



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**APRENDIZAGEM SOBRE PROFISSIONALIZAÇÃO
EM EMPRESAS FAMILIARES DE CAMPINA GRANDE**

GERMANO MELO VITÓRIO TÔRRES

Campina Grande – 2010

GERMANO MELO VITÓRIO TÔRRES

**APRENDIZAGEM SOBRE PROFISSIONALIZAÇÃO
EM EMPRESAS FAMILIARES DE CAMPINA GRANDE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Vinicius Farias Moreira, Msc.

Campina Grande – 2010

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Germano Melo Vitório Tôrres

Aluno

Vinicius Farias Moreira, Mestre

Professor Orientador

Verônica Macário de Oliveira, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2010

GERMANO MELO VITÓRIO TÔRRES

**APRENDIZAGEM SOBRE PROFISSIONALIZAÇÃO
EM EMPRESAS FAMILIARES DE
CAMPINA GRANDE**

Relatório aprovado em ____ dezembro de 2010.

Vinicius Farias Moreira, Mestre.
Orientador

Gesinaldo Ataide Candido, Doutor.
Examinador

Marielza Barbosa Alves, Mestre.
Examinador

Campina Grande – 2010

A DEUS, por sua força e iluminação.

A meu pai, que me deu o caráter e a vida.

À minha mãe, Maria das Neves Melo Vitorio Torres, por seu amor incondicional, sua dedicação, esforço e confiança em mim e nas minhas decisões.

À minhas Tias, Alice Melo e Maria de Lourdes, que muito me incentivaram e apoiaram para a conclusão do curso.

A meus irmãos Gedeon Vitorio Junior e George Melo Vitorio Torres que muito me ajudaram.

À minha namorada, amiga e companheira, pela compreensão e carinho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, pela proteção e discernimento nos obstáculos e força nas horas de fraquezas nessa longa jornada da vida.

Aos meus pais e irmãos pelo dom da sagrada família e do amor eterno.

Aos meus familiares pelo apoio e incentivo em todas as decisões tomadas.

À minha namorada pelo companheirismo e compreensão na jornada universitária e na vida.

Aos professores da UFCG, pelos ensinamentos e formação profissional e como cidadão, em especial ao Professor Vinicius, orientador deste estudo, pela paciência e incentivo nos momentos de fraqueza.

Aos amigos e colegas, agradeço por acreditarem no meu potencial, nas minhas ideias, nos meus devaneios, principalmente quando nem eu mais acreditava.

Obrigado a todos.

Diga-me e eu vou esquecer. Mostre-me e eu posso não me lembrar. Envolve-me e eu vou entender.

(Provérbio Nativo Americano)

TÔRRES, Germano Melo Vitório. **Aprendizagem sobre Profissionalização em Empresas Familiares de Campina Grande**. 79 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

Resumo

Constantemente as pessoas em seu estado de consumo estão em contato com empresas familiares, seja de forma direta ou não. Essas se encontram disseminadas nas mais variadas esferas do mercado consumidor, desde setores como automotivo a alimentos, passando por drogarias e outros segmentos. Empreendimentos familiares são como qualquer outro em que se há uma preocupação em gerar riquezas, produzindo bens ou prestando serviços, porém algo bastante peculiar é o fato de seus funcionários, em grande maioria ou em sua totalidade, possuírem entre si um vínculo afetivo. Tais organizações iniciam suas atividades de forma simples, mas depois surge uma necessidade de ampliar suas atividades fazendo com que as mesmas comecem a se profissionalizar. Logo, a profissionalização é o resultado da aprendizagem no local de trabalho ou na interação entre os indivíduos dentro e fora da organização através de características particulares. E a aprendizagem nesse ramo de empreendimento é crucial, já que desencadeia o processo de profissionalização. A partir disso, foi definido o seguinte objetivo geral do estudo: compreender como os proprietários de empresas familiares do segmento de pizzarias de Campina Grande aprendem sobre profissionalização dos negócios. Quanto à metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e qualitativo, constituída de uma revisão bibliográfica sobre o tema em questão e os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciaram que os gestores das empresas familiares em estudo aprendem sobre profissionalização a partir das experiências na execução das atividades e que conhecimentos anteriores foram fundamentais para que fossem aplicados em seus empreendimentos.

Palavras-chave: Empresa familiar. Profissionalização. Aprendizagem. Pizzaria.

TÔRRES, Germano Melo Vitório. **Learning about Professionalization of Family Firms in Campina Grande.** 79 f. Report of Supervised Apprenticeship (Bacharelado in Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2010.

Abstract

Constantly people in their state of consumption is in contact with family businesses, whether directly or not. These are scattered in various spheres of the consumer market, from automotive industries like food, drug stores and through other segments. Family enterprises are like any other in that if there is a concern in creating wealth by producing goods or providing services, but something peculiar is the fact that employees in most or in whole, to have an emotional bond between them. Such organizations begin their activities in a simple, but then comes a need to expand its activities so that they begin to turn professional. Thus, professionalization is the result of learning in the workplace or in the interaction between individuals within and outside the organization through special characteristics. And learning this branch of development is crucial, since it triggers the process of professionalization. From this, we defined the following overall goal of the study: to understand how owners of family businesses in the segment of pizzerias in Campina Grande learn about professional business. Regarding the methodology used, we conducted a survey of descriptive and qualitative, consisting of a literature review on the subject in question and the data were collected through structured interviews. The results showed that managers of family firms under study learn about professionalism from the experiences in implementing the activities and that prior knowledge was essential for them to be applied in their endeavors.

Keywords: Family business. Professionalization. Learning. Pizzeria

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelos de Empresas Familiares.....	24
FIGURA 2 – Modelo de aprendizagem vivencial.....	33

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Conceito de Empresa Familiar.....	17
2.2 Tipos de Empresa Familiar.....	21
2.3 Profissionalização em Empresa Familiar.....	25
2.4 Aprendizagem de Gestores.....	29
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA.....	38
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42
4.1 Descrição do processo de profissionalização por meio da aprendizagem numa perspectiva das pizzarias de Campina Grande.....	42
4.1.1 Caso Sapore d'Itália.....	42
4.1.2 Caso Pizzaria Safári.....	49
4.1.3 Caso Forno de Pizza.....	54
4.2 Análise dos Resultados.....	59
CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE.....	78

Capítulo 1:
INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Diariamente as pessoas em seu estado de consumo estão em contato com empresas familiares, seja de forma direta ou não. Essas empresas familiares encontram-se disseminadas nas mais variadas esferas do mercado consumidor, desde setores como automotivo a alimentos, passando por drogarias e outros segmentos.

Desde os primórdios da civilização pode-se dizer que existem empresas familiares, nas suas mais variadas formas, espécies e processos de negociações. A maior parte da malha econômica brasileira é movida pelos empreendimentos familiares dotados na forma de pequena e microempresa (SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007).

A empresa familiar, em muitos aspectos, é como qualquer outra empresa em que se há uma preocupação em gerar riquezas, produzindo bens ou prestando serviços. Para alcançar os seus objetivos, uma empresa emprega pessoas com as mais variadas experiências, habilidades e metas individuais, que se complementam com os objetivos da mesma. No entanto, algo bastante peculiar é associado à empresa familiar, o fato de seus funcionários, em grande maioria ou em sua totalidade, possuírem entre si um vínculo afetivo (CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ, 2007).

As empresas familiares, segundo Bernhoeft (1989, p.20), não devem ser visualizadas como se o fator de sucesso fosse algo inexistente (em seu âmbito), uma vez que esses empreendimentos são portadores de “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções que nem sempre ocorrem com facilidade”. Tais organizações iniciam suas atividades de forma simples, mas depois surge uma necessidade de ampliar suas atividades fazendo com que as mesmas comecem a se profissionalizar.

Deste modo, o processo de profissionalização das empresas familiares deve ser observado sob a óptica de ser um fator indispensável para o gerenciamento da organização.

Assim, Bernhoeft (1989, p.19) afirma que: “o fortalecimento e a modernização da economia brasileira passam, inevitavelmente, pela profissionalização da empresa familiar nacional”.

A profissionalização é a resultado da aprendizagem no local de trabalho ou na interação entre os indivíduos dentro e fora da organização através de características particulares. E a aprendizagem nesse ramo de empreendimento é crucial, já que desencadeia o processo de profissionalização.

Destacada a importância da aprendizagem no universo das empresas familiares como mecanismo de competição em mercado dinâmico, delimita-se como questão para esse estudo: Como os proprietários de empresas familiares do segmento de pizzarias de Campina Grande aprendem sobre profissionalização dos negócios?

A partir disso, foi definido o seguinte objetivo geral do estudo: analisar as forma que os proprietários de empresas familiares do segmento de pizzarias de Campina Grande aprendem sobre profissionalização dos negócios. Entendendo que esse é um fenômeno complexo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) identificar as fontes de aprendizagem dos gestores; b) identificar como a aprendizagem sobre profissionalização tem impactado na gestão desses negócios.

Para que essa proposta fosse alcançada, foram escolhidas três empresas do segmento de pizzarias de Campina Grande para participar dessa investigação (Sapore d'Itália, Pizzaria Safári e Forno de Pizza), maiores detalhes sobre a operacionalização da pesquisa serão tratados no capítulo da metodologia.

Devido à quantidade limitada de estudos sobre a aprendizagem da gestão profissional de negócios, e atenuada e incessante necessidade de conhecer mais sobre o setor de pizzarias e suas conseqüentes formas de profissionalização e aprendizagem dos seus gestores, se constata a importância da concretização desta pesquisa, possibilitando uma análise mais apurada e relevante em relação ao tema abordado deixando um leque de oportunidades para o

desenvolvimento de futuras pesquisas que possam abranger de maneira direta ou indireta todo o setor.

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. Neste primeiro capítulo, apresenta-se a introdução da pesquisa, com exposição da problemática junto do objetivo geral e dos objetivos específicos, acrescido da justificativa para realização deste estudo. No segundo capítulo será abordada a fundamentação teórica da pesquisa, de forma a permitir um maior embasamento e contextualização científica possibilitando maior compreensão acerca do tema exposto. A explanação dos procedimentos metodológicos utilizados e suas formas de aplicação para a realização da pesquisa estão enfatizados no terceiro capítulo. No quarto capítulo são apresentados os resultados e debatidos suas respectivas análises. Por fim, apresentam-se as considerações finais do autor.

Capítulo 2:

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo se destina a apreciação da base teórica especialmente relacionada às temáticas empresa familiar e aprendizagem de gestores. Trata-se, aqui, de uma discussão inicial, a qual servirá de apoio ao desenvolvimento desse estudo. Dessa forma, ele encontra-se subdividido em quatro seções: 2.1 Conceito de Empresa Familiar; 2.2 Tipos de Empresa Familiar; 2.3 Profissionalização da Empresa Familiar; 2.4 Aprendizagem de Gestores.

2.1 Conceito de Empresa Familiar

O crescente interesse em estudos sobre a literatura a respeito de empresa familiar nos últimos anos tem ocasionado uma demanda gradativa e relevante acerca de assuntos intimamente relacionados, como o papel dele na economia da região, a sua profissionalização e os processos sucessórios.

Muito antes do descobrimento do Brasil por Portugal em 1500, já fazia parte da cultura do país colonizador o processo de hereditariedade de bens de suas posses, assim também como a continuidade do poder familiar entre os filhos primogênitos.

O surgimento e a conseqüente criação das empresas familiares brasileiras ocorreram em meados do século XVI, após a descoberta do Brasil por Portugal (OLIVEIRA, 1999). Assim, Martins *et al.* (1999, p. 17-18) segue o mesmo raciocínio e acrescenta: “Poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos. [...] as capitanias, como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança”.

O incremento dessas empresas familiares veio através de imigrantes, na sua maioria, italianos, japoneses, portugueses, holandeses e alemães. Ainda, segundo Gonçalves (2000, p.

157), “tendo sido definido por Portugal o papel econômico da colônia brasileira, fatalmente os primeiros empresários nacionais estiveram dedicados à atividade agrário-exportadora, durante muito tempo” e conclui elucidando:

A figura do empresário brasileiro foi, sem dúvidas, a do senhor de engenho [...] da mesma forma ligados à atividade agrário-exportadora, vieram os fazendeiros de café. Os primeiros souberam ter a proteção imperial; os segundos, a república”.

De acordo Bernhoeft (1989, p. 6), “a maioria de nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante [...] que fugiu de uma realidade adversa e chegou ao nosso país sem grandes recursos materiais”.

A empresa familiar tem em sua literatura os mais diversos e dispersos temas envolvidos, sendo possível encontrar uma gama de definições e concepções. Essa diversidade constitui atualmente uma barreira para o desenvolvimento da pesquisa, visto que é difícil estabelecer comparações entre diferentes estudos (SMYRNIOS, TANEWSKY e ROMANO *apud* CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ, 2007).

Segundo os mesmos (*op. cit*), a empresa familiar pode ser visualizada como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”.

Gallo (1995) visualizam a empresa familiar como aquele empreendimento que possui a maioria do capital financeiro e o controle total das operações nas mãos dos familiares. Os membros da família formam parte da diretoria e cabe a eles tomarem as decisões mais importantes.

