

Esta dissertação objetivou analisar como ocorreu o processo de profissionalização nas empresas familiares Metalúrgica Riosulense S/A e Pamplona Alimentos S/A do município de Rio do Sul/SC, considerando o contexto, conteúdo e processo.

A profissionalização de empresas familiares consiste na condução da empresa por profissionais competentes e devidamente capacitados para os cargos de gestão, podendo ser ou não membros da família proprietária da organização.

A metodologia utilizada foi um estudo multicasos qualitativo, de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa revela as práticas de gestão utilizadas pelas duas empresas estudadas durante o processo de profissionalização, bem como o contexto interno e externo que envolveu todo este processo.

Orientadora: Simone Ghisi Feuerschütte, Dra.

Florianópolis, 2013

ANO  
2013

GRAZIELA MARCONCINI SEMANN | PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: OS CASOS DA METTALÚRGICA RIOSULENSE S/A E DA PAMPLONA ALIMENTOS S/A NO MUNICÍPIO DE RIO DO SUL, S.C.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**PROFISSIONALIZAÇÃO DE  
EMPRESAS FAMILIARES: OS CASOS  
DA METTALÚRGICA RIOSULENSE  
S/A E DA PAMPLONA ALIMENTOS  
S/A NO MUNICÍPIO DE RIO DO  
SUL, S.C.**

GRAZIELA MARCONCINI SEMANN

FLORIANÓPOLIS, 2013

**GRAZIELA MARCONCINI SEMANN**

**PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:  
OS CASOS DA METALÚRGICA RIOSULENSE S/A E DA  
PAMPLONA ALIMENTOS S/A NO MUNICÍPIO DE  
RIO DO SUL, S.C.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional - do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG - da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof<sup>a</sup> Simone Ghisi Feuerschütte, Dra. Orientadora

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2013**

S471p

Semann, Graziela Marconcini

Profissionalização de empresas familiares: os casos da Metalúrgica Riosulense S/A e da Pamplona Alimentos S/A no município de Rio do Sul, S.C. / Graziela Marconcini Semann. - 2013.

125 p. : Il. color. ; 21 cm

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Simone Ghisi Feuerschütte

Bibliografia: p. 116-124

Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconómicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

1. Empresas familiares. 2. Profissionalização. 3. Governança corporativa I. Feuerschütte, Simone Ghisi. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. III. Título.

CDD: 658.0410981 - 20. ed.

**GRAZIELA MARCONCINI SEMANN**

**PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:  
OS CASOS DA METALÚRGICA RIOSULENSE S/A E DA  
PAMPLONA ALIMENTOS S/A NO MUNICÍPIO DE  
RIO DO SUL, S.C.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional - do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG - da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Simone Ghisi Feuerschütte  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

---

Examinador: Prof. Dr. Nério Amboni  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

---

Examinadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

**Florianópolis, SC, 12 de dezembro de 2013**



Dedico este trabalho aos meus pais, Rogério e Maria Semann, que sempre me apoiaram desde pequena em tudo na vida, meus exemplos de determinação e busca pelos sonhos, e hoje mais um deles se realiza com o apoio e dedicação total deles para comigo.

Ao meu companheiro Luis Oscar Silva Ferreira, que não mediu esforços para que este dia chegasse e, desde o início dessa trajetória me apoiou e foi meu alicerce durante todo este caminho trilhado.



## AGRADECIMENTOS

O trajeto até aqui percorrido foi a realização de um sonho, que naturalmente passou por desafios, como todo contexto geográfico percorrido e a trajetória profissional modificada afim de obter disponibilidade para dedicação extrema a este objetivo, que agora se vislumbra em realização!!! É muito emocionante, e com algumas palavras que seguem, quero descrever o quão sou grata a toda minha família e amigos pelo carinho e apoio dedicados à mim.

À minha mãe, eu agradeço pelo exemplo de fibra e garra, professora dedicada, que após criar os filhos concluiu o ensino médio, fez duas faculdades e uma pós-graduação, e sempre foi uma grande amiga. Ao meu pai agradeço pelo exemplo de determinação, persistência, foco nos objetivos e principalmente, me ensinar a ter amor pelo faço. Agradeço aos dois também pelo carinho, apoio, dedicação e sacrifícios feitos para que eu alcançasse meus objetivos.

Ao meu companheiro Luis, por todo amor e carinho que tem por mim, pela paciência e companheirismo que demonstrou neste percurso, por entender e apoiar toda minha ausência e falta neste período, pela grandeza de seus valores que compartilha comigo no dia a dia, por me incentivar à academia e por toda ajuda dispensada nesta dissertação, obrigada!

Agradeço a minha orientadora, Dra. Simone Ghisi Feuerschütte, pela qualidade e dedicação na orientação deste trabalho, pela compreensão e paciência em alguns momentos e principalmente por ser além de mentora, uma amiga e incentivadora.

