre se buscou o investimento em profissionalização organizacional na busca por melhoria tanto gestão estratégica quanto nos demais níveis da empresa. Contudo, como observação feita pelos gestores, o investimento desempenhado com os colaboradores só ocorre se o mesmo expressar interesse em crescimento profissional.

Isto posto, denotaram-se semelhanças com a racionalização da gestão proposta por Weber presentes na empresa investigada, desde a normatização para modificação do produto final, viagens internacionais para a participação de feiras em busca de novas tecnologias para o processo fabril e também alterações de *software* que integram não somente os departamentos administrativos e produtivos da empresa, mas também, integram o cliente à realização dos pedidos à distância, tornando formal o relacionamento empresarial. Com relação à percepção de profissionalização da empresa por parte das colaboradoras, a respondente F2 apontou que desde sempre, buscou-se esta melhoria com implementação de sistemas e certificações. Já para a F1, as melhorias ocorrem também com o investimento em sistemas, mas foi observado por esta que estes sistemas são voltados à otimização do serviço operacional. A profissionalização na visão da

colaboradora F3 ocorre de maneira constante, objetivando sempre a busca por melhorias contínuas.

Com o desenrolar do relato comunicativo dos diretores, percebeu-se também com clareza a não existência de conflitos durante a transição sucessória, pois o sucessor, Sr. Renato Strufaldi já fazia parte do universo empresarial e conhecia todos os processos existentes na empresa, evidenciando a existência de pelo menos uma prévia conversa sobre sucessão entre pai e filho como abordado por Passos et al. (2006).

Quando questionado sobre seu possível sucessor, o Sr. Renato Strufaldi, considera esta hipótese ainda de forma longínqua, mas foi assertivo ao informar que opta por um futuro processo sucessório apoiado no profissionalismo e não necessariamente embasado no vínculo familiar e apontou que até visualiza um possível sucessor dentro do quadro de funcionários.

Em relação às ferramentas de apoio à melhoria na gestão, não foi de claro esclarecimento na entrevista a utilização de pilares da governança corporativa na empresa como auxílio ao combate de ações personalistas. Entretanto, observou-se uma estrutura de administração estratégica simplificada, dinâmica e profissionalizada, talvez por isso, não demande a necessidade de inserção das políticas de governança corporativa. Mas nos relatos realizados pelos entrevistados, é notável o uso, mesmo que de forma indireta, do ciclo PDCA para a obtenção da melhoria contínua, em longo prazo, da gestão administrativa da organização.

Por meio dos informes levantados com a análise exemplo, é possível a constatação de que a empresa distanciou-se do modelo de dominação tradicional, por ausentar-se de práticas personalistas, visto ao entendimento que a organização estudada possui ao não associar família e empresa, respeitando assim os respectivos âmbitos de cada categoria e permitindo a inexistência de predominâncias personalistas, tanto nos vínculos empresa-família quanto no relacionamento colaborador-empresa e com isso, aproximou-se do modelo racional legal, ambos propostos por Max Weber, por também buscar a melhoria contínua da gestão respaldando-se em normas próprias internas que visam à valorização da aprendizagem profissional e do crescimento conjunto, abrangendo colaboradores e organização.

Outra característica que se realçou foi a valorização do planejamento pelos gestores entrevistados para o melhor controle da empresa, que almejam sempre

desenvolver uma administração com visão otimista em relação ao futuro, sendo esta delineada no presente por meio de um planejamento estratégico voltado para melhorias contínuas. Esta peculiaridade denotada é marcante da Teoria Clássica de Henry Fayol que como citado por Chiavenato (2003) têm o ato de administrar como uma das funções mais importantes da empresa, sendo um de seus principais pilares o planejamento do gestor a fim de organizar os recursos e órgãos existentes em uma empresa para o alcance dos melhores resultados, tornando a empresa mais eficiente.