Para Neubauer e Lank (*apud* Casillas, Vázquez, Díaz, 2007), o importante não é o fato de uma empresa ser ou não familiar, mas sim o grau e a forma de comportamento e influência de uma família sobre uma determinada empresa. Desse modo, propõem que uma empresa é “mais familiar” ou que uma família está mais envolvida em uma organização quando pelo

menos um membro faz parte da equipe diretiva e quando várias organizações familiares trabalham nela.

Dessa forma, a empresa familiar pode ser encarada sob a óptica de ser um empreendimento que preza pela sua existência ao passar do tempo e pela continuidade e permanência de descendentes diretos dos fundadores na administração do negócio no decorrer das gerações, mantendo-se a família como proprietária da empresa, estando de forma direta ou indireta ligada a tomada de decisões importantes ao perfeito andamento dos resultados desejados, através da profissionalização e adequação das rotinas administrativas.

Embora muitos dos autores e pesquisadores, que se destinam a esse ramo de análise, não tenham chegado a uma conclusão mais exata referente à definição de empresa familiar, é perceptível um consenso na utilização, como referência para suas definições, o grau de profissionalização dentro da empresa e o compromisso da família com ela.

Oliveira (1999) explicam que as empresas, no início de suas atividades econômicas, apoiam-se mais fortemente no perfil empreendedor, passando a assumir com o decorrer do tempo a profissionalização das atividades operacionais e estratégicas, formalizando dessa maneira seus processos. Assim, a organização adequa-se a um ambiente mais competitivo, dinâmico e torna-se capaz de responder positivamente aos anseios do mercado consumidor.

Leone (2005, p.11) expõe de forma peculiar e abrangente as características da empresa familiar brasileira como

Embora a condição de empresa familiar não esteja necessariamente ligada ao porte da empresa, a utilização em larga escala da mão-de-obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares. Durante a fase inicial de criação da empresa, a participação familiar desempenha papel fundamental, o que não se observa nas fases de crescimento e maturidade organizacional.

Ao analisar as empresas familiares brasileiras, Scheffer (1993) afirma que o exercício de uma liderança pautada em laços empreendedores de seus fundadores, reflete nas decisões,

tendo como consequência uma administração fundamentada em critérios pouco impessoais e por conseguinte, ênfase em critérios como confiança mútua e tempo de convivência, submetendo a competência à condição de menor relevância.

Segundo Lethbridge (2005), das 264 empresas nacionais relacionadas na classificação entre as Melhores e Maiores de 2004, da Revista Exame, 142 são de cunho familiar. Enfatizando ainda maior importância dessas, Gueiros (1998) mostra que as empresas familiares são responsáveis por 60% das ofertas de empregos no Brasil e por 48% da produtividade nacional, assumindo assim, importante papel no desenvolvimento da economia de um país.

Ao analisar a origem das atuais fortunas brasileiras, Dweck (*apud* Leone, 2005, p. 26) diz:

De cada 100 homens de negócios bem-sucedidos, pessoas que ostentam companhias e patrimônio em volume admirável, apenas 18 devem essa posição a algum tipo de herança. Os demais 82 só chegaram onde estão porque construíram o próprio empreendimento, desenharam o próprio sucesso e estão na primeira geração.

Para Casillas; Vázquez e Díaz (2007) entre os cinco pontos relacionados à continuidade das empresas familiares ao longo do tempo, o que se destaca é fundamentalmente a profissionalização da gestão. Essa profissionalização é decorrente da existência de uma estrutura organizacional, na qual prevaleçam os valores empresariais e seus dirigentes apresentem uma formação e capacitação pertinente ao cargo exercido, possuindo ou não laços sanguíneos com o fundador e com o tipo de empresa familiar.

Após serem explanados os conceitos e algumas das características essenciais acerca da empresa familiar, a próxima seção tratará das diferenciações quanto aos tipos dessas organizações.

2.2 Tipos de Empresa Familiar

Embora muitos empreendimentos estejam enquadrados como empresas familiares, grande parte deles encontra diferenças significativas em suas características e dimensões, o que ocasiona uma heterogeneidade entre os mesmos, enfrentando distintos problemas e dificuldades em suas atividades econômicas.

Por essa razão, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) justificam a classificação da empresa familiar afirmando que existem muitos critérios que podem ser utilizados ao se estabelecer uma classificação de empresas familiares. Primeiramente, podem ser utilizados os fatores socioeconográficos das empresas, utilizado muitas vezes nas tipologias das empresas em geral. Entre estes se destacam: porte da empresa, tempo de existência, setor de atividade, forma jurídica, mercado geográfico etc. Outro critério que pode ser utilizado são fatores específicos das empresas familiares. Assim, são dois os fatores que se destacam: o primeiro está relacionado com o grau da geração da empresa, e o outro, com o tipo de vínculo de união existente entre a família e a empresa.

Como forma de melhorar o entendimento, muitos autores costumam classificar as empresas familiares de acordo com três fatores. São eles: fatores sociodemográficos, fatores relacionados à geração, e de conforme com o vínculo entre a família e a empresa (Casillas, Vázquez e Díaz, 2007).

Ainda segundo os mesmos (*op. cit.*), quando se trata de fatores sociodemográficos está se referindo a aspectos como porte da empresa, tempo de existência, setor de atividade, mercado geográfico, dentre outros.

É comum encontrar em diversos estudos de autores da literatura científica quanto à distinção entre empresas familiares e não familiares, o grau de percentual de ações diluídas no mercado como fator limitante de sua atuação e nomenclatura. Assim, muitas vezes é

inevitável a associação e restrição de empresas familiares a pequenas e médias empresas, restringindo sua forma de existência e atuação, o que nem sempre é verdade.

A partir desse ponto, é possível estabelecer uma percepção referente à classificação de empresas familiares de forma mais ampla, pois carrega consigo uma diferenciação na qual pode, em alguns momentos, abranger uma empresa familiar ou não. Muitos dos autores, aqui já mencionados, defendem que uma empresa familiar não está limitada a natureza de ter apenas capital privado e fechado, ela também pode ser de capital misto ou aberto, desde que guarde consigo a maioria do controle acionário sem, no entanto, perder sua característica de empresa familiar.

Nesse sentido, são utilizados a seguir dois fatores mais específicos das empresas familiares. O primeiro se relaciona diretamente com o grau da geração da empresa e o segundo com o tipo de relacionamento entre a família e a empresa.

As empresas familiares que são apontadas de acordo com a geração que administra a empresa podem ser classificadas como sendo: primeira geração, quando o fundador administra a empresa; segunda geração, quando o responsável direto pela administração da empresa sucedeu o fundador, na maioria das vezes são filhos ou sobrinhos; de terceira geração, quando o administrador tem vínculos diretos com o fundador e absorveu o poder do sucessor direto do fundador, segundo os autores Casillas, Vázquez e Díaz (2007).

Desse modo, uma empresa familiar pode ser classificada como pertencente a outras gerações, seguindo um quadro cronológico e hierárquico familiar. Assim, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) expõem que, primeiramente o nível de ascensão e envolvimento de uma geração está vinculado, necessariamente, ao tempo de prática das atividades econômicas de uma organização, a qual costuma estar ligada fortemente às diferentes fases do ciclo de vida da empresa. Em segundo lugar, as empresas familiares em primeira ou segunda geração apresentam um número reduzido de proprietários, o que torna suas relações mais próximas e

intimas. Assim, muitas vezes a geração que administra a empresa geralmente está vinculada com o porte e o grau de diversificação da empresa.

A última tipologia referente à empresa familiar surge do vínculo entre a família e a empresa. Nesse ponto é levado em consideração a vontade de continuidade da empresa familiar e o tipo de relação dos membros da família para com a empresa.

A partir dos dois pontos acima mencionados, Gallo (1995) cita quatro modelos de empresa familiar:

- a) A “empresa de trabalho” familiar, cujos membros da família pretendem gerenciá-la com a grande maioria atuando na empresa e que incentivam os futuros descendentes a participarem da empresa, se assim desejarem, geração após geração.
- b) A “empresa de direção” (administração) familiar é aquela em que os membros da família concordam em manter o controle da propriedade, transferindo a direção e a gestão da empresa aos familiares que tenham maior formação e habilidades. Nesse tipo, apenas alguns familiares conseguirão ocupar cargos de responsabilidade, ficando aos outros familiares o direito a participação nos lucros e cargos de menor expressividade.
- c) A “empresa familiar de investimentos” tem seus membros familiares responsáveis exclusivamente pelo controle de decisões de investimentos em negócios, e não na gestão direta da empresa, com o objetivo de limitar a vinculação excessiva da família com os negócios da empresa.
- d) A “empresa familiar conjuntural” é aquela empresa que não apresenta interesse futuro na permanência da propriedade ou na gestão da empresa. O vínculo existente entre a família gestora e a empresa é fruto aquisitivo de gerações hereditárias.

Gallo (1995) afirma que costuma existir uma relação temporal mais acentuada entre os três primeiros tipos de empresa, de forma que com o passar do tempo uma empresa pode percorrer o caminho de “empresa de trabalho familiar” ao surgir, transformando-se em “empresa de direção familiar” para, com o decorrer dos anos, tornar-se “empresa familiar de investimento”, podendo ou não chegar ao estágio de empresa familiar conjuntural, como mostra a figura abaixo.

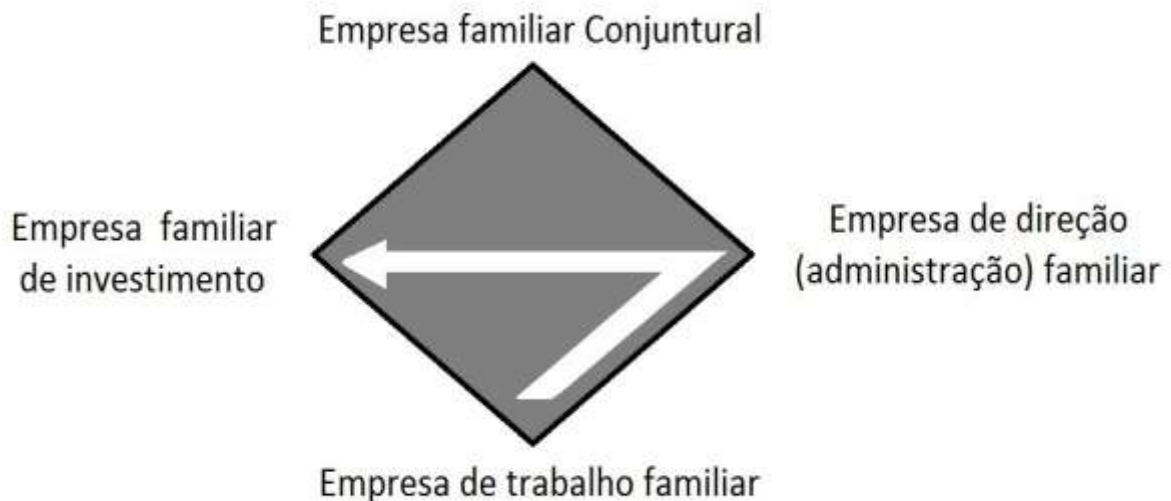


Figura 1: **Modelos de Empresas Familiares**
 Fonte: Gallo (1995, p. 6)

É possível observar que estas classificações devem ser adotadas na comparação entre empresas familiares, e não entre os vários tipos de empreendimentos existentes, de forma a torná-la mais relevante aos estudos.

Expostas algumas tipologias de empresas familiares a partir da visão de alguns estudiosos do tema em questão, a seguir será enunciado uma discussão relevante acerca da profissionalização em empresas familiares.

2.3 Profissionalização em empresas familiares

Ao tratar de sucesso e continuidade das atividades da empresa familiar fica impossível não tecer comentários acerca do tema profissionalização. No entanto, nem sempre quando se fala em profissionalização da empresa familiar está se tratando do mesmo fenômeno.

Atualmente, a falta de objetividade no processo de profissionalização nas empresas familiares tem ocasionado dificuldades na evolução e desenvolvimento dessas. Muito disso se deve a falta de informações e esclarecimentos sobre o assunto (EHLERS, s.d.).

Assim sendo, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) expõem o caráter interno e externo dos membros que exercem cargos de direção nas empresas familiares. Em segundo momento, os mesmos (*op. cit.*) relacionam o termo profissionalização à existência de uma estrutura organizacional e de gestão, na qual prevaleçam os valores empresariais e seus dirigentes contem com um nível de formação e capacitação adequado para ascenderem e permanecerem no cargo que exercem, possuindo ou não um laço sanguíneo direto com o proprietário ou o fundador.