Ao amigo Givanildo Silva, que me instigou a buscar este caminho acadêmico e também o profissional e me auxiliou do início ao fim do mestrado, compartilhando seus livros, seu tempo e seu conhecimento. Ao amigo João Paulo Bittencourt que com seu saber me orientou na definição da direção de minha vida profissional e consequentemente acadêmica.

Aos meus irmãos e suas famílias, por alegrarem minha vida e estarem sempre ao meu lado nos momentos mais diversos.

Aos colegas de curso por compartilharem suas experiências e saberes, em especial a minha amiga Andréia Paternolli, com quem pude dividir os anseios, dúvidas e conhecimentos nos mais diversos momentos e fases deste mestrado e também de minha vida desde que nos conhecemos. Aos professores do Mestrado, que contribuíram neste percurso acadêmico que trilho e contribuem incessantemente na construção do conhecimento.

Aos amigos Fabiano L. Gerber, Débora A. da Silva e dona Benta Maria Freitas (*in memoriam*), que me acolheram em seus lares durante o período de aulas.

Agradeço a Deus por me proporcionar está realização e colocar em minha vida pessoas maravilhosas que, aqui citadas ou não, contribuíram à mim e a esta dissertação.



“Naturalmente, muitas são as grandes e complexas empresas privadas que nasceram de uma oficina individual. Mas conjuntamente com a evolução inicial, o crescimento provoca algo mais do uma simples mudança nas dimensões do empreendimento. Em determinada altura, a quantidade transforma-se em qualidade. Nesse ponto, mesmo se continuarem como os donos exclusivos, seus proprietários já não dirigem mais ‘a própria firma’. Ai o que ele tem em mãos é uma empresa real, e se rapidinho não virarem seus administradores, em pouco tempo serão substituídos como ‘proprietários’ ou então a empresa irá por água abaixo. Pois nesta altura, a empresa já constituiu uma organização, e para sobreviver precisa de um estrutura diferente, princípios diferentes, comportamentos diferente e trabalhos diferentes. Precisa de administradores e de administração.”

Peter Drucker (1998)

## RESUMO

SEMANN, Graziela Marconcini. **Profissionalização de empresas familiares:** os casos da Metalúrgica Riosulense S/A e da Pamplona Alimentos S/A no município de Rio do Sul, S.C. Mestrado Profissional em Administração – Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

O objetivo deste estudo foi analisar como ocorreu o processo de profissionalização nas empresas familiares Metalúrgica Riosulense S/A e Pamplona Alimentos S/A do município de Rio do Sul/SC, considerando o contexto, conteúdo e processo (PETTIGREW, 1987). As organizações passam por fases e ciclos de vida durante sua trajetória (ADIZES, 1990), e as transições de uma fase para outra contribuem para que ocorram mudanças organizacionais e consequentemente emerge no decorrer da trajetória da empresa, a necessidade de profissionalização. A profissionalização de empresas familiares consiste na condução da empresa por profissionais competentes e devidamente capacitados para os cargos de gestão, podendo ser ou não membros da família proprietária da organização (LODI, 1978; BERNHOEFT, 1989; MIRANDA; GRZYBOVSKI, 2012; VEGA LÓPEZ et al., 2013). Para tal, foi efetuado um estudo multicasos qualitativo (GODOY, 2006), de caráter exploratório e descritivo (RICHARDSON, 1999; YIN, 2005). A coleta de dados abarcou entrevistas com roteiro semiestruturado junto aos fundadores, sucessores, conselheiros, diretores e gerentes das empresas pesquisadas e, pesquisa documental em atas, registros, históricos e demais documentos disponibilizados pelas organizações. Após, fez-se a análise do conteúdo dos dados coletados e sistematizados, em um quadro temático definido a partir do modelo de análise. Como resultados da pesquisa, identificou-se que a empresa Pamplona, a partir do seu contexto, teve atitude proativa a mudança e os membros da segunda geração buscaram treinamento em outras empresas familiares, para que a sucessão ocorresse de maneira profissionalizada, resultando atualmente na condução da empresa por membros familiares e não familiares profissionais. Cabe destacar que a maioria dos membros da família da segunda geração atuam diretamente na gestão da empresa. A empresa Riosulense foi pontuada em seu contexto por mudanças em suas

atividades e, durante o processo de profissionalização, ocorreram crises externas que afetaram diretamente o mercado em que a empresa atua. Diante disso, a profissionalização que se iniciou em função do crescimento da empresa e desafios internos de gestão, consolidou-se posteriormente quando emergiu a necessidade de perpetuar a empresa e adequar-se aos preceitos da governança corporativa (IBGC, 2010). Como práticas de gestão utilizadas pelas duas empresas estudadas foi identificado que houve contratação de consultoria externa para auxiliar no processo de profissionalização; houve a legalização do patrimônio bem como a separação clara dos papéis família, propriedade e gestão (GERSICK et al, 1997) e também foi constituído e/ou operacionalizado o conselho de administração. As duas organizações também tiveram a consolidação do processo de profissionalização quando ocorreu o processo de sucessão (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Mudança Contextualista. Governança Corporativa. Sucessão. Profissionalização.