Também alcançou-se que ao modo como a organização estudada valoriza seu capital humano seja através do remanejamento de cargo ou do apoio à profissionalização, pôde-se observar isto como uma peculiaridade existente de um perfil de liderança humanizada, com peculiaridades marcantes da Teoria Estruturalista, outra grande escola da Administração Moderna que se inspirou nos estudos da Teoria da Burocracia de Max Weber anteriormente citada neste trabalho e que é definida por Chiavenato (2003) como uma forma de encarar as empresas como unidades sociais que congregam pessoas para que estas, em decorrência do estabelecimento de boas relações no trabalho, assegurem o melhor alcance de metas e objetivos empresariais, valorizando assim a organização como um todo, e não somente por alguns departamentos e assim, estimulando estes indivíduos a desempenharem seus papéis profissionais com empenho e de forma eficaz.

Mediante o exposto, as informações levantadas através da análise exemplo assinalaram a presença numerosa de pontos característicos de diversificadas teorias da administração e que mostraram uma administração saudável esboçada na empresa modelo, apontando que além do profissionalismo demarcado pelo conhecimento com a utilização de uma mescla de ferramentas administrativas por parte dos gestores, é fundamental que o perfil de liderança que estes adotem seja de valorização para com seu quadro de funcionários, pois assim, os colaboradores, sejam estes familiares ou não, sentem-se como parte ativamente participante da empresa e com isto, não precisam lançar-se à ações personalistas para crescerem ou conquistarem o devido reconhecimento.

#### **4 CONCLUSÃO**

Com base no referencial teórico abordado nesta composição, buscou-se evidenciar a raiz dos conflitos existentes numa gestão empresarial de cunho familiar, onde apontado pelos autores escolhidos e de acordo com os períodos vivenciados por estes, estes atritos originam-se nas ações personalistas presentes nas relações familiares e que também podem alcançar outros tipos de laços como a amizade no trabalho, que pode surgir com a convivência existente no âmbito organizacional, pois estes laços abrangem desde sentimentos, conflitos não solvidos de maneira correta e no âmbito correto à questões relacionadas à poder e riqueza, assuntos estes que podem estremecer a estrutura de uma empresa familiar por gerarem conflitos que refletem na gestão deste modelo de organização.

De forma a cumprir os objetivos anteriormente listados, a autora apoiou-se em diretrizes teóricas para discutir os conceitos de personalismo e burocracia, denotando seus aspectos e presença em instituições (públicas e privadas). Apresentaram-se também as políticas de governança corporativa, entretanto, não foi possível observar de forma clara sua utilização na empresa investigada na análise exemplo talvez em decorrência da simplicidade e dinamismo em sua estrutura departamental e administrativa. Entretanto, foi marcante o entendimento da organização estudada ao não associar família e empresa, respeitando assim os respectivos âmbitos de cada categoria e permitindo a inexistência de predominâncias personalistas, tanto nos vínculos empresa-família quanto no relacionamento colaborador-empresa.

Mesmo com a percepção da não existência de impessoalidade na empresa, também se observou que os gestores utilizam-se de ações que denotam o profissionalismo corporativo da gestão como forma de impelir quaisquer ações de cunho personalista. Estas ações demonstraram-se na análise exemplo por intermédio da experiência demonstrada por todos os entrevistados no ramo em que atuam e nas atividades em que respectivamente, cada um desempenha na organização. Por parte dos relatos obtidos com os gestores, foi perceptível a profissionalização empresarial por meio da busca constante na ampliação do conhecimento através de novas tecnologias, sejam estas para melhorarem o produto final produzido ou através da inserção de um *software* que faça a integração de todos os departamentos da empresa, tornando assim sua estrutura simplificada – como anteriormente mencionado – facilitando a comunicação interna ou também com adesão à certificações que permitam uma diferenciação da companhia.



A presença numerosa de pontos característicos de diversificadas teorias da administração moderna também mostrou ser um alicerce para uma administração saudável esboçada na empresa modelo, apontando que além do profissionalismo demarcado pelo conhecimento com a utilização de uma mescla de ferramentas administrativas por parte dos gestores, é fundamental que o perfil de liderança que estes adotem seja de valorização para com seu quadro de funcionários, pois assim, os colaboradores, sejam estes familiares ou não, sentem-se como parte ativamente participante da empresa e com isto, não precisam lançar-se à ações personalistas para crescerem ou conquistarem o devido reconhecimento.