Ainda segundo os autores, a profissionalização de uma empresa depende dos seguintes fatores:

- Dos princípios e valores que prevalecem na empresa: assim, para poder afirmar que uma empresa está profissionalizada, os princípios que devem nortear a estrutura, a evolução e o funcionamento da empresa devem ser os empresariais, tais como a produtividade, a rentabilidade, a qualidade, o benefício, o equilíbrio financeiro etc. No extremo oposto, nas empresas menos profissionalizadas, os valores pessoais e familiares podem ter grande importância, de forma que sejam tomadas decisões empresariais baseadas em critérios familiares;
- Da existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial: as empresas caracterizam-se por ser organizações e estas, por sua vez, por contar com sistemas e modelos voltados para a conquista dos seus objetivos. Esses sistemas vão mais além dos profissionais que exercem as distintas funções da empresa.
- Dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa, pois devem ser as apropriadas, quanto ao nível e à orientação da formação, capacitação profissional, aptidões e atitudes. Essas pessoas têm de ser as melhores para cada cargo. Nas empresas familiares, nem sempre é possível encontrar membros da família que sejam os mais adequados para determinados cargos (CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007, p. 79).

A relevância maior com relação à profissionalização da empresa familiar remete a certeza de que os dirigentes possuam habilidades e competências suficientes para desenvolverem funções empresariais a que estão destinados, seja através do reconhecimento da existência dessas habilidades, ou pelo desenvolvimento e criação delas nas pessoas e nas organizações.

Dessa forma, a profissionalização empresarial está mais preocupada em capacitar os familiares ou recrutar profissionais habilitados para assumirem os cargos de decisão da empresa, deixando os familiares numa posição de conselheiros diante da organização familiar.

Com isso, as empresas familiares têm focado com maior ênfase, nos últimos anos, na profissionalização da gestão com o objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhes dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam (DELLA E LUZ, 2003).

É cada vez maior o consenso entre os profissionais de que as empresas, independentemente do porte e do nível, estando em busca do sucesso no cumprimento de suas finalidades, só conseguirão sobreviver no mercado cada vez mais competitivo se forem conduzidas por pessoas competentes, habilitadas tecnologicamente, atualizadas e de espírito empreendedor. Se essas empresas não profissionalizarem sua estrutura e seus profissionais, correm um risco elevado de terem todas suas conquistas e sonhos implodidos pelas inovações do mercado.

De acordo com Lodi (1998, p. 26), profissionalização, em termos mais amplos é:

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

Para Pádua (1998), a profissionalização começa a acontecer de fato, quando a organização deixa de enxergar a empresa como “um negócio familiar” para torna-se uma

empresa profissional. Assim, a separação entre propriedade e gestão passa a ser inevitável e perceptível de forma mais clara e objetiva.

Ainda segundo o autor, o processo de profissionalização da gestão pode ser entendido como o caminho pelo qual as coordenações de atividades organizacionais vão se formalizando à medida que a empresa se desenvolve.

Já Gaj (1990, p.190), “profissionalizar implica colocar na empresa pessoas preparadas para dirigir o negócio, e que não atuem de forma empírica, impulsiva ou intuitiva”.

A profissionalização é um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa e os da família conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos entre ambos mantendo a harmonia no ambiente familiar, sem perder a essência da cinestesia dentro do ambiente empresarial (LODI, 1998).

Assim sendo, Bernhoeft (1989), afirma que a profissionalização não é apenas uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, como se fosse uma receita de culinária, muito menos responde pelo simples fato de empregar a administração da empresa a um profissional qualquer. O processo de profissionalização, segundo o autor, tem que começar pela família que detém todo o poder e a responsabilidade pela continuidade ou pela morte da empresa.

Com o crescimento de mercados adjacentes, torna-se inevitável a elevação do risco e as dificuldades inerentes a atividade de atuação das empresas que vêm na profissionalização da gestão a viabilidade para o contínuo desenvolvimento do empreendimento, como explica Ricca (s.d., p.5):

A globalização no contexto atual indica a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados, técnica e experimentalmente, para bem administrar, com vistas a um mercado de elevados índices de competitividade. Muitas empresas familiares cresceram e tornaram-se complexas, exigindo uma administração profissional.

O mesmo ainda ressalta (s.d., p.08), antes da aquisição de profissionais capacitados é essencial que o ambiente organizacional seja favorável a esses indivíduos que estão adentrando na empresa e aos que já pertencem a gestão familiar da mesma:

É preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza de orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis (RICCA, p. 8)

Rocha (2001) vê a profissionalização, como “um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional”. Assim, o autor analisa o processo de profissionalização como um processo de burocratização, mais especificamente na medida da superposição do administrador como profissional pelo administrador patrimonial. O mesmo caracteriza a profissionalização pelo predomínio da racionalidade funcional, da delimitação da autoridade na organização, de exigências de qualificação para o preenchimento de cargos na organização e pela maior documentação das ações administrativas.

Segundo a visão de Donatti (1999), é inevitável não relatar a existência de três pontos fundamentais no processo de profissionalização de uma empresa: a família, em que as questões emocionais devem ser bem resolvidas; a propriedade, que é um fator de prestígio para as pessoas, e a profissionalização dos responsáveis em conduzir os negócios, sabendo que as empresas familiares são diferentes das demais.

Portanto, a profissionalização pode ser entendida como o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, sendo a integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares. Com a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores, a profissionalização é visualizada pela substituição de métodos

intuitivos por métodos impessoais e racionais, isto é, a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (LODI, 1998).

A profissionalização em sua esfera máxima tem a aquisição através de processos de aprendizagens, nas suas mais variadas formas. Assim, a profissionalização de gestores é resultante da aprendizagem de empreendedores no local de trabalho ou na interação entre pares de indivíduos dentro e fora da organização através de características singulares, as quais serão objetivo da próxima seção.

2.4 Aprendizagem de gestores

Os gestores normalmente carregam consigo uma constante necessidade de aprenderem sobre assuntos que norteiam o setor da atividade primária da empresa, construindo e reconstruindo definições, culturas e significados, na tentativa de garantir maior tempo possível de permanência da organização no mercado. Muitos desses gestores percebem a obrigatoriedade de compreenderem suas experiências a fim de melhor expressarem suas ações e reações diante das situações existentes, isso explica a dinâmica da aprendizagem de adultos, segundo Mezirow (1991).

Conforme Lave e Wenger (1991), a concepção de que aprendizagem acontece com a participação das pessoas na prática do dia-dia é compartilhada, e tende a ser, cada vez mais aceita pelo corpo de pesquisadores que estudam o assunto. Os empreendedores, além de aprenderem por intermédio da execução de determinadas atividades, também estabelecem um relacionamento de aquisição de conhecimentos sociais com o meio circundante através das vivências e trocas de experiências em situações específicas, explicam os mesmos autores.

Segundo as mesmas linhas filosóficas acima mencionadas, o conhecimento adquirido sofre influências diretas ou indiretas de definições e de consensos do grupo social ou de

trabalho no qual o gestor está inserido. Com isso, Lave e Wenger (1991) abordam e desenvolvem a concepção da aprendizagem situada, na qual as pessoas passivas de aquisição do conhecimento aprendem com outros aprendizes e discutem sobre a definição mais comum de significados para ambos. Em partes, isso justifica as expressões populares comumente empregadas quando se deseja remeter a aprendizagem continuada no decorrer do ciclo de vida, tanto da empresa como dos profissionais que a cercam. Para isso, os executivos precisam e devem participar das atividades na prática, para poderem absorver a cultura, valores e significados comuns ao meio no qual se situam, além de assimilarem especificidades advindas da observação, absorção inopinada e da reprodução intencional.

Tendo em vista a concepção de que a interação com outras pessoas torna-se um fator importante no processo de aprendizagem de profissionais, Kram e Isabella (1985) realizaram estudos e pesquisas a fim de entenderem até que ponto a interação entre indivíduos no ambiente de empresas poderia contribuir com a aprendizagem e o conseqüente crescimento profissional. Os resultados obtidos pelos estudos mostraram que as relações entre os mesmos, tornam-se indispensáveis para o desenvolvimento contínuo do profissional, pois os deixam susceptíveis ao compartilhamento de valores, crenças, mitos e percepções sobre a vida profissional e o trabalho, além é claro, de oferecer apoio emocional, amizade e *feedbacks* de suas ações e comportamentos.

Partindo da linha de pensamento que sugere os empreendedores como fruto proveniente de famílias empreendedoras ou de famílias que valorizam essa abordagem, Dyer e Handler *apud* Lucena (2005) expõem em seus estudos a relevância do poder familiar do empreendedor ou de suas extensões, seja através do fornecimento de capital financeiro, acesso aos mercados, tecnologia, ideia dentre outros como apoio emocional, psicológico, etc.

Esse mesmo pressuposto é compartilhado por Hisrich e Peters (2004, p.83), argumentando que “A maioria dos empreendedores indica que seus cônjuges são seus maiores

defensores e lhes permitem dedicar a enorme quantidade de tempo necessário para o novo empreendimento”. Os resultados desses pensamentos levam a crer que os relacionamentos estabelecidos entre os familiares tornam-se fundamentais para o desenvolvimento, iniciação e o aprimoramento da gestão de sua empresa, independentemente do setor e do ramo específico de atuação.

De acordo com McCarthy e Leavy (*apud* Moreira, 2005), é através das crises que o gestor extrai significativas lições de experiências e aprendizagem. Por meio dessas lições que muitos empreendedores tornam-se conscientes de suas deficiências e da necessidade de novas habilidades complementares, além da percepção de mudanças dentro da organização.

Assim, a experiência é analisada como um fator valioso e indispensável para a aprendizagem. Assim, Jarvis *apud* Lucena (2005) diz que “é importante reconhecer que toda aprendizagem tem base experimental”. A aprendizagem é decorrente, em muitos casos, das experiências significativamente vividas, dessa forma, quando elas são de fato vivenciadas exigem uma quantidade mais acentuada de atenção e reflexão, em que as exploram de maneira consciente, na busca pelo amadurecimento ou aquisição de um novo entendimento.

Ao se pensar em aprendizagem como um fenômeno organizacional, vem o entendimento de um processo contínuo de mudanças, o que acontece a partir da articulação entre os valores, crenças, as capacidades dos indivíduos e as suas experiências. Isso, por sua vez, influencia suas capacidades de recordação, raciocínio, solução de problemas e aquisição de novo conhecimento, segundo Vasconcelos e Mascarenhas (2007). Para os mesmos autores, a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança de comportamento resultante da aquisição de conhecimentos sobre si e sobre o mundo.

A aprendizagem de gestores pode ser visualizada como a resultante de experiências, conhecimentos, predisposições e influências vividas e as que estão sendo submetidos diariamente, seja de cunho emocional ou racional, atrelado ou não a sua área de atuação, e também do perfeito funcionamento das faculdades intrínsecas do indivíduo, o que inevitavelmente revela que as

capacidades de aprendizagem das pessoas não são idênticas, mesmo sob a influência contextual gradativa ou não (VERSTRAETE, 2001).

Segundo Machado (2007), é através do processo de vivência e experimentação, que o individuo torna-se mais capaz de assimilar as novas fontes de aprendizagem, de forma a vivenciar uma definição ou problema que pode ser a chave para aprender com ênfase. É importante lembrar, que a aprendizagem só faz sentido para o individuo quando o mesmo percebe um sentido lógico, um significado de ser e estar, afirma o autor.

Continuando com o pensamento do mesmo autor, a construção da profissionalização pela aprendizagem, acontece através da relação de interação e existência entre seres, ou dos mesmos com o ambiente, seja ele unilateral ou coletivo. Assim, como o que foi exposto, entende-se que toda e qualquer vivência anterior não pode ser desprezado no momento da aprendizagem, posto que as práticas cotidianas, sejam elas positivas ou não, conduzem o individuo a um patamar de conhecimento que tende a ser melhor trabalhado para o enriquecimento pessoal e muitas vezes, do grupo ao qual está inserido.

Para Paiva (2004), o conhecimento que gera oportunidades é inspirado em ações bem-sucedidas e pode ser direcionado à atuações futuras.

O sentido de fomento à busca de conhecimento, à experiência e ao aperfeiçoamento das capacidades individuais parecem ser alguns dos vetores que induzem o empreendedor a expandir-se em termos de auto-realização. Pelo que a realidade empírica confirma, o sujeito desenvolve a *expertise* do reconhecimento de oportunidade de negócio a partir da experiência estocada, a qual é marcada por ações bem sucedidas do passado e é extensiva a atuações futuras (p. 219-220).

Kolb *apud* Silva, Rebelo, e Cunha (2002) defende que o tipo de aprendizagem mais influente ao individuo é aquela adquirida segundo percepções e julgamentos pessoais em determinadas situações específicas. Assim, o autor propõe o Modelo de Aprendizagem Vivencial, em que entrelaça conceitos como experiência, percepção, cognição e comportamento, destacando o caráter existencial da aprendizagem. O modelo é exposto sob

quatro fases, que revelam as experiências, as ações e as reflexões cotidianas como fatores importantes na aprendizagem.