## ABSTRACT

SEMANN, Graziela Marconcini. **Professionalization of family businesses:** the cases of Metalúrgica Riosulense S/A and Pamplona Alimentos S/A the municipality of Rio do Sul, SC. Professional Master's in Business Administration - Concentration Area: Strategic Management of Organizations - University of the State of Santa Catarina. Postgraduate Program in Management, Florianópolis, 2013.

The objective of this study was to analyze how the process of professionalization occurred in family businesses Metallurgical Riosulense S / A and Pamplona Foods S / A in the municipality of South River/ S.C., considering the context, content and process (Pettigrew, 1987). Organizations go through phases and cycles of life during its trajectory (Adizes, 1990), and the transitions from one stage to another contribute to organizational changes that occur and consequently emerges during the course of the company, the need for professionalization. The professionalization of family businesses consists in the conduct of business by competent and adequately trained professionals for management positions, for persons of family or non-family persons in the family owning the organization (LODI, 1978; BERNHOEFT, 1989; MIRANDA; GRZYBOVSKI, 2012; VEGA LÓPEZ ET AL.,2013). For such was made a qualitative multicase study (Godoy, 2006), exploratory and descriptive (Richardson, 1999; Yin, 2005). The collection of data encompassed with semi-structured interviews with the founders, successors, directors, officers and managers the surveyed companies, and documentary research in the minutes, records, and other historical documents provided by the organizations. After, there was a content analysis of the data collected and systematized, in a thematic framework from the analysis model. As the survey results, it was found that the company Pamplona, from its context, was proactive attitude change, in which members of the second generation searched training in other family businesses, so that the succession occurred in a professionalized manner, resulting in the currently conduct of business by familiar and unfamiliar professional members. It emphasize that the majority of family members of the second generation act directly in company management. The company Riosulense was punctuated in context by changes in their activities and during the process of professionalization,

there have been external crises that directly affected the market in which the company operates. Therefore, the professionalization that began because of the growth of the company and internal management challenges, was consolidated later when the need emerged for perpetuating the company and adapt-the precepts of corporate governance (IBGC, 2010). As management practices used by the two companies studied was identified that there was hiring an external consultant to assist in the professionalization process, there was the legalization of equity and the clear distinction of the roles Family, ownership and management (Gersick et al, 1997) and was the constitution and / or operationalized the Management Board. The two organizations also had the consolidation of the professionalization process when the process of succession happened (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE, PEREIRA, 2012).

**Keywords:** Family Business. Change Contextualist. Corporate Governance. Succession. Professionalization.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Modelo dos Três Círculos .....	28
Figura 2 - O Ciclo de Vida Organizacional, suas fases e características ..	34
Figura 3 - As quatro fases do ciclo de vida organizacional familiar .....	38
Figura 4 - Relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental nas organizações .....	44
Figura 5 - Profissionalização como fator de Competitividade.....	57
Figura 6 - Modelo de Análise da Pesquisa .....	63
Figura 7 - Logomarcas da Pamplona Alimentos S/A .....	70
Figura 8 - Estrutura operacional da empresa Pamplona Alimentos S/A	71
Figura 9 - Linha do Tempo da trajetória da Pamplona Alimentos S/A desde sua fundação até o ano 2012 .....	73
Figura 10 - Logomarca Metalúrgica Riosulense S/A .....	88
Figura 11 - Linha do Tempo da trajetória da Metalúrgica Riosulense S/A desde sua fundação até o ano 2012 .....	91

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Focos identificados nos conceitos de empresa familiar .....	27
Quadro 2 – O contexto externo e interno do processo de profissionalização da Pamplona Alimentos S/A .....	78
Quadro 3 – As práticas de gestão e a implementação do processo de profissionalização da Pamplona Alimentos S/A .....	85
Quadro 4 – O contexto externo e interno do processo de profissionalização da Metalúrgica Riosulense S/A .....	97
Quadro 5 – As práticas de gestão e a implementação do processo de profissionalização da Metalúrgica Riosulense .....	103