Enfim, por mais do extenso conteúdo existente retratando o prisma das empresas familiares, é de extrema significância o constante estudo deste modelo de gestão em vista sua forte participação ativa no mercado, buscando entender sempre a melhor forma de se fortalecer este tipo de empresa coibindo possíveis práticas personalistas com as particularidades aqui levantadas, a fim de torná-la perpétua no ramo em que atua.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Fábio F. **O método de melhorias PDCA**. 2003. 169 f. Dissertação (mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 01 ago. 2003. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde04092003.../dissertacao\\_FABIOFA.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde04092003.../dissertacao_FABIOFA.pdf). Acesso em 20 jul. 2017.
- BARBOSA, Túlio; AZEVEDO, José R. N. **Questões básicas sobre a pesquisa científica**. 18. ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2009.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- CASTANHA, Lailson. **Ponderações personalistas**. Disponível em: <http://personalismounieriano.blogspot.com.br/2009/02/o-que-e-personalismo.html>. Acesso em 15 mai 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FARIA, Valter. **Governança corporativa: princípios e práticas como aliada do administrador profissional**. Disponível em: <http://www.crasp.gov.br/encoad/2012/pdfs/Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Princ%C3%ADpios%20e%20Pr%C3%A1ticas%20como%20aliada%20do%20Administrador%20Profissional%20-%20GEGC.pdf>. Acesso em 15 mai. 2017.
- G1, Portal. **Cerâmicas de Tatuí geram mais de 4 mil empregos, diz associação**. 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/itapetingaregiao/noticia/2014/08/ceramicas-de-tatui-geram-mais-de-4-mil-empregos-dizassociacao.html>. Acesso em 25 fev. 2017.
- G1, Portal. **Veja 8 situações em que os donos da JBS usaram a corrupção para obter vantagens**. 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/veja-8-situacoes-em-que-os-donosda-jbs-usaram-a-corrupcao-para-obter-vantagens.ghtml>. Acesso em 07 ago. 2017.
- GÓMEZ, Jesus et al. **Metodologia comunicativa crítica**. Barcelona /Espanha: El Roure Editorial, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=355400>. Acesso em 25 fev. 2017.

ITAU. **Um banco com nove décadas de muita história.** 2016. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/sobre/memoria/um-banco-com-nove-decadas-de-muitahistoria.html>. Acesso em 14 jul. 2017.

JÚNIOR, Armando L. M. **Estratégias de governança na empresa familiar:** modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. 120 f. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/pt-br.php>. Acesso em 25 fev. 2017.

JUNIOR, Franco K. T.; CORRÊA, Dalila A.; BREITENBACH, Herivelton. Compartilhamento e transferência de conhecimento no contexto de um processo sucessório em empresas familiares. In: Seminários de Administração, 13., São Paulo, 2010. **Trabalhos aprovados.** São Paulo: SEMEAD, 2010. 15 p. p. 21773866. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/5.pdf>. Acesso em 09 ago. 2017.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo.** 1997. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf). Acesso em 14 mai. 2017.

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

MELO, Marlene C. de O. L.; OLIVEIRA, Michele C. de S. O.; PAIVA, Kely C. M. **Produção científica brasileira sobre empresa familiar:** um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da anpad no período de 1997-2007. Belo Horizonte. v. 9, n. 6, p. 148-173, set/out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a08v9n6.pdf>. Acesso em 04 ago. 2017.

MINAYO, Maria C. de S. et al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

PALUDO, Augustinho V. **Administração pública.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PASSOS, Édio et al. **Família, família, negócios á parte:** como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006

SEBRAE-SC. **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** 2005. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em 25 fev. 2017.

STRUFALDI, Cerâmica. Disponível em: <http://www.strufaldi.com.br>. Acesso em 08 set. 2017.

VERGARA, Sylvania C.; BRANCO, Paulo D. Empresa humanizada: a organização necessária é possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41,

n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001. Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37708/36457>. Acesso em 17 set. 2017.

WEBER, Max. **Ciência e política**: duas vocações. 17. ed. São Paulo: Cultrix, 2011.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. São Paulo: Universidade de Brasília; Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. 1999.