Na primeira fase, conceituado de experiência concreta, o indivíduo expressa ação em dada situação e uma percepção dessa ação. Na segunda fase, também chamada de observação e a reflexão, o indivíduo é capaz de compreender os efeitos decorrentes de suas ações em determinadas circunstâncias, o que possibilita identificar antecipadamente os efeitos de uma mesma ação aplicada sob as mesmas circunstâncias em processos futuros. A terceira fase, referida como formação de conceitos abstratos e generalizações, os indivíduos conseguem compreender o princípio geral escondido em uma situação particular, mesmo sem habilidades concretas para a exposição verbal. Na quarta e última fase, chamado de teste das implicações dos conceitos em novas situações, o indivíduo é capaz de testar suas generalizações por intermédio de ações diferenciadas e em circunstâncias compatíveis com as originais.

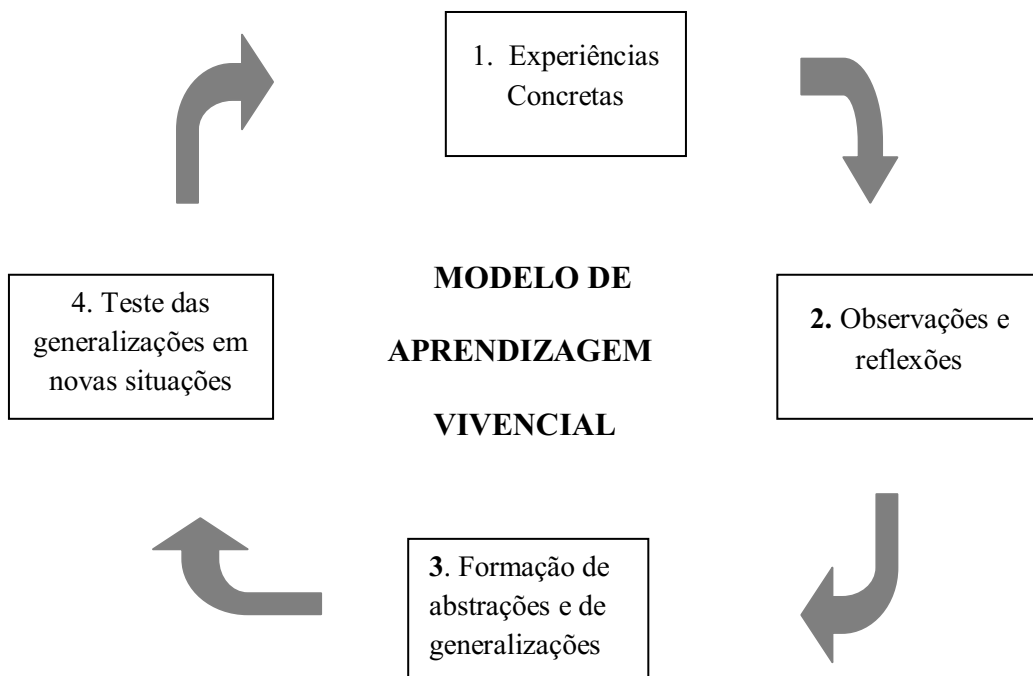


Figura 2: **Modelo de aprendizagem vivencial**
 Fonte: Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p.6)

Não o bastante, Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p.5-7) sugerem que o processo de aprendizagem seja heurístico, de ensaio e erro, e seguem dizendo:

(...) Seqüencialmente, o indivíduo percebe uma realidade , analisa-a, formula uma hipótese, aplica-a e verifica o resultado de sua ação, ajustando então seus padrões de comportamento aos julgamentos e às impressões derivadas daquela nova experiência.(...) A aprendizagem é assim fundamentalmente baseada no questionamento e na mudança, envolvendo aspectos que abrangem a identidade dos indivíduos e de grupos de atores sociais.

A partir desse ponto, fica visível a correlação dos autores acerca do processo de aprendizagem como fator baseado no questionamento, mudança, interação com indivíduos e com o mundo, além da elevada contribuição oriunda das experiências vivenciadas consigo e com os outros. Na verdade, para muitos autores como os citados anteriormente, os valores auferidos na primeira fase de nossa socialização, sob o entusiasmo e contato direto ou indireto da família, estruturam a forma de percepção e das escolhas nos empreendedores de maneira precoce, mas não as determinam de forma concreta e única, deixando lacunas para a continuidade e até mesmo reorganização de seus conceitos e aprendizados.

Para Festinger *apud* Vasconcelos e Mascarenhas (2007), os indivíduos em sua maioria buscam conhecimentos quando sentem um “desconforto psicológico” resultante de discrepâncias de opiniões sobre assuntos, crenças ou temas, encontrando-se em situação de embaraço muitas vezes com reflexos emocionais. Conforme o autor (*op. cit.*) existem duas alternativas para o gestor que está em descompasso com suas cognições, devendo o mesmo mudar seu comportamento, logo tornam-se mais flexível a aquisição de conhecimento e informações, incluindo em partes, mudanças e questionamentos de seus valores e crenças, ou pode apenas resistir e permanecer com suas práticas, prevalecendo seus conhecimentos em detrimento de outros. Portanto, é evidente que mesmo com alto nível de persuasão, a socialização não torna o empreendedor prisioneiro definitivo de suas definições, explica o autor.

Um dos pontos muito exposto pelos autores que estudam o assunto e que já foram aqui mencionados, é o fato do olhar atento, em busca de detalhes, motivado pela curiosidade, um

dos caminhos adotados por muitos executivos para aquisição da aprendizagem. Memorizar conhecimento não é errado, mas torna-se bastante limitado quando não se possui um destino nem um propósito bem definido, levando o executivo certamente ao esquecimento do conteúdo. Assim, ao não perceberem um valor e utilidade para os dados apresentados, os gestores acabam posteriormente descartando o que para eles podem ser caracterizados como informações desnecessárias ou excesso de informações.

Para Machado (2007), muitos gestores reconhecem suas necessidades de aprendizagem através da efetivação de auto-críticas e pela capacidade de imersão nos processos e práticas que estão envolvidos do decorrer de suas atividades profissionais. Uma visão mais contemporânea já pode ser sentida a respeito da aprendizagem, quando se observa a absorção do novo conhecimento e do entendimento, pelas pessoas, com base no que já sabem e naquilo em que acreditam, conclui o autor. Assim, valorizar e exaltar diferentes formas de expressão e comunicação das ideias nos gestores é um dos requisitos fundamentais para uma boa continuidade e inteira absorção do conteúdo em questão.

Segundo Gherardi, Nicolini e Odella (1998), a aprendizagem no local de trabalho fornece ao indivíduo o poder da aprendizagem em um determinado ofício, com base nas práticas ligadas a sua especialidades. Em alguns casos, o profissional tem seu local de trabalho como sua principal, e em alguns casos a única, fonte de aprendizado, seja pela limitação que o mercado impõe a determinada profissão, ou pela localização geográfica ou mesmo financeira.

Ainda, na mesma linha de pensamento Lave e Wenger (1991) explanam que, de forma frequente, acontece no interior de grupos informais, definidas pelos seus integrantes, a aprendizagem de maneira compartilhada, expandindo experiências individuais e práticas em comum, de acordo com o tamanho da comunidade e das relações que tornam o indivíduo integrante.

Assim, é de fácil percepção que a aprendizagem de empresários acontece em função de inúmeros fatores, dos quais os mais lembrados são as experiências anteriores que os indivíduos carregam consigo, a capacidade e competência de adquirirem conhecimentos oriundos de práticas cotidianas e através das outras pessoas dentro e fora do ambiente de trabalho, atrelados aos aspectos da personalidade e das situações vivenciadas.

Logo, a reflexão e a determinação do indivíduo, bem como sua capacidade de identificação de carência por informação em sua área de atuação, assumem um papel extremamente importante nesse contexto, questionando significados, crenças e valores, para a produção de novos pensamentos e comportamentos mais adequados as suas realidades e anseios (SCHÖN, 1983; ARGYRIS, 1991 *apud* Moreira, 2005).

Portanto, depois de concluída a discussão teórica que abordou acerca da empresa familiar e aprendizagem dos gestores, o capítulo seguinte indicará os caminhos metodológicos que orientaram como este trabalho monográfico foi desenvolvido.

Capítulo 3:

METODOLOGIA

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos relevantes para a construção lógica deste trabalho. Para tanto, se faz necessário a exposição dos fatores metodológicos de forma objetiva e clara, facilitando assim, a análise, coleta, tratamento e compreensão dos dados obtidos.

A metodologia é responsável por determinar um método a ser utilizado para a resolução de um determinado problema. Logo, para Gil (1996, p. 19) “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Como o atual trabalho tem objetivo de compreender como os proprietários de empresas familiares do segmento de pizzarias de Campina Grande aprendem sobre profissionalização dos negócios, a partir disso este estudo foi desenvolvido através dos métodos de pesquisa descritivo aplicados ao estudo de multicaso realizado numa amostra intencional de três pizzarias em Campina Grande, com relevantes desempenhos e posicionamento no mercado local: Pizzaria Sapore d'Italia, Pizzaria Safari e Pizzaria Forno de Pizza. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade observar, registrar e analisar dados de determinada população ou acontecimento com a finalidade de entender o seu comportamento.

Na investigação foi utilizada uma amostra intencional não probabilística, em que se tomou por base alguns critérios como: a seleção de empresas que fossem administradas por famílias; seleção empresas que seguissem um único segmento empresarial, no caso da pesquisa apenas pizzarias.

A coleta de dados deste estudo foi baseada em uma entrevista semiestruturada. E por meio desse formato, houve uma flexibilidade de trocar a ordem de algumas perguntas e realizar outras que não estavam previstas no roteiro (Apêndice), que foi elaborado antes do início dos encontros

com cada participante. Além disso, as entrevistas não se limitaram às perguntas do roteiro, pois foram aprofundados alguns pontos abordados pelos informantes em suas respostas.

As entrevistas aconteceram com os respectivos gestores das pizzarias, os quais se reuniram uma única vez com o entrevistador nos dias 8 e 9 de novembro de 2010, tendo em vista apenas um administrador da empresa, com uma média de duração entre 30 e 40 minutos cada uma.

Esta pesquisa ainda pode ser classificada de acordo com a sua abordagem como qualitativa, que consiste em um método o qual não emprega procedimentos estatísticos como o centro do procedimento de diagnóstico de um problema, o pesquisador interpreta os fatos buscando a solução para o problema proposto (SOARES, 2003).

Segundo Merriam (1998, p.6), a base filosófica a que se prendem esses tipos de pesquisa “todos os tipos de pesquisas qualitativas estão baseadas é a visão de que a realidade é construída por indivíduos interagindo com os mundos sociais deles”. A autora ainda continua argumentando que as pesquisas destinadas a adotar essa filosofia na base de estudo estão interessadas em melhor compreenderem como os indivíduos entendem o grupo social a qual esta inserido, como também as experiências vivenciadas ao longo de um processo de vida.

Todas as três entrevistas realizadas neste estudo foram transcritas. Após se ter efetuado uma leitura da primeira transcrição do estudo, passou-se a fazer comentários nas margens do texto a respeito de trechos que pareciam ser relevantes para o estudo, constituindo, assim, em uma análise de conteúdo quanto à temática, tomando como base, neste estudo, a aprendizagem e a profissionalização. Depois de ter concluído essa atividade na primeira transcrição, o pesquisador agrupou os comentários pertinentes e partiu para a análise de dados.

Como limitação desse estudo, registra-se o fato de ser essa a primeira experiência do autor com a exploração de pesquisas qualitativas, bem como o fato de se ter realizado apenas uma única entrevista com um gestor de cada empresa.

Assim, depois de descritos os aspectos metodológicos que guiaram os procedimentos da pesquisa foi possível a realização da análise de dados, que será descrita no próximo capítulo.

Capítulo 4:
RESULTADOS

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão descritos e analisados os resultados realizados na pesquisa sobre o processo de profissionalização por meio da aprendizagem numa perspectiva das pizzarias de Campina Grande.

4.1 Descrição do processo de profissionalização por meio da aprendizagem numa perspectiva das pizzarias de Campina Grande

A seção aborda a descrição de dados coletados para a análise, assim, aqui, é descrito o processo de profissionalização através da aprendizagem em três pizzarias da cidade de Campina Grandes, as quais foram objeto de estudo da pesquisa.

4.1.1 Caso Sapore d'Itália

A pizzaria Sapore d'Itália dispõe suas instalações no bairro do Santo Antônio. Aos 19 (dezenove) anos de atividade, tem em Flávio o seu administrador geral e em seu pai, o tomador de decisões estratégicas e financeiras. Por motivos de disponibilidades de horários, Flávio está sempre presente no estabelecimento, enquanto seu pai apresenta-se apenas nos momentos oportunos. Essa divisão de tarefas entre os mesmos justifica o processo de transição entre a primeira e a segunda geração.

Com prédio próprio, sempre localizado no mesmo logradouro, o empreendimento comporta na atualidade, mais de 150 (cento e cinquenta) pessoas distribuídas confortavelmente ao longo de seu espaço físico.

Inaugurada em 1991, a Sapore d'Itália é fruto de uma visão empreendedora quando a família do atual gestor chegou à Paraíba advindos do Rio Grande do Sul. Com avôs italianos e

filho de um funcionário do Banco do Brasil, Flávio tentou anteriormente a pizzaria, iniciar um empreendimento no ramo de importações. Por falta conhecimentos profissionais, não logrou sucesso, permanecendo aberta por alguns meses após sua inauguração.