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Número de Colaboradores e Índice de Rotatividade da empresa Metalúrgica Riosulense no período de 2007 a 2012 .....	96
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	
1.2	OBJETIVO GERAL.....	23
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
1.4	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	23
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1	EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS .....	25
2.2	CICLO DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES.....	30
<b>2.2.1</b>	<b>As fases do ciclo de vida nas empresas familiares.....</b>	<b>37</b>
2.3	MUDANÇA ORGANIZACIONAL E EMPRESAS FAMILIARES.....	40
<b>2.3.1</b>	<b>Mudança Organizacional.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Mudança organizacional sob a abordagem contextualista de Pettigrew .....</b>	<b>46</b>
2.4	PRÁTICAS DE GESTÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES .....	48
<b>2.4.1</b>	<b>Governança corporativa.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Planejamento sucessório.....</b>	<b>53</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Profissionalização de empresas familiares.....</b>	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>61</b>
3.1	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA .....	61
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	61
3.3	O MODELO DE ANÁLISE .....	62
3.4	COLETA DE DADOS .....	65
3.5	ANÁLISE DE DADOS .....	67
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	67
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
4.1	A PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA PAMPLONA ALIMENTOS S/A.....	69
<b>4.1.1</b>	<b>Histórico e ciclo de vida da empresa Pamplona Alimentos S/A.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1.2</b>	<b>O contexto da profissionalização na empresa Pamplona Alimentos S/A.....</b>	<b>74</b>

4.1.2.1	O contexto externo da profissionalização na empresa Pamplona Alimentos S/A .....	74
4.1.2.2	O contexto interno da profissionalização na empresa Pamplona Alimentos S/A .....	76
<b>4.1.3</b>	<b>O Conteúdo e o Processo de Profissionalização na empresa Pamplona Alimentos S/A.....</b>	<b>79</b>
4.2	A PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA METALÚRGICA RIOSULENSE S/A .....	85
<b>4.2.1</b>	<b>Histórico e ciclo de vida da empresa Metalúrgica Riosulense S/A. .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2.2</b>	<b>O contexto da profissionalização na empresa Metalúrgica Riosulense S/A.....</b>	<b>92</b>
4.2.2.1	O contexto externo da profissionalização da Metalúrgica Riosulense S/A .....	92
4.2.2.2	O contexto interno da profissionalização da Metalúrgica Riosulense S/A .....	94
<b>4.2.3</b>	<b>O conteúdo e o processo de profissionalização da Metalúrgica Riosulense S/A.....</b>	<b>98</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>107</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>111</b>
<b>7</b>	<b>SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>125</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda a contextualização do tema e problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo e sua justificativa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nos estudos clássicos e atuais, o mundo dos negócios familiares é abarcado por discussões dissonantes e complementares quanto ao conceito do que é empresa familiar e suas características (BERNHOEFT, 1989; DONNELLEY, 1967; LODI, 1978; GERSICK et al,1997; GRZYBOVSKI e OLIVEIRA, 2006; SAN MARTIN-REYNA; DURAN-ENCALADA, 2012; CANÇADO et al, 2013).

Dentre tantas definições, três destacam-se por serem mais adotadas pelos pesquisadores. Um dos conceitos mais usuais e talvez o mais aceito pelos estudiosos, determina que uma organização seja considerada familiar a partir do momento em que o fundador concede para a segunda geração a condução da empresa (DONNELLEY, 1967; LODI, 1978). Outra definição comumente utilizada é a abordagem de Gersick et al (1997), que define uma organização familiar a partir da conjunção entre a propriedade e gestão da empresa pela família. Como terceiro conceito, os autores Bernhoeft (1989) e Grzybovski e Lima (2004) abordam como familiar o empreendimento controlado não só por membros da família do fundador, mas também por pessoas unidas a partir de laços sociais, relacionamentos baseados em dedicação, tempo de casa e afetividade organizacional. Este possivelmente é o conceito atual menos aceito pelos estudiosos e pesquisadores (LESCURA, 2010).

À medida que as empresas familiares evoluem, passam por mudanças e o estilo de gestão e propriedade pode variar de acordo com a fase em que a organização se encontra. Essas fases podem ser compreendidas sob a lógica de um ciclo de vida e analisadas a partir de fatores como idade da empresa, tamanho, crescimento e evolução (GREINER, 1972; ADIZES, 1990; HALL, 2004). Na organização familiar, a transição de uma fase para outra pode ocorrer tanto por evolução ou declínio natural da organização, quanto por uma particularidade da empresa

familiar: o processo de sucessão (LODI, 1989; BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995; SILVA JR.; MUNIZ, 2006)

Nesta evolução, o processo de sucessão familiar consiste na transferência do comando da empresa para membros da família do fundador, isto é, um processo multigeracional (LODI, 1978; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Este processo, caso não seja planejado, pode determinar o sucesso ou o fracasso da empresa e viabilizar ou comprometer a continuidade do negócio familiar. A sucessão familiar é considerada uma das situações mais críticas das organizações familiares e, está relacionada ao processo de profissionalização da companhia (LODI, 1978; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; CANÇADO et al.,2013).

