

5. Conclusões

5.1. Respostas aos Objetivos Intermediários

O primeiro objetivo intermediário (*“conceituação de cultura, cultura organizacional, cultura de uma empresa familiar e desempenho de uma organização”*) constituiu a base sobre a qual foi desenvolvido o capítulo três deste trabalho – Referencial Teórico. No item 3.1, após diferenciar cultura e cultura organizacional, foi desenvolvida a seguinte definição de cultura organizacional, a qual foi utilizada como referência nesta pesquisa:

“Conjunto de pressupostos e crenças comuns aos membros de uma organização, manifesto de forma explícita ou não, que implica na forma como uma empresa é administrada. Tal conjunto de pressupostos e crenças é passado de geração em geração pelos próprios membros da empresa, mas basicamente desenvolvido e disseminado pela alta gerência.”

Sobre cultura de uma empresa familiar, este trabalho não se ateve a um conceito específico para defini-la, pois este seria a extensão do conceito acima para empresa familiares. Estas, conforme mencionado no primeiro capítulo seriam *“aquelas empresas cuja família fundadora permaneça em uma posição político-econômica de comando, influenciando nas decisões do negócio, seja como acionista majoritária, com a presidência do conselho administrativo ou com o papel de CEO.”* Visando delinear a cultura de uma empresa familiar, foi realizada uma pesquisa no sentido de obter o máximo de características particulares possíveis de sua cultura.

Para desempenho, foi revisada a literatura sobre estratégias e medidas de desempenho e escolhida a mensuração de *market share* como fator crítico de sobrevivência e sucesso para a companhia analisada como estudo de caso.

Com relação ao segundo objetivo intermediário (*“Apresentação de modelos e tipologias culturais sobre a questão da evolução organizacional e seu desempenho.”*) foram apresentados e utilizados para o estudo de caso os modelos de evolução cultural de uma organização, bem como diversas tipologias culturais. Além disto, foram utilizados alguns modelos particulares de empresas familiares, como o Modelo de Desenvolvimento.

O terceiro objetivo foi cumprido pelo capítulo cinco, no qual a Ceras Johnson é analisada do ponto de vista de sua cultura organizacional, principalmente, de suas especificidades por se tratar de uma empresa familiar e de seu desempenho (*market share*) nos últimos cinco anos. Estes três pontos foram relacionados através de entrevistas com os gestores, que identificaram quais os *links* existentes entre cultura e desempenho na organização analisada.

A empresa foi classificada através de tipologias culturais existentes e à luz dos modelos de evolução cultural, bem como do Modelo de Desenvolvimento de uma empresa familiar.

Portanto, cumpridos os objetivos intermediários, será analisado a seguir o atingimento do objetivo final, ou seja, a conclusão do trabalho, sendo realizadas ainda, algumas considerações finais.

5.2. Conclusões e Considerações Finais da Pesquisa

A conclusão principal e resposta ao objetivo final deste trabalho, que é analisar como as características particulares da cultura de uma empresa familiar impactam no desempenho de uma organização, pode ser resumida da seguinte forma: tais características impactam da mesma forma que em qualquer outra cultura organizacional, ou seja, percebe-se pontos positivos e pontos negativos e, portanto, devem ser gerenciadas de forma individualizada.

De fato, o que se constata pela revisão da literatura sobre o tema específico – cultura de uma empresa familiar, capítulo 3.3 – e do resultado da pesquisa sobre o caso Ceras Johnson (revisão documental e entrevistas) é que se as características culturais específicas forem gerenciadas e planejadas de forma a potencializar as forças e minimizar as fraquezas culturais e da organização, o resultado pode ser até mais positivo do que em qualquer “organização profissional”.

Logo, devem ser feitas algumas considerações a respeito das características principais típicas da cultura de uma empresa familiar:

- A primeira característica crítica para o sucesso de longo prazo de uma organização familiar é o planejamento detalhado da sucessão administrativa e da propriedade. Do ponto de vista cultural, para que esta transição seja realizada de forma positiva para organização é necessário que não sejam quebradas as regras do jogo, mas que se aproveite o momento para realizar as mudanças estratégicas necessárias para o negócio. Portanto, deve ser realizado um plano detalhado de negócios, com uma visão de longo prazo, incluindo o papel da administração e da família no negócio. O bom gerenciamento dos momentos de transição é fundamental para a sobrevivência de uma organização familiar.
- Para auxiliar na administração dos negócios e, principalmente, no relacionamento família-empresa, é muito útil a contratação de pessoas externas à empresa e à família, criando-se conselhos administrativos e/ou familiares. Tal atitude traz uma visão isenta para o processo gerencial e auxilia a mediar possíveis divergências entre parentes, evitando que isto impacte no desenvolvimento do negócio.