Hoje aos 40 anos de idade e formação educacional até o ensino médio, Flávio consegue perceber com maior discernimento, o quanto os conhecimentos e aprendizagem adquiridos com experiências anteriores foram importantes para a consolidação do empreendimento e da marca durante esses anos de trabalho e dedicação, e expõe:

Com toda a bagagem de conhecimento e experiências, fica mais fácil perceber que nós faríamos tudo diferente, e muito provavelmente, perderíamos menos tempo para alcançar tamanho reconhecimento, assim como driblar alguns erros inevitáveis por não conhecermos o mercado e nem possuímos um certo grau de conhecimento.

O empreendimento deve seu início após a vinda de um amigo do Rio Grande do Sul, o qual já possuía alguma experiência no ramo e que foi convidado a fazer parte de um empreendimento que estava para se iniciar. Segundo Flávio, “ele (o amigo) já possuía alguma experiência no Rio Grande do Sul como proprietário de uma pizzaria, foi quando ele decidiu vir para Paraíba, que visualizamos essa boa oportunidade, já que ele conhecia dos processos de abertura e dia-dia de uma pizzaria’. Aliado a vontade de abertura do empreendimento e a experiência do amigo, deu-se inicio a pizzaria Sapore d’Itália. Flávio faz questão de ressaltar que, exceto o amigo da família, nenhum dos familiares tinham algum conhecimento, mesmo que limitado, no novo empreendimento. A insegurança e o medo, aliado fortemente a não capacitação gerou durante algum tempo um crescimento curto, o que na visão dele, nos dias atuais isso seria totalmente diferente, já que a carga profissional de conhecimento que o mesmo possui atrelado ao do seu pai, não permitiria cometer alguns erros naturalmente efetuados por profissionais despreparados.

Apesar das muitas dificuldades ressaltadas pelo empreendedor, duas ele faz questão de frisar: a falta de mão-de-obra especializada e a falta de dinheiro e condições para

financiamentos ou empréstimos. De acordo com Flávio, “as dificuldades eram grandes quando se fala de adquirir empréstimos ou financiamentos a baixos juros. Por isso, nunca pegamos qualquer quantia emprestada até hoje. Tudo o que temos é fruto de nossos próprios recursos e de reinvestimentos durante anos”. Nesses 19 anos de empreendimento, o gestor deixa claro em vários trechos de sua entrevista nunca ter feito empréstimo de qualidade alguma, tendo seu crescimento estrutural e sua marca como resultado de uma boa administração financeira que os permitiu continuar seus projetos de forma segura. Na atualidade, suas instalações encontram-se em processo de expansão tanto na vertical, com a construção de um piso na área superior, e das suas atividades com a compra de uma casa localizada ao seu lado esquerdo do empreendimento. Segundo Flávio, “nosso espaço físico está em processo de expansão com a construção do primeiro andar, que será todo climatizado, além do aumento do nosso espaço no térreo, com a compra da casa vizinha”.

“Posso dizer com plena convicção, que nunca tive um único problema, se quer, com qualquer funcionário, seja na demissão ou no dia-dia, ou qualquer tipo de advertência da Vigilância Sanitária” afirma Flávio. Para ele, isso se deve ao fato dos responsáveis pela administração da pizzaria, que hoje se sustenta basicamente nas mãos do próprio, estar sempre atualizados através de cursos promovidos por instituições próximas, como também por palestras, feiras e encontros no Brasil e no mundo todo, onde o gestor está sempre em busca de novos conhecimentos e idéias para a implantação em seu estabelecimento. “Nós estamos sempre em busca de informações e conhecimentos sejam quais forem suas fontes. Queremos sempre trazer algo novo, que agrade a todos que por aqui passem. Por isso, estamos sempre fazendo cursos, visitando restaurantes, e nós atualizando nas feiras do setor de massas”. Além disso, ele ainda destaca o fato da experiência diária no convívio e experiências anteriores adquiridas com insucessos, são pontes cruciais para aprendizagem e profissionalização de seus processos e de suas atividades. “Embora agente saiba que fazer cursos é algo significativo

e indispensável, mas, em minha opinião, agente aprende mesmo é com os acontecimentos diários, e com as trocas de experiências”. Assim, com uma frequência anual de dois a quatro cursos por profissional, têm-se uma média sempre adotada para atualização de seus conhecimentos, diz o gestor.

Mesmo a distância, todos os familiares apoiaram a abertura de um empreendimento como fonte de renda extra. Nesse pensamento, e com o objetivo maior de tentar consolidar uma vida financeira mais saudável para os filhos, o pai de Flávio deu início a novas atividades. “Quando viemos para Paraíba ficamos com um contato muito restrito com nossos familiares, mas mesmo assim, sempre nos apoiaram em nossas decisões. Acredito que o apoio fundamental para o início dessa pizzaria foi mesmo a nossa união e o nosso trabalho”. Embora a pizzaria esteja num processo ativo de transição entre gerações, ainda se respeita e se tem como idéia central, que a família é proprietária, porém as decisões são tomadas por Flávio após diálogos entre familiares, e principalmente com o pai. Assim, Flávio explica ao se remeter a sucessão na empresa e conflitos de origens entre gerações e membros familiares:

Todos nós damos uma contribuição de alguma forma à pizzaria. Mesmo eu estando atualmente mais a frente do negócio, não vejo essa pizzaria sem o auxílio do meu pai. Mesmo estando cada vez mais afastado, ele ainda é o responsável por tudo isso, e não se passa na cabeça de ninguém tentar confrontá-lo por qualquer motivo que seja.

Atualmente fazem parte da gestão de forma ativa a mãe e uma das irmãs de maneira mais simples, além do pai que atua de forma mais afastada, e do próprio entrevistado, que cuida da administração do empreendimento em tempo integral. Por motivos de tempo e de disposição, Flávio na realidade atual encontra-se mais ligado aos diversos setores do empreendimento, o que não exime o pai de qualquer responsabilidade, apenas diminui e o destina mais especificamente ao setor de compras e finanças. Dessa forma, os conflitos não aparecem por ser respeitado a figura patriarca como fundador e possuidor do poder de

decisões estratégicas, deixando bem definido e separado conflitos e interesses pessoais, dos aspectos destinados a gestão da pizzeria.

Aqui não existe conflito de espécie alguma. Tudo que aqui foi construído é com o intuito maior de gerar renda para nossa família e para tantos outros que dependem desse negocio. Por isso sempre pensamos na empresa como um todo e não apenas em nós. Todos aqui têm a consciência de que tudo isso é fruto de trabalho, dedicação e união. (FLÁVIO)

No que tange aos aspectos de evolução das operações da empresa, fica visível a constatação na visão do entrevistado, que essa evolução aconteceu seguindo o gradativo processo de amadurecimento do empreendimento.

É obvio que as evoluções não foram do dia pra noite. Não tínhamos muito dinheiro, mas aprendemos a administrá-lo. Muitas vezes nosso crescimento foi resultado de nossos investimentos em maquinários, em manipulação de ingredientes ou na melhor adequação das massas. Em outros momentos, nossos investimentos só ocorreram porque nossos clientes acreditaram no potencial de desenvolvimento da pizzeria, o que nos permitiu adquirir recursos para novos investimentos (FLÁVIO).

Assim, muitas vezes a Sapore d'Italia estimulou a evolução das operações, e em outros, as operações estimularam o crescimento do empreendimento, seja através da aquisição de novos equipamentos, o que termina se tornando uma constante no decorrer de sua existência, ou pela melhoria e adequação de suas atividades de atendimento ou pela manipulação de ingredientes e receitas atrativas aos olhos dos clientes.

Para Flávio, as evoluções dos aspectos administrativos estão baseados na capacitação e contratação e mais pessoas para auxiliá-lo nas rotinas diárias, de forma a tentar dar uma face mais profissionalizada ao empreendimento, e minimizar ao máximo qualquer dano ligado a atividades da administração, e conclui seu pensamento:

Meu pai é formado em economia e funcionário do Banco do Brasil, e não tem tempo para estar aqui direto. Eu vivo para isso, e sei que necessito constantemente de aprendizagem, para dar melhor ênfase as atividades de atendimento, fechamento de caixa e outros. Eu cuido mais do geral, desde a cozinha até a porta de saída, não tenho muito tempo para me limitar a uma única atividade.

Caminhando sempre no sentido da profissionalização de suas atividades de forma a tentar cada vez mais minimizar possíveis eventualidades negativas as suas operações, a pizzaria tem o suporte de uma empresa contratada para o desenvolvimento da publicidade e fortalecimento da marca no mercado atuante, o que deixa a empresa livre de qualquer vínculo direto com encargos sociais ligados a essa atividade e concerne uma maior concentração de carga profissional ao empreendimento.

Flávio ainda expõe que no trato com funcionários e nas relações internas e externas ele mesmo faz questão de se relacionar. “Aprendi que o mais importante num relacionamento entre funcionário e empresa é sentar, ouvir e tentar se colocar na posição do outro” Mesmo com auxílio de diversos cursos na área, o mesmo considera esse assunto uma eterna aprendizagem. “Essa visão, só pôde ser entendida e aperfeiçoada com o auxílio de cursos e os ensinamentos do dia-dia”, completa o entrevistado.

O processo de aquisição de conhecimento não se dá apenas no ato da necessidade eminente, mas de forma natural e evolutiva, isto é, a busca pela aprendizagem e conseqüente profissionalização, acontece no decorrer de cursos, palestras e feiras visitadas com o intuito de sempre procurar adquirir novidades.

Quando percebemos que o momento é favorável a implantação de determinada ação, ou mesmo de melhorias, seja pela ausência ou vontade de crescimento, é o momento que acontece as evoluções, acompanhadas pela profissionalização dos funcionários na manipulação dessa nova máquina ou instrumento, ou mesmo na expansão de uma já existente, através de cursos. (FLÁVIO)

Flávio ainda ressalta no decorrer desta, a importância que o estudo formal teve no trato da evolução do empreendimento. Mesmo com o nível de escolaridade limitado ao segundo grau, o entrevistado pôde expandir seus conhecimentos e sua profissionalização através de cursos, palestras e trocas de experiências, além do nível de instrução do seu pai, que aliados possibilitaram uma visão mais ampla e focada no empreendimento e nas resoluções de problemáticas significantes. Assim, segundo o mesmo: “É difícil falar do sucesso da pizzaria

sem ressaltar a importância da absorção de conhecimentos nas diversas áreas, o que nos deu uma visão holística das situações existentes”. Por fim, o mesmo ainda lembra que, para ele os pontos essenciais de uma boa aprendizagem em seu ramo de atuação ficam situados em três pilstras: “... no conhecimento técnico, no conhecimento visual, e nas experiências do dia-dia”. O conhecimento técnico é adquirido por meio de cursos. Já o conhecimento visual, segundo o entrevistado, é através de visitas e apreciação de comidas em outros restaurantes tidos como exemplos na culinária brasileira e internacional. Além dos dois anteriores ele ainda cita o conhecimento adquirido por meio da experiência do dia-dia, que segundo o mesmo, é fator de destaque para aquisição do conhecimento.

Segundo o entrevistado, quando indagado sobre que conhecimentos ele precisou aprender para o bom exercício das funções gerenciais, ele responde sem dúvidas: “Foi preciso aprender quase que tudo”. O conhecimento pessoal era de baixo volume o que não permitia um bom gerenciamento. Fruto dessa visão distorcida de gerenciamento foi que na tentativa de aumentar o empreendimento, duas pizzarias uma na mesma cidade e outra no estado do Rio Grande do Norte, vieram a falência por completo, sem qualquer possibilidade de reestruturação, o que quase afetou as atividades da pizzaria principal. “Éramos muito inexperientes. Achávamos que o bom momento vivido aqui era o suficiente para iniciarmos a expansão da marca”. A partir de reflexões sobre experiências, foi que se decidiu começar a investir em conhecimento. O que antes poderia ser analisado pela óptica de gastos e despesas, começa a ser visualizado como investimento e oportunidade de crescimento consciente. “Agora nós não ficamos, de forma alguma, muito tempo sem fazer algum curso voltado ao nosso ramo de atividade e gestão. Nossas falhas no passado serviram de ponte para o crescimento”. As reflexões sobre situações cotidianas são freqüentes e cada vez mais praticadas, como forma de reconhecer pontos significativos de melhoria.

Segundo Flávio, o significado de seu crescimento é a adoção de uma filosofia na qual tudo que se absorve de lucro é rigorosamente reinvestido no empreendimento, fato que muito justifica nunca terem requisitado qualquer tipo de financiamento para a compra, reforma ou ampliação e melhoria de seus processos. “Nós trabalhamos com paixão. Gostamos do que fazemos e temos um bom planejamento financeiro, o que nos permite crescer sem comprometer nosso orçamento futuro”, enfatiza o entrevistado.