A profissionalização é uma das estratégias que pode ser utilizada na empresa familiar devido às situações de conflitos, mudanças organizacionais e processo de sucessão. Trata-se do processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas menos personalizadas, através da adoção de métodos mais impessoais na forma de gestão (LODI, 1978). Tal processo, normalmente, inicia-se com o envolvimento da família, que pode treinar seus próprios membros ou decidir se contratará profissionais que não pertençam à família para gerir a empresa (LODI, 1978; BERNHOEFT, 1989; CAPELÃO; MELO, 2001; MIRANDA; GRZYBOVSKI, 2012).

Seja qual for o modo escolhido pela família para implantar os processos de sucessão e profissionalização, é comum nas empresas familiares, além dos problemas normais vividos por organizações não familiares, o surgimento de conflitos e divergências em razão de disputas por patrimônio, escolha do sucessor e até em relação ao estilo de gestão a ser adotado em um novo cenário organizacional. Nesse sentido, Silva Jr. et al (2009) expõem que o processo político e organizacional em uma empresa familiar ocorre devido a interesses divergentes relacionados à família, à propriedade, à gestão, quando em contexto de sucessão, o que acaba impactando na dinâmica interna e externa, bem como no direcionamento e continuidade da organização (CANÇADO et al.,2013).

Conflitos no processo de sucessão podem surgir quando herdeiros confundem propriedade com gestão. Conforme Bernhoeft e Castanheira (1995), os fundadores muitas vezes não educam os filhos para administrar o empreendimento da família e, por isso, em muitas delas, chega o momento em que a profissionalização da gestão torna-se um caminho do qual não há mais como se recuar.

Profissionalizar consiste em delegar a função de administrar a empresa a um profissional com experiência em gestão e preparo para avaliar e atender as demandas do mercado, não obrigatoriamente sendo o repasse da administração para uma terceira pessoa, externa à família. Podem ser familiares de uma próxima geração da empresa, se estiverem preparados para o que lhe for exigido à frente da organização (LODI, 1978; BERNHOEFT, 1989).

Uma das características do processo de profissionalização é a gradativa separação entre propriedade e gestão que gera dificuldade em conciliar os papéis familiares com as demandas da organização. A dificuldade pode se manifestarem função de aspectos legais inerentes ao processo de profissionalização de empresas familiares, quando surgem embates em torno de separação do patrimônio da “família”, de um lado, e o que é “da empresa” familiar, de outro (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Pois, a profissionalização pressupõe o desenho e a implementação de uma nova governança organizacional, a ser estruturada em bases que permitam a garantia de continuidade da empresa familiar (GERSICK et al., 1997; CANÇADO et al., 2013).

Esses fenômenos inerentes à natureza e às características das empresas familiares são revelados ou avaliados de diferentes formas, decorrendo na observação de empresas que são mais bem sucedidas que outras ao enfrentar a fase da sucessão e da profissionalização. Na região do Alto Vale do Itajaí – S.C., há empresas familiares que já passaram por processos de sucessão e de profissionalização e, atualmente, destacam-se no mercado nacional e internacional através da exportação de seus produtos para várias partes do mundo. Essas empresas, dada a sua vivência em processos de mudança, especialmente quanto à profissionalização, formaram o foco deste estudo no sentido de contribuir com outras que ainda não passaram por este processo.

Há na região do Alto Vale do Itajaí/SC predominância de empresas familiares, sendo que as micro e pequenas empresas representam, respectivamente, 92,6% e 6,5% dos estabelecimentos formais, totalizando 54,4% dos empregos da região (SEBRAE/SC, 2013). Neste contexto, evidencia-se que as médias e grandes empresas tem menos de 1% de representatividade, porém detém mais de 45% dos empregos na região, e se destacam econômica e socialmente (SEBRAE/SC, 2013).

Diante do exposto, este estudo buscou conhecer a realidade de duas empresas localizadas no município de Rio do Sul da região do Alto Vale do Itajaí – S.C., que possuem destaque econômico e servem de exemplo para o

crescimento regional e que passaram pelo processo de profissionalização com sucesso, considerando o seu contexto, o conteúdo e o processo de mudança (PETTIGREW, 1987). São elas:

- a Pamplona Alimentos S/A, atuante no mercado nacional desde 1948 e no internacional desde 1995, ocupando posição entre as 50 principais empresas no segmento de agronegócio da Região Sul; foi indicada na Revista Exame (2013) como a 5<sup>a</sup> melhor empresa brasileira no setor de aves e suínos e, no Estado de Santa Catarina está na 10<sup>a</sup> posição em crescimento, 9<sup>a</sup> posição em liquidez corrente, 9<sup>a</sup> posição em rentabilidade e 9<sup>a</sup> posição em riqueza/empregado e;

- a Metalúrgica Riosulense S/A, que é a maior fabricante latino-americana de guias, sedes, tuchos mecânicos de válvulas e fundidos em ligas especiais, os quais são fornecidos para as principais montadoras de veículos automotivos do Brasil e de 25 países da América Latina, América do Norte, Europa, Oriente Médio e Oceania (RIOSULENSE, 2012).