- A contratação de membros da família deve ser realizada de forma extremamente cautelosa, devendo ser evitada ao máximo, mas se for realizada, deve ser feita de forma transparente e justa, tendo os candidatos-parentes formação e experiência condizentes com a responsabilidade atribuídas ao cargo ocupado. Ou seja, realizar o processo de seleção que seria empregado em qualquer outro caso.
- Profissionalizar pelo menos parte da gestão, dado que isto traria, não só a isenção como nos conselhos, mas também novos ares e novas idéias para a organização. A troca de gerentes e diretores faz parte do dia-a-dia das organizações e, apesar de ter um custo para a organização, tem muitos pontos positivos, principalmente do ponto de vista de diversidade cultural e de idéias.
- A perpetuação dos valores do fundador não é ruim, se for capitalizada corretamente. O que deve ser feito é extrair sua essência e atrair e reter pessoas com o mesmo rol de crenças, mas as atitudes com relação aos valores e seu impacto na administração do negócios devem ser consideradas e revistas sempre, oxigenando-as quando for necessário.
- O processo de comunicação deve ser muito bem delineado, evitando que se criem distorções e insegurança na empresa, principalmente nos períodos de transição. Como em qualquer organização, devem ser muito bem explicitados os objetivos, missão, visão e resultados da companhia, para que se possa angariar o empenho e comprometimento de todos.

O papel da liderança, apoiando os valores da família, tornando a gestão mais profissional e sendo também um instrumento de comunicação, é importante no sentido de solidificar o vínculo e reforçar o comprometimento entre funcionários e a família.

Uma consideração relevante, notada não só na empresa analisada por este trabalho, mas também mencionada amplamente na literatura sobre cultura de empresas familiares, é a confusão prejudicial entre clima familiar e paternalismo. Muitas vezes a família e a gestão do negócio confundem os dois, adotando uma postura demasiadamente paternalista perante seus funcionários. Isto impacta diretamente no desempenho da organização, não só por uma possível queda na

produtividade, mas também com um excessos na estrutura de custos de folha de pagamentos.

Vale mencionar novamente a importância de, não somente gerenciar, como promover a abertura e resiliência dos funcionários à mudança, iniciando pela família e pelo corpo diretivo, dado que são eles que, em geral, promovem o clima de tensão frente às mudanças.

Portanto, o preconceito de que uma empresa familiar é menos competente no atingimento de seus objetivos e a dúvida do sucesso e perpetuação desta são equivocados. Ao invés de se valorizar o fato de uma empresa ser familiar ou profissional, deve se questionar, entre outras coisas, a forma como esta empresa é administrada e como ela lida com seus pontos fortes e fracos, só assim se pode tentar prever e conjecturar seu futuro.

5.3. Sugestão para Futuras Pesquisas

A primeira extensão sugerida para este trabalho é analisar a cultura de uma empresa familiar dentro de um contexto internacional. Ao longo da pesquisa foi percebido um tratamento diferenciado entre Brasil e Estados Unidos para a questão da empresa ser ou não familiar, isto sob a ótica do mercado da empresa em análise. No país da matriz e em outras subsidiárias, a Johnson utiliza o título “*Family Company*” nos produtos, propagandas, no logotipo etc..

Na subsidiária brasileira, a expressão “empresa familiar” tem uma conotação muito negativa para os consumidores, logo, ela foi abolida dos planos de Marketing da empresa. Tais diferenças culturais entre os países podem resultar em impactos mais sérios do ponto de vista de cultura organizacional para uma empresa familiar.

Uma segunda abordagem que poderia ser considerada em outros estudos é analisar o comportamento da cultura organizacional de uma empresa familiar entre as indústrias, buscando compreender se a própria estrutura da indústria força ou não a administração familiar a ter um caráter mais profissional.

Uma pesquisa sob a perspectiva histórica, analisando os momentos de transição da propriedade, o desenvolvimento da empresa e o amadurecimento da família proprietária poderia ilustrar com mais profundidade a importância do gerenciamento consciente e eficaz dos momentos de transição de uma empresa familiar.

Por fim, uma última abordagem sugerida é a realização de uma análise da influência da liderança no processo administrativo de uma empresa familiar e o gerenciamento do seu relacionamento com a liderança exercida pela família proprietária.