O grande passo que o empreendimento pretende dar, através da administração de seus gestores é a criação de uma franquia que levaria o nome da pizzaria. “É um projeto ainda em fase de estudo. É algo mais agressivo e ganancioso para o futuro, mas dessa vez estamos analisando cuidadosamente antes de tomarmos qualquer decisão”. Além disso, no momento o empreendimento, como já foi exposto no início desta discussão, encontra-se em processo de expansão de sua estrutura, o que pode de fato gerar uma condição real de crescimento perante o atual mercado. “Todos os nossos projetos estão sendo acompanhados e debatidos com profissionais da área”. Segundo o entrevistado, esses acompanhamentos garantem um pouco mais de confiança nas decisões e implementações dos projetos, acobertado por muitos estudos e simulações de possíveis reações de mercado.

4.1.2 Caso Pizzaria Safári

Inaugurada em 2006 nas proximidades do parque da criança, e no auge da primeira geração, a pizzaria iniciou suas atividades com seu nome atrelado a uma franquia denominada Coco Bambu, no qual permaneceu por quatro anos, quando encerrou o contrato e deu-se continuidade ao empreendimento apenas com o nome Safári.

Com uma capacidade para mais de 200 (duzentas) pessoas dispostas ao longo do seu espaço físico, a pizzaria é administrada em tempo integral por Adriano e sua esposa.

Paraibano de 37 (trinta e sete) anos, com ensino médio, guarda em sua bagagem profissional suas experiências como sócio de seu pai em uma loja automotiva em João Pessoa na década de 90, e como sócio de seu irmão em uma pizzaria na capital do estado onde permaneceram com o empreendimento durante seis anos, após sua vinda dos Estados Unidos em 2000.

Após minha considerável vivência no exterior e uma experiência como sócio proprietário junto com meu irmão numa pizzaria em João Pessoa, decidi fechar o empreendimento anterior e abrir este em Campina Grande. O de João Pessoa já não estava tão bem. Além disso, meu irmão começou a trabalhar numa concessionária de grande porte como gerente. Hoje administro toda a pizzaria com o auxílio de minha esposa na parte financeira (ADRIANO).

Na fase de construção do empreendimento em estudo, o apoio dos familiares e a vontade própria de tentar fazer algo melhor tanto a nível pessoal, quanto familiar, empregando vários parentes próximos, lhes deu uma motivação extra. “Nunca fui de fugir das dificuldades, muito pelo contrário, sempre procurei encará-las de frente”. E segue afirmando: “Eu já tinha experiência nesse ramo, mas enfrentar um mercado novo é sempre desafiador, e nunca se sabe se vai dar certo, mas não desisti. Fui atrás de cursos e orientações de profissionais da área”. O desafio instigou o entrevistado a seguir adiante através de cursos e dicas sobre a melhoria nas atividades de forno e atendimento. “A vontade de crescer aliado ao desejo familiar de se ter algum empreendimento reconhecido, fez com que todos os nossos familiares se unissem e tornassem o quadro de funcionários formado por parentes próximos”. Para ele, essa união foi uma das peças chave para o sucesso da marca em Campina Grande.

Adriano expõe no decorrer da entrevista, que as relações familiares entre ele e os demais familiares não é afetada durante a gestão, já que cada um tem plena consciência da necessidade de suas atividades individuais. “Cada um sabe o que precisa fazer para que a pizzaria continue no caminho certo. Todos fazem tudo respeitando suas limitações”. Assim, o empreendimento não foca demarcação de atividades específicas a cada componente da gestão,

e sim, todos esboçam juntos os melhores desempenhos que podem, em nome de um bem maior que é a pizzaria.

Ao se referir à evolução da profissionalização dos aspectos operacionais, o mesmo diz não ter grandes referências a fazer, já que todos os funcionários passam freqüentemente por processos internos de treinamentos e melhorias. “A aprendizagem acontece de forma mais cotidiana, por meio das trocas de experiências entre os funcionários” afirma o entrevistado. Também são expostos, de forma mais discreta, a aquisição de conhecimentos através de cursos e palestras voltados para a melhoria contínua dos processos.

No setor de finanças, sua esposa se aprofundou na aquisição de conhecimentos oportunos para o melhor gerenciamento e adequação da rotina de entrada e saída de dinheiro, assim como a formação de preços e outras ferramentas, através de cursos geridos por instituições destinadas a profissionalização das atividades empreendedoras. “A saída encontrada para melhorar nossas finanças foi capacitar minha esposa. Com isso, ganhamos a garantia de que o profissional capacitado não irá sair da empresa, nem tão pouco, precisamos pagar a alguém de fora para exercer a função”, e continua dizendo: “Isso tem garantido uma boa administração, uma melhoria gradativa”. O melhor posicionamento do empreendimento em relação ao mercado é notado pelo fortalecimento do empreendimento perante os consumidores.

Nos aspectos da profissionalização do marketing, Adriano diz contar com uma empresa contratada para o desenvolvimento e divulgação de sua marca perante o mercado. “É notável quando contratamos algum serviço da empresa”. Para ele, os resultados não poderiam ser mais significativos, pois a empresa vem crescendo de forma constante e cada vez mais consegue ser reconhecida pelos clientes como um empreendimento sinônimo de qualidade a baixo custo. “Todo esse processo de profissionalização de nossas atividades, nos tem garantido bons frutos”.

No contato com clientes e funcionários, o gestor da Safári afirma: “Eu mesmo faço questão de tratar com meus funcionários e clientes. Adoro esse contato com seres humanos”. Portador de vários cursos que visam cada vez mais aumentar o nível de conhecimento na área em questão, muito pode ser destacado, onde segundo o mesmo, o contato e a empatia para com o próximo são de extrema necessidade para a compreensão e a perfeita continuidade das atividades. “Se você quer entender alguém, tem que se colocar no lugar dele”, afirma o gestor. Assim para Adriano, o importante não é apenas resolver determinadas situações, mas sim, entender por que elas aconteceram e como evitá-las. “Tenho um ótimo relacionamento com meus colegas de trabalho e meus clientes. Procuro sempre dá o melhor de mim”.

Ainda segundo o entrevistado, o volume de cursos efetuados pelos membros da gestão não são significativos, porém os contatos com outros administradores de pizzarias e as trocas de experiências são bastante freqüentes, pois o mesmo acredita que a interação entre indivíduos e suas experiências diárias, são uma das melhores fontes de aprendizagem. E Adriano continua: “Não descarto qualquer forma de aprendizagem, principalmente quando se fala de profissionalização, mas para mim a forma mais importante de se obter conhecimento é através do vivencia das atividades”.

Para Adriano, a principal aquisição de conhecimento e desenvolvimento do exercício da função gerencial, foi de fato saber como cada processo acontece, no decorrer da produção de cada receita até o alimento final. “Essa aprendizagem me permite, hoje, assumir qualquer função da pizzeria, se acontecer de algum funcionário faltar”. Para ele, o importante não é apenas produzir alimentos, mas sim construir um paladar diferenciado baseado na qualidade das receitas. “Se tínhamos ingredientes bons, atendimento bom, local favorável e ótimas receitas, só nos faltava a qualificação necessária para o correto manuseio dos alimentos”, explica.

Seguindo seu projeto de vida, e profissional, Adriano deu início a expansão de suas atividades, com a abertura de mais uma unidade em Campina Grande, experiência essa, que não lhe rendeu frutos. “Meu erro foi colocar alguém mal qualificado para exercer a função de gerência”. O gerente contratado para administrar não conseguiu êxito e levou ao encerramento das atividades em menos de um ano desse novo estabelecimento. Isso deu motivação para Adriano querer recuperar o investimento perdido e se concentrar ainda mais no atual empreendimento, investindo principalmente em aquisição de conhecimento, como forma de fortalecer a base empresarial. E concluiu dizendo: “Quem nunca teve alguma derrota na vida? Eu já tive várias e isso serve de motivação para seguir crescendo”.

Na visão do gestor, a reflexão sobre experiências é uma fonte consistente de aprendizagem. “Nós nos reunimos semanalmente em busca de melhorar alguns pontos e solucionar outros. Essas reflexões garantem a mim e a minha esposa a busca por novos modelos de administração e a tentativa de minimizar, ao máximo, erros anteriores, assim como, visualizar novos horizontes”.

No que tange a conflitos, o mesmo afirma não possuir qualquer dificuldade na relação com os familiares. “Eu e minha esposa sabemos diferenciar bem assuntos de família, dos de negócios”. Segundo o entrevistado, ele está sempre a frente do negócio, mas isso não tira qualquer responsabilidade da sua esposa. “Todas as nossas decisões são tomadas em consenso, sempre pensando primeiramente na pizzaria”.

“Estamos nos preparando para a compra desse local, que está hipotecado ao Banco do Brasil”. A compra do ambiente físico no qual está fixado a pizzaria pode ser o mais importante passo para o contínuo crescimento do empreendimento, o que na visão do gestor, pode ocasionar um alívio imediato nas finanças da pizzaria, incentivando ainda mais sua profissionalização e diminuindo seus custos.

4.1.3 Caso Forno de Pizza

Com duas pizzarias em Campina Grande, a Forno de Pizza, está no mercado a mais de 12 (doze) anos. Iniciada suas atividades em frente ao Hospital Dom Pedro I com 36 (trinta e seis) metros quadrados de área, hoje o mesmo estabelecimento conta com uma área 10 (dez) vezes maior que a inicial. Gerida pelo paraibano Marinaldo com 46 anos de idade e ensino superior incompleto, o empreendimento conta com uma unidade nas proximidades do açude novo.

Vindo de família humilde e natural de Pocinhos, Marinaldo cursou engenharia elétrica, meteorologia e medicina, além dos cursos técnicos de eletrônica e refrigeração pelo redentorista.

Sempre ligado a atividades e cursos nas mais variadas esferas do conhecimento, como gastronomia, turismo naturalista e de aventura, alpinismo entre outros, teve na ocasião, a oportunidade de adentrar na rede rodoviária como agente ferroviário, onde permaneceu 15 anos atrelado a esta função. Na busca por realização pessoal, e por desafios ainda maiores, decidiu deixar o emprego e iniciar a atividade de pizzaria, numa região geográfica teoricamente desfavorável.

Eu estava cansado de ser empregado. Eu queria ter algo meu, ser meu próprio chefe. Aproveitei os dotes culinários de minha esposa e decidimos abrir uma pizzaria. O local escolhido seria desaconselhado por qualquer consultor ou pessoa em sã consciência. O terreno era vizinho a uma central de polícia, a uma funerária e de frente a um hospital público.

Para qualquer consultor da época, era a receita certa para um inevitável insucesso. Por ocasião de muito trabalho e muitos cursos ligados a viagens de negócios, o empreendimento prosperou e hoje só a área correspondente ao primeiro empreendimento foi ampliada para mais de 800 metros quadrados. “Tudo foi muito difícil no início, mas com muito trabalho e força de vontade, conseguimos crescer”, afirma Marinaldo.

Seguindo sempre um padrão internacional de cozinha, e focando na busca por novidades em mercados exteriores, palestras e feiras do segmento, ele considera ser um grande diferencial em sua profissionalização frente ao mercado consumidor. Ainda segundo o entrevistado, para se manter no mercado tão competitivo tem sempre que buscar crescimento, buscando sempre receitas e ingredientes inovadores e com alto grau de qualidade. “O mercado é cruel. Quem corre está andando, quem anda está parado, e quem está parado já morreu e ainda não sabe” afirma o gestor, baseado num ditado popular.

O empreendimento nasceu da necessidade de se criar uma independência econômica atrelada a realização pessoal e profissional. “Os três primeiros anos foram os mais sofridos, sem empregados, apenas eu, minha esposa e meus dois filhos. Eu fazia de tudo, desde o manuseio da massa, até a entrega na casa do cliente”. Após o terceiro ano, a qualidade da comida já era reconhecida e se tinha a necessidade real de ampliação do empreendimento.

Todas as experiências anteriores, segundo o entrevistado, contribuíram de forma significativa para a aprendizagem de gerir o negócio assim como maior maturidade para negociação e venda. “Todos os cursos feitos, inclusive os que não cheguei a terminar, serviram para formar a carga de conhecimento que tenho hoje”. Aliado a isso, muitos dos conhecimentos que na atualidade fazem parte do seu cardápio de aprendizagem é fruto de várias fontes de aquisição de conhecimentos no decorrer de sua vida, pautando-se sempre pela educação e ensinamentos familiares adquiridos ainda na infância. “Os ensinamentos passados para mim por meus pais muito me ajudaram a construir e formar o nível de personalidade que tenho”. Embora tudo isso, nenhum dos familiares na época apoiaram essa iniciativa de abandonar um emprego para se arriscar na abertura de um empreendimento. “Eu era visto por todos como louco, por deixar um emprego de aproximadamente cinco salários mínimos, para me arriscar numa loucura de um empreendimento, tendo na responsabilidade dois filhos e uma esposa para sustentar”. Mesmo assim, Marinaldo seguiu com objetivos bem traçados e

metas definidas para os anos seguintes. O mesmo ainda acrescenta de forma reflexiva “Hoje, olhando, sei que é uma loucura fazer o que fiz, mas foi essa loucura e determinação que me fez estar onde estou”.