Estas empresas, durante o processo de profissionalização, obtiveram êxito tanto no processo de separação do patrimônio da família e da empresa quanto no processo de sucessão, além de terem implementado práticas de gestão que podem contribuir e servir de modelo a outras organizações que irão passar por este processo. Cabe ressaltar que além da relevância econômica das mesmas, a região em que as organizações estudadas estão inseridas tem destaque nacional em empregabilidade e apresenta evolução no rendimento familiar médio ocupando a 16<sup>a</sup> posição no âmbito estadual (SEBRAE/SC, 2013).

A partir do papel e relevância que as duas empresas familiares têm para o desenvolvimento econômico do município de Rio do Sul e região do Alto Vale do Itajaí – S.C., constituindo-se como força produtiva na região e, em função da atividade profissional da pesquisadora, surgiu o interesse em estudar a realidade de tais organizações, especialmente identificar como ocorreu o processo de profissionalização e em que contexto, bem como quais foram as práticas de gestão adotadas. Perante a isso, a pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: ***“Como ocorreu o processo de profissionalização na Metalúrgica Riosulense S/A e na Pamplona Alimentos S/A, do município de Rio do Sul/SC em termos de contexto, conteúdo e processo?”***

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar como ocorreu o processo de profissionalização em termos de contexto, conteúdo e processo, nas empresas familiares Metalúrgica Riosulense S/A e Pamplona Alimentos S/A do município de Rio do Sul/SC.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para responder à pergunta e ao objetivo geral da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o contexto que envolveu o processo de profissionalização das empresas familiares pesquisadas.
- Identificar as práticas de gestão relativas ao processo de profissionalização (conteúdo).
- Descrever como as práticas de gestão relativas ao processo de profissionalização foram implementadas nas empresas familiares envolvidas na pesquisa (processo).

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Para compreensão da sociedade e do seu contexto, o estudo das organizações é inevitável (HALL, 2004) e, de acordo com os resultados do estudo bibliométrico realizado por MARTINS et al. (2012), as empresas controladas por famílias possuem desempenho superior aos demais tipos de organizações.

O estudo do tema é relevante por tratar de um fenômeno social que resulta na perpetuação das organizações familiares. A empresa familiar profissionalizada possui melhor visibilidade perante os *stakeholders* e, este tipo de organização passa por processos de sucessão, os quais necessitam da profissionalização para obter sucesso, evitando o nepotismo e conflitos familiares.

Assim, este estudo se justifica porque contribui para a pesquisa teórico-empírica sobre a evolução e resultados que o processo de profissionalização gera para o alinhamento no que tange à gestão, ao patrimônio e à família, especificamente em organizações familiares. Buscou-se, através de um estudo multicasos em duas empresas realizado de

maneira não isolada, abordar o contexto, as práticas de gestão de sucesso e como ocorreu todo este processo.

A análise da mudança pela abordagem contextualista (PETTIGREW, 1987) é justificada perante o objeto deste estudo, que se trata de um fenômeno social, o qual se estudado de maneira isolada de seu contexto não retrata sua realidade, pois o meio no qual está inserido interfere diretamente no seu significado e evolução.

Para o município de Rio do Sul e sua região, o Alto Vale do Itajaí – S.C., que possui economia baseada em organizações familiares, o estudo poderá contribuir, a partir dos exemplos e das experiências relatadas, com as organizações da região, demonstrando práticas de gestão que abarcaram sucesso no seu próprio contexto regional.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os Ciclos de Vida das Organizações:** Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALBUQUERQUE, A.L.; OLIVEIRA, A.J.; PEREIRA, R.D. Caminhos e descaminhos na construção da legitimidade do herdeiro-sucessor. **XXXVI EnANPAD – Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 22 a 24 de Setembro de 2012.

ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C. Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. **Family Business Review**, v. 16, n. 3, p. 211-219, 2003.

BERENT-BRAUN, M.M.; UHLANER, L.M. Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 103-119, 2012.

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

BERNHOEFT, R; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros.** São Paulo: Nobel, 1995.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BIANCHI, M; WACHHOLZ, C.;MOREIRA, L.J. O Impacto da Prática da Governança Corporativa na Eficácia Organizacional: O Caso do Banco Bradesco S/A. **XXXIEnANPAD – Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 26 a 22 de Setembro, 2007.

BILHIM, J. A. F. Mudança Organizacional. In: COSTA, S. G.; VIEIRA, L.; RODRIGUES, J.N. (Org.) **Gestão da mudança:** explorando o comportamento organizacional. São Paulo, SP: Atlas, 2010, p. 5-19.

BLODGETT, M. S.; DUMAS, C. ZANZI, A. Emerging Trends in Global Ethics: A Comparative Study of US and International Family Business Values. **Journal of business ethics**, p. 1-10, 2012.

BRENES, E. R.; MADRIGAL, K.; REQUENA, B. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 280-285, 2011.

CAMERON, E.; GREEN, M. **Gerenciamento de mudanças**: guia completo, com modelos, ferramentas e técnicas, para entender e implementar as mudanças nas organizações. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio, 2009. Título Original: Making sense of change management. ISBN 978-85-7831-019-6. 384p

CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. L. Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A. **EnANPAD, 2001**.

CASTRO, J. M.; BASQUES, P. V. Mudança e Inovação Organizacional: Estudo de Caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, 1996.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHU, W. Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 28, n. 4, p. 833-851, 2011.

CUNHA, M.P.; REGO, A. O tão da mudança: mudança organizacional desestruturadamente estruturada. In: COSTA, S. G.; VIEIRA, L.; RODRIGUES, J.N. (Org.). **Gestão da mudança**: explorando o comportamento organizacional. São Paulo, SP: Atlas, 2010, p. 20-32.

DAGNONI, C; WARTHA, R. **Rio do Sul em Imagens:** da colonização à emancipação político-administrativa – 1892-1931. Rio do Sul: News Print, 2011.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1999. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, Fachin, Roberto, FISCHER, Tânia. Capítulo 3, págs.105-133.

DONNELLEY, R. G. A Empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, s. E., v.7, n. 22, p.161-98, jun. 1967.

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Parceiros para Excelência – PAEX.**  
Disponível em:  
<<http://www.fdc.org.br/programas/Paginas/programa.aspx?programa=Parceiros%20para%20a%20Excel%C3%A7Ancia%20-%20PAEX>> Acesso em:  
22 nov. 2013.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração:** ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

GERSICK, K. E., LANSBERG, I., DESJARDINS, M., & DUNN, B. Stages and transitions: Managing change in the family business. **Family Business Review**, v.12, n. 4, p. 287-297, 1999.

GODOY; A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. P.115-146.

GIOVANNINI, R. Corporate governance, family ownership and performance. **Journal of Management & Governance**, v. 14, n. 2, p. 145-166, 2010.

GOHR, C.F.; SANTOS, L.C.S. **Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro.** **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro 45(6):1673-1706, nov./dez. 2011.

GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.52, n.4, jul./ago., 1972 – Pág. 55 a 66.

GRUPO ABRIL. Cronologia da indústria automobilística. Disponível em <http://veja.abril.com.br/cronologia/industria-automobilistica/index.html> Acesso em 19/11/2013

GRZYBOVSKI, D; LIMA, J.B. O Conceito de Família e o Dilema Metodológico nos Estudos Sobre Empresas Familiares. **Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO**, v. 3, 2004.

HALL; R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. Ecologia de população das Organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Altas, 2007.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative science quarterly**, p. 336-349, 1985.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA – (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4.ed. / **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo, SP : IBGC, 2010. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx> . Acesso em 21/01/2013.

LESCURA, C. et al. Novos Arranjos Familiares e a Empresa Familiar: Um Debate Teórico. In: **VI Encontro de estudos organizacionais da ANPAD**. Florianópolis: 2010.

LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S.M.V. (Org). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar.** 3<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MARINELLI, M.; O.JÚNIOR, C. A.; PINTO, M.V. Cultura e Mudança Organizacional: Abordagens, Modelos e Críticas. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 1, n. 2, p. 61-74, Abril-Outubro, 2009.

MARTINS, R.A. et al. Análise da Produção Científica sobre Empresas Familiares: um estudo bibliométrico. **XXXVI EnANPAD – Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 22 a 24 de Setembro de 2012.

MAY, T. **Pesquisa social:** questões, métodos e processos. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap.8. p.205-229.

MENDES-DA-SILVA, W; PONTUAL, L.O. Governança Corporativa, Estratégia e Desempenho da Gestão de Suprimentos: Uma Análise Empírica com Indústrias Listadas na Bovespa. **II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) - ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 08 a 10 de junho de 2005.

METALÚRGICA RIOSULENSE. **Metalúrgica Riosulense S/A, Rio do Sul, Santa Catarina.** História da empresa disponível em <<http://www.riosulense.com.br/>>. Acesso em 03/12/13.

METALURGICA RIOSULENSE S/A. **Balanço Social 2006.** Disponível em <<http://www.riosulense.com.br/arquivos/balanco-social-2006.pdf>> Acesso em: 12 ago 2013a.

METALURGICA RIOSULENSE S/A. **Balanço Social 2008.** Disponível em <<http://www.riosulense.com.br/br/sustentabilidade/balanco-social/>>. Acesso em: 12 ago 2013b.