Segundo Marinaldo, todos os familiares envolvidos na gestão do empreendimento são vistos como funcionários sem distinção dos demais. Segundo ele, isso é de vital importância, pois no momento da sucessão familiar, os filhos continuaram o mesmo percurso do fundador, seguindo a mesma linha de profissionalização e aprendizagem. “Todos os meus filhos são focados a concluírem seus cursos superiores, além de estarem sempre fazendo cursos voltados para a profissionalização de atividades ligadas ao empreendimento, e me acompanharem em viagens a grandes restaurantes e palestras no Brasil inteiro”, conclui o gestor familiar.

“Compartilho a gestão com meus três filhos e minha esposa”. A esposa dedica-se mais a cozinha como chefe, o entrevistado como gestor principal do empreendimento, e seus filhos como funcionários e auxiliares de gestão. “Não existem conflitos, nem discórdias no modelo de gestão. Todos eles sabem que tudo isso é fruto de bastante trabalho, e que em algum momento serão deles”. A autoridade é sempre muito bem respeitada e as supostas desavenças familiares, nunca são envolvidas no ambiente profissional de trabalho.

O empreendimento hoje conta com um leque de profissionais capacitados para as áreas de finanças, operações de cozinha e gerência de atendimento. Além dos funcionários altamente preparados através de cursos e vivências, Marinaldo sempre se propôs a aprender a fundo cada área para melhor guiar seus colaboradores, do desempenho de suas funções. Dessa forma, o mesmo diz com plena convicção que: “Meus esforços pouco teriam utilidade se não tivesse procurado me qualificar através das mais variadas ferramentas que o mercado oferece. Mas nada é igual ao aprendizado vivido diariamente”.

Nos processos operacionais é fácil perceber que tudo evoluiu com tempo. “Procuramos sempre está atualizando todos os nossos processos para que tanto o cliente seja

favorecido com a qualidade do produto, como nós pelo baixo custo da produção”. Seguindo essa visão, o gestor expõe sua esposa a cursos a fim de melhor aperfeiçoar sua culinária e torná-la responsável direta pelo setor.

Na área financeira, com o crescente consumo de pizzas nos dois estabelecimentos, foi optado por anexar em seu quadro de funcionários, um profissional ligado a área, que está sempre sendo acompanhado pelo gestor. “Numa área tão importante como a financeira, não podemos deixar descoberta de profissionais capacitados, nem tão pouco entregue na mão deles”, explica o empresário.

A área de marketing é composta por uma empresa contratada para o desenvolvimento de projetos. “Sempre desenvolvemos uma idéia entre eu e meus familiares, e só depois procuro submeter a uma empresa que desenvolve projetos conosco há algum tempo”. Contudo, o empreendimento ainda conta com uma forte parceria entre instituições destinadas a aquisição e melhoria de atividades e aprendizagem da profissionalização do empreendimento, principalmente no que diz respeito aos relacionamentos inter-pessoais.

Com a idéia de que um profissional bem preparado para o mercado tem que ter cada vez uma aprendizagem pautada na multi-funcionalidade das atividades, Marinaldo destaca: “Se eu tivesse que destacar três fatores, como principais fontes de aprendizagem para a profissionalização, eu diria que estão os conhecimentos e influências adquiridas através da família, conhecimentos formais e os conhecimentos práticos”. Os conhecimentos formais, para o entrevistado, diz respeito a cursos. Já os conhecimentos práticos, são advindos de experiências e interações com profissionais que participam ou já estiveram no mercado de forma atuante.

Ainda segundo Marinaldo, um bom gestor tem que saber lidar com números e estar atualizado com o mercado dentro e fora de sua atividade principal. “É quase que impossível se conseguir chegar aonde cheguei se não tiver um mínimo grau de reflexão sobre

experiências e aprendizagens anteriores”, afirma o gestor. As reflexões sobre experiências funcionam de forma notável para o melhor desenvolvimento do empreendimento, fato que muito aplica-se na Forno de Pizza, segundo o entrevistado. Essas reflexões permitem fazer correções e melhor orientar o cursor principal do empreendimento, explica.

A pizzaria encontra-se em transição da primeira para a segunda geração, com a inclusão dos filhos na administração de forma mais direta. “Serão meus filhos daqui a alguns anos, que estarão a frente desse negócio”. Assim, o empreendimento está em processo de maturação, sem portanto, deslumbrar nenhum projeto de expansão a curto prazo. “Nosso objetivo principal agora é fortalecer ainda mais a nossa marca e investir cada vez mais em cursos para os profissionais como fator de diferenciação na qualidade dos nossos produtos” expõe o gestor no encerramento da entrevista.

4.2 Análise dos resultados

Esta seção tem o proposto de apresentar uma discussão dos resultados com base nos aspectos debatidos na fundamentação teórica, para tanto são identificados eventos de aprendizagem dos gestores e seus impactos na gestão das pizzarias estudadas.

Inicialmente, pode-se perceber que os três empreendimentos são considerados familiares e que tiveram formas distintas de início e entrada no mercado, cada um possuindo suas particularidades, ressaltando o fato de que também tiveram algumas dificuldades no começo, entretanto algo em comum que foi notório em ambas as empresas consiste no fato de seus proprietários terem um espírito empreendedor, isto é, uma pré-disposição a investir em “algo” e fazer com que esse “algo” se transforme em um negócio que seja capaz de prosperar a cada dia.

Como foi possível observar anteriormente, as empresas tiveram suas origens diferentes, mas as experiências que seus empreendedores adquiriram ao longo de sua vida profissional e também da vontade de fazerem seus respectivos negócios darem certo e prosperarem através da busca de aperfeiçoamento de seus produtos e de suas qualificações através de capacitações, foram passos importantes para que as empresas se consolidassem no mercado de pizzaria de Campina Grande e se tornassem referências, como ocorre hoje com as referidas.

As empresas em seu início se apoiaram no perfil de seus empreendedores para serem “sustentadas”, conforme Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), isso é bem comum de ocorrer, pois as empresas passam a ter uma base forte para que elas sejam assumidas e depois se aprimorem e profissionalizarem suas atividades, com o tempo seus processos passarão a ser formalizados.

Cada empreendedor trouxe consigo um pouco de suas experiências anteriores e foi aperfeiçoando para o ramo de negócio no qual investiram. Assim, foram adequando-se às exigências de seus empreendimentos, fazendo com que os mesmos fossem se formalizando, tornando seus negócios mais competitivos e capazes de atenderem seus clientes.

Vale ressaltar também que, cada empresa é caracterizada como sendo familiar porque a mão-de-obra utilizada em suas operações, desde o início, foi basicamente do empreendedor e seus familiares, passando a ser ampliada com outros funcionários após o seu crescimento. Leone (2005) destaca isso ao afirmar que uma empresa para ser caracterizada dessa forma tem que ter em sua fase inicial a participação familiar, pelo fato dessa estrutura desempenhar um papel fundamental na criação do empreendimento.

Os entrevistados demonstraram que o apoio da família sempre foi importante para o negócio, apesar de que no início em uma das empresas alguns familiares acreditarem que o investimento podia ser falho e dar errado devido a sua localização aparentemente nada

estratégica, mas esse não foi um fator o qual fez com que o gestor desistisse de continuar seu empreendimento.

Foi de extrema importância o apoio que os gestores receberam de seus parentes e o fato de trabalharem juntos, formando uma equipe, conforme os estudos realizados por Kram e Isabella (1985), as relações entre os familiares no ambiente de trabalho sempre geram um desenvolvimento para os envolvidos enquanto profissionais, pois surge um compartilhamento de valores, crenças, mitos e percepções sobre a vida profissional e o trabalho, sempre aliado ao apoio emocional, que é fundamental em qualquer desenvolvimento de negócio. Isso é comprovado a partir do que Dyer e Handler *apud* Lucena (2006) destacam em suas pesquisas, ao afirmarem que a família é um fator de grande relevância para o empreendedor e seu estabelecimento, não apenas por gerar um fortalecimento do capital financeiro, mas principalmente pelo apoio emocional e psicológico. Com base nos casos em estudo, foi percebido que os relacionamentos estabelecidos entre os familiares foram essenciais no início, no desenvolvimento e no aprimoramento da gestão de seus negócios.

Os empreendimentos familiares em estudo, tiveram desde sua constituição o trabalho dos seus familiares de forma direta, como foi possível perceber através das entrevistas e até hoje os muitos ainda participam nas atividades da empresas. Então, é evidente que as empresas contam com ao menos um membro de sua família na realização de suas atividades e sempre prezando pela continuidade e permanência de descendentes diretos dos fundadores na administração do negócio, sempre mantendo a família como proprietária que participa seja de forma direta ou indireta nas tomadas de decisões referidas às empresas. Apenas uma das empresas aqui citadas que não detêm descendentes ligados ao empreendimento, pois ainda não possui herdeiros. Assim, duas atravessaram todo o processo de começar um negócio totalmente do zero e desenvolvê-lo junto com a família.

No que diz respeito à classificação das empresas pela administração da geração, pode-se classificá-las como de primeira geração. A diferença entre elas está no fato de que uma encontra-se num processo de transmissão de poder quase completo, da primeira para a segunda geração. Mesmo assim, é uma empresa familiar de primeira geração, já que o seu fundador ainda permanece na administração junto com seus filhos e esposa, apesar de ter diminuído as suas atividades. Outra segue sua administração na primeira geração, sem previsões para iniciar o processo de transferência de poder.

Sobre a existência de conflitos na gestão, os gestores indicaram não haver conflitos, o que provavelmente tenha sido entendido como algo de grande impacto. É provável que haja discordâncias, portanto, conflitos, acerca de alguns elementos ao longo da gestão, mas esses não foram evidenciados pelos respondentes.

Nas pizzarias, os seus gestores expõem que para “driblar” os conflitos entre familiares na empresa é preciso separar os assuntos familiares dos assuntos de negócios, o que vem garantindo a não existência de conflito. Logo, não há espaço para conflitos entre a família, pois todos têm a consciência que devem trabalhar juntos para que gerem frutos produtivos que serão deles a qualquer momento, e acrescenta que os conflitos familiares ficam restritos ao ambiente domiciliar, assim evita-se qualquer constrangimento na empresa.

De acordo com Lodi (1998), a profissionalização é uma “saída” para que haja a diferenciação dos interesses da empresa e os da família, capazes de diminuir os conflitos entre ambos, o que acaba mantendo a harmonia no ambiente familiar.

Faz-se necessário citar que é relevante no que tange a profissionalização da empresa familiar a certeza de que os envolvidos possuam habilidades e competências suficientes para desenvolverem suas funções empresariais a que estão destinados, seja através do reconhecimento da existência dessas habilidades, ou pelo desenvolvimento e criação delas nas pessoas e nas organizações.

Logo, em relação aos aspectos de evolução das operações das empresas, é visível a constatação na visão dos gestores que a experiência diária é mais importante para que haja certa profissionalização em suas empresas. Um dos empreendedores disse que essas evoluções aconteceram de maneira gradativa por meio do processo de amadurecimento do empreendimento e que não foram realizadas de um dia para o outro, sem esquecer de que as evoluções ocorrem mais através da prática do dia-a-dia com a troca de experiência na empresa. Outro empreendedor fala da importância de contar com uma série de profissionais capacitados para as mais diversas áreas da empresa, além de sempre estarem fazendo cursos para que haja essa capacitação e também que contribua para o surgimento de experiências nas atividades em si, o que realmente ganha destaque e vai evoluindo com o tempo.

Em todas as empresas há um investimento na capacitação a fim de profissionalizar os seus funcionários, mas o que se torna essencial é a prática acumulada ao longo da experiência adquirida através das realizações das atividades diárias. Rocha (2001) entende que a profissionalização é um meio para que haja a formalidade na empresa e assim ela possa se desenvolver quanto a sua estrutura organizacional. Foi observado que duas das pizzarias em estudo tiveram seu início bem informal, em que o quadro de funcionários da empresa era composto apenas pela família e mais dois funcionários no caso da primeira e só pela família no caso da segunda, sem terem passado por qualquer tipo de treinamento capacitação para começarem seu negócio. Essas empresas foram conseguindo se profissionalizar através das experiências ao longo da realização das atividades, hoje se tornaram empresas formais e com profissionais bem qualificados.

Os aspectos de profissionalização financeira, administrativa e de marketing foram obtidos ao longo do tempo também, pois os gestores trouxeram um pouco de suas experiências passadas e acabaram por adaptá-las para o novo ramo de negócio que estavam investindo. Todos os gestores, sem alguma exceção, estão sempre investindo em palestras e

cursos, além de contratarem empresas especializadas quanto ao marketing. Além de se preocuparem com a área financeira da empresa, seja qualificando alguém para essa área ou até mesmo contratando profissionais qualificados.