METALURGICA RIOSULENSE S/A. **Formulário de Referência 2010.** Disponível em <<http://ri.riosulense.com.br/Formulrio%20de%20Referencia/Forms/AllItems.aspx>>. Acesso em: 16 nov. 2013c.

**METALURGICA RIOSULENSE S/A. Formulário de Referência 2011.**  
Disponível em  
<<http://ri.riosulense.com.br/Formulrio%20de%20Referencia/Forms/AllItems.aspx>>. Acesso em: 16 nov. 2013d.

**METALURGICA RIOSULENSE S/A. Formulário de Referência 2012.**  
Disponível em  
<<http://ri.riosulense.com.br/Formulrio%20de%20Referencia/Forms/AllItems.aspx>>. Acesso em: 16 nov. 2013e.

**METALURGICA RIOSULENSE S/A. Formulário de Referência 2013.**  
Disponível em  
<<http://ri.riosulense.com.br/Formulrio%20de%20Referencia/Forms/AllItems.aspx>>. Acesso em: 16 nov. 2013f.

**METALURGICA RIOSULENSE S/A. Histórico dos fundadores e dirigentes da Metalúrgica Riosulense S/A.** Documento recebido da empresa em 12-06-2013g.

MIRANDA, S.R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na Pequena Empresa Familiar: Caso Bilhares Engers. **XXXVI EnANPAD – Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 22 a 24 de Setembro de 2012.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUZZIO, H. Racionalidades em Jogo em um Processo de Profissionalização Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea –RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, art. 4, pp. 827-844, Nov./Dez. 2012.

OLIVEIRA, J.L; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R.D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, abr./jun. 2012.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

PAMPLONA ALIMENTOS S/A. Pamplona Alimentos S/A., Rio do Sul, Santa Catarina. História da empresa disponível em <<http://www.pamplona.com.br>>. Acesso em 03 nov. 2012.

PAMPLONA ALIMENTOS S/A. Pamplona Alimentos S/A., Rio do Sul, Santa Catarina. Histórico da empresa BNDES. Documento datado de 22-05-2013.

PEREIRA, A.C.S. et al. Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p. 518-535, 2013.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p.649-670, nov. 1987.

PONTE, V.M.R.; OLIVEIRA, M.C.; ARAGÃO, L.A.; OLIVEIRA, O.V.; SENA, A.M.C. Fatores Motivacionais da Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa: a visão dos Diretores de Relações com Investidores. **XXXVI EnANPAD - Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 22 a 24 de Setembro de 2010.

REVISTA EXAME. **Revista Exame**: Maiores e melhores as 1000 maiores empresas do Brasil. 1044E. ed. São Paulo – SP, julho/2013. p. 380; 602624; 648; 668.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAN MARTIN-REYNA, J. M.; DURAN-ENCALADA, Jorge A. The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. **Journal of Family Business Strategy**, 2012.

SEBRAE/SC. **Rio do Sul em Números**. Sebrae/SC, Florianópolis: 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina/acesse/estudos-e-pesquisas/sc-em-numeros/municipais/relatorios-municipais/html-relatorios-municipais/relatorio-municipal-rio-do-sul.pdf> Acesso em 19 de dezembro 2013.

SIEBELS, Jan-Folke; ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo. A review of theory in family business research: the implications for corporate governance. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 280-304, 2012.

SILVA JR., A; MUNIZ, R.M.; MARTINS, P.O. Governança Corporativa na IES Familiar de Grande Porte: um estudo de caso. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 16, nº 03. ISSN 1983-716X, UNIVALI p. 286 – 303, set/dez 2009.

SILVA JR., A; MUNIZ, R.M. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração – USP – versão** ISSN 0080-2107. São Paulo, v.41 n.1 p.107-117, jan./fev./mar. 2006

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família. **Organizações & Sociedade - O&S** - v.12 - n.32 – p. 45-61 - Janeiro/Março - 2005

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo Atlas, 1999.

TOMASINI, D.; HOERHNN, R.C.L.S. Atividades econômicas. In: KLUG,J.; DIRCKSEN, V. (Org.). **Rio do Sul: uma história**. Rio do Sul: Ed. Da UFSC, 2000.

TRIVIÑOS, N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo – a fenomenologia – o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

VEGA LÓPEZ, A. et al. La Profesionalización Como Factor de Competitividad: UnAnalisis de las Empresas Familiares del Sector Industrial, en Tijuana, BC, México. **Revista Internacional Administracion e Finanzas**, en Tijuana, BC, México, v.6, n.1, p. 23-38, 2013.

WOOD JR., T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

WREN, D. A. **The evolution of management thought**. 4th. ed. Berkeley, CA: J. Wiley: c1994.

YIN, R. K; trad. GRASSI, D. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3<sup>a</sup> Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.