Todos os empreendedores em questão já enxergaram a necessidade de que seu negócio teve de crescer e se desenvolver no mercado, aprimorando seus empreendimentos. Para Pádua (1998), esse é o primeiro passo para que a profissionalização seja iniciada, quando a empresa não é mais vista apenas como um simples negócio familiar e passa a ser uma empresa profissional. O mesmo autor (*op. cit.*) assevera que o processo de profissionalização da gestão é para ser compreendido como um constante processo de formalização, ele tem seu início bem simples e depois passa a se profissionalizar com o tempo e conseqüentemente acaba se formalizando.

Essa necessidade de contratar pessoas especializadas para exercerem alguns cargos relevantes nas empresas se dá por conta da vontade de não dirigir mais seus negócios de forma intuitiva ou simplesmente empírica, pois surge com a formalização o desejo de sempre fazer com que a empresa seja vista com primazia pelos clientes e que possam atendê-los da melhor maneira (GAJ, 1990).

É válido lembrar que, de acordo com Bernhoeft (1989), o processo de profissionalização não é tão simples como um manual de instruções pronto apenas para ser seguido, mas que ele deve ser percebido pela família como uma forma de dar continuidade ao seu negócio ou apenas o deixar morrer.

As evoluções no processo de profissionalização das empresas foram ocorrendo de forma natural, conforme seus gestores afirmaram. A cada dia vai surgindo novos aprendizados que acarretam em novos conhecimentos e assim continua o ciclo, que sempre está em evolução. Os gestores deixaram bem claro a importância dessa experiência do

cotidiano como uma excelente forma de aprendizagem e qualificação de seus funcionários ao realizarem suas atividades.

É de plena consciência para os empreendedores aqui citados, que o cliente é o grande fator de todo o processo para que a empresa consiga obter êxito, pois o intuito dos gestores é fortalecer suas marcas e tornar seus produtos bem mais atrativos e assim conseguir uma gama maior de clientes. E pensando nisso é que os administradores disseram que o segredo em suas empresas é sempre ouvir seus clientes internos e externos, garantindo assim o sucesso dos negócios, prezando atender bem seus clientes, os atraindo com um produto diferencial.

Essa visão dos gestores de que o cliente é o grande centro de todo o processo de suas atividades, apenas se tornou possível por meio dessa ampliação de um simples negócio de família para uma empresa que realmente está em busca de seu desenvolvimento e crescimento constantemente, iniciando assim o processo de dentro para fora, primeiro a empresa começa a se profissionalizar empiricamente visando melhorar os processos para facilitar a realização das atividades e depois passa a se desenvolver com o foco para “conseguir” mais clientes ou até mesmo fidelizá-los na sua empresa.

O processo de aquisição de conhecimento em ambas as empresas ocorre de maneira natural e evolutiva como pode ser observado a partir do que os entrevistados relataram. E esse processo de aquisição de conhecimento é promovido através da busca pela aprendizagem e profissionalização, que acontecem por meio de cursos, palestras e feiras que eles participam para procurar se atualizar no que se refere ao seu ramo. Para um dos gestores, a principal aquisição de conhecimento surge no decorrer de todo o processo que a empresa passa para produzir seu produto, todo esse conhecimento do processo em si o auxilia no seu exercício do desempenho gerencial. E ainda, o mesmo confessa que com intenção de ampliar seu negócio, ele tentou uma expansão, porém errou ao ter contratado alguém que não estava qualificado para o cargo gerencial, ocasionando assim o insucesso e fim de uma tentativa de expansão de

seus negócios. Outro empresário pensa que a aprendizagem pautada na multifuncionalidade das atividades é uma das maneiras de seus funcionários estarem bem qualificados para atenderem os clientes e que as principais fontes de aprendizagem para a profissionalização são os conhecimentos e influências adquiridas através da família, conhecimentos formais e os conhecimentos práticos.

Como é possível perceber, para todos os empreendedores, o aprendizado e aquisição de conhecimentos dão-se por meio do dia-a-dia na prática das atividades, na interação e de forma natural. Segundo Lave e Wenger (*apud* Lucena 2006), aprendizagem acontece dessa maneira, com a participação das pessoas na prática do dia-dia e de modo compartilhado, assim os empreendedores aprendem por intermédio do desempenho de algumas atividades, como estabelecem um relacionamento de aquisição de conhecimentos sociais com o meio através das vivências e trocas de experiências em diversas situações. Sem esquecer que o conhecimento adquirido sofrerá fortes influências de definições e consensos do grupo social ou trabalho em que o gestor está inserido.

O que se pode notar é que a aprendizagem é um fator baseado na interação com indivíduos e com o mundo, além da elevada contribuição oriunda das experiências vivenciadas consigo e com os outros.

A experiência é considerada de grande valia e um elemento indispensável para se tenha aprendizagem. Jarvis (*apud* Lucena 2006) assevera que é de extrema importância reconhecer em toda aprendizagem a sua base experimental, além de que ela é decorrente, em muitos casos, das experiências significativas vividas. Por isso, as experiências de fato vivenciadas exigem uma quantidade mais acentuada de atenção e reflexão, em que são exploradas de maneira consciente, na busca pelo amadurecimento ou aquisição de um novo entendimento.

Quando perguntados sobre a importância que o estudo formal teve quanto à evolução do empreendimento, os empreendedores ressaltaram a importância de cursos. Houve um consenso dos três gestores ao investirem em cursos para profissionalizar seus funcionários e prepará-los para que se qualifiquem bem. Esses investimentos em cursos que os empreendedores fazem é uma maneira de aprimorar o que foi aprendido na experiência. A aprendizagem de gestores é resultante, principalmente, de experiências, conhecimentos, predisposições e influências vividas e as que estão sendo submetidos diariamente (VERSTRAETE, 2001). Então, parece haver uma necessidade por parte deles em formalizar esses conhecimentos aprendidos na experiência e em obter mais conhecimentos que não estão atrelados a prática diária.

Para que conseguissem administrar seus próprios negócios, cada um relatou o que foi preciso para que isso ocorresse. Entre os gestores entrevistados, um expôs que para ter tais conhecimentos ele precisou aprender quase tudo para o bom exercício das funções gerenciais e confessou que seu conhecimento pessoal era de baixo volume, podendo não lhe permitir um bom gerenciamento. Tanto que essa visão distorcida de gerenciamento acabou em um investimento falho na tentativa de aumentar o empreendimento. A partir de reflexões sobre essa experiência, foi que se teve um início no investimento em conhecimento e também as reflexões sobre situações cotidianas tornaram-se frequentes e mais praticadas, como uma maneira de reconhecer pontos significativos de melhoria da empresa.

O outro administrador adentrou num ramo em que já possuía certo conhecimento, mas que o novo mercado consumidor ao qual estava a se submeter era totalmente desconhecido, porém não se intimidou. E como mostrado anteriormente, mesmo com investimentos que deram errados, na fase de ampliação, é possível perceber hoje, que essas derrotas servem como uma motivação para o crescimento e evitar novos caminhos indesejados. Um bom gestor tem que saber lidar com números e estar atualizado com o mercado dentro e fora de sua

atividade principal, e foi assim que um dos empreendedores em questão conseguiu obter sucesso em seu empreendimento ao conhecer o mercado no qual está, e foi refletindo também sobre experiências e aprendizagens que adquiriu ao longo de sua vida, o que lhe permite uma melhor orientação para o caminho de seu negócio.

Então, é notório que a aprendizagem por parte dos empresários aconteceu em função de inúmeros fatores, como as experiências anteriores que os indivíduos carregam consigo, a capacidade e competência de adquirirem conhecimentos oriundos de práticas cotidianas e através das relações entre pessoas dentro e fora do ambiente de trabalho, atrelado aos aspectos da personalidade e das situações vivenciadas. Segundo Schön e Argyris (*apud* Moreira, 2005), a reflexão e determinação do indivíduo e sua capacidade de identificação de carência por informação em sua área de atuação, assumem um grande papel na conjuntura citada, questionando significados, crenças e valores, para a produção de novos pensamentos e comportamentos adequados as suas realidades e anseios.

O desejo de continuar investindo no ramo no qual adentraram é comum aos três empreendedores. Já que seus negócios cresceram e deram certo perante ao mercado, esses empreendedores não tem medo de arriscar em um novo investimento.

Os negócios aqui em análise começaram como uma simples tentativa de aquisição de renda própria ou extra, mas com o passar do tempo as empresas cresceram e necessitaram de mais profissionais, como também de qualificação para poderem atuar no mercado de forma menos empírica e se tornarem formais. O desejo de continuar crescendo e ser referência, foram os fatores que fizeram com que esses gestores arriscassem em seus negócios e através de experiências adquiridas a cada dia continuassem a caminhar para o sucesso de seus empreendimentos familiares. Hoje, as empresas caminham rumo à expansão e duas delas daqui a uns dias estarão sendo administradas por gerações remanescentes.

Portanto, a partir das entrevistas foi feita a análise sobre o processo de profissionalização através da aprendizagem em três empresas familiares do ramo de pizzaria em Campina Grande. E foi percebido a partir dessas inferências, que tal processo ocorre por meio das experiências do dia-a-dia na execução das atividades das empresas e também um investimento por parte dos gestores em cursos que qualificassem os seus profissionais. O próximo capítulo abordará algumas dessas considerações feitas depois das análises de dados.

Capítulo 5:

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são expostas algumas das muitas vertentes das empresas familiares e suas respectivas profissionalizações por intermédio da aprendizagem expostas por autores da literatura em estudo. Por meio desta pesquisa, foi possível responder as perguntas pertinentes aos objetivos específicos da mesma.

Este estudo identifica de forma ampla que todos os empreendimentos consultados no decorrer da pesquisa são constituídos por parentes diretos dos fundadores, assumindo algum grau de responsabilidade ao desenvolvimento dos estabelecimentos, o que caracteriza segundo a literatura científica, como empresas familiares.

Assim, através desta pesquisa torna-se possível visualizar que a Sapore d'Italia é uma empresa que encontra-se em processo de conclusão da transição entre gerações, passando da primeira para a segunda. Já no caso da Safári, encontra-se em primeira geração sem previsão de transferência de controle para gerações subsequentes. Na Forno de Pizza foi possível observar que a transição entre gerações está no início do seu processo, da primeira para a segunda geração.

Embora muitas empresas familiares terem seus conflitos internos oriundos de indecisões e desejos individuais, o sucesso desses empreendimentos também pode ser por conta da separação dos interesses e conflitos pessoais aos da empresa. Isso é de grande relevância, pois há uma separação dos assuntos de ordem familiar dos empresarias, sem haver de fato uma “mistura” desses conflitos, o que é cabível de ser discutido nas empresas se delimita apenas a assuntos que sejam diretamente ligados as mesmas.

A análise de dados desse estudo também identificou que as empresas no ato de sua constituição foram alicerçadas por poucos conhecimentos da profissionalização das suas atividades, o que ocasionou, em determinados momentos, dificuldades na condução perfeita do empreendimento. Assim, para a continuidade da empresa, seus empreendedores tiveram

que adaptar seus conhecimentos advindos de experiências e cursos anteriores às novas realidades de mercado.

Deste modo, o processo de desenvolvimento da profissionalização se deu através da aquisição de novos conhecimentos no decorrer das execuções das atividades atreladas ao empreendimento. Com a continuidade e a absorção de experiências diárias, os conhecimentos foram sendo aprimorados e melhor aproveitados pelos seus gestores.

Logo, ficou evidente a constante busca dos gestores pela formalização dos conhecimentos empíricos, na qual os profissionais procuram investir em cursos, palestras e visitas a novos estabelecimentos do seu ramo de atividade. Isso é um modo que eles buscaram para melhorar seus empreendimentos através do aprimoramento das atividades que são executadas e dos produtos que as empresas oferecem.

Os empreendedores investem na profissionalização e tendem a aumentar esse investimento, uma vez que os planos de aumentar os negócios são comuns aos três gestores em questão. Como existem esses planos de continuação e ampliação de seus negócios, há uma insistência para que novos conhecimentos sejam aplicados nas empresas, sem esquecer de aplicá-los à rotina do trabalho que é o meio no qual a aprendizagem realmente ocorre.

Ademais, cabe ressaltar que a aprendizagem dos gestores e dos funcionários das empresas se dá mais por meio das atividades diárias e da experiência na execução das mesmas, o que delinea todo o processo de profissionalização das mesmas. Empreendimentos familiares não são sinônimos de empresas sem êxito, pelo contrário, pois os mesmos podem ter começado como simples negócios e de repente através do aprimoramento de suas atividades (profissionalização) foram tomando outras proporções e se firmando no mercado.

Esse ramo empresarial deve focar na profissionalização e deixar de realizar suas atividades no empirismo para se tornarem empreendimentos que possuam o diferencial e possam ser competitivos frente aos concorrentes.

Por fim, este estudo pôde proporcionar reflexões sobre empreendimentos familiares e aprendizagem acerca da profissionalização, mostrando o quanto é importante que empresas com essa característica possam caminhar rumo ao sucesso e serem referências em seu ramo de atividade.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

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

CASILLAS, Jose Carlos Bueno; VAZQUEZ, Adolfo Sanchez; DIAZ, Carmem Fernandez. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DELLA, Armando Costa; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**: Disponível em: http://www.abphe.org.br/congresso2003/textos/abphe_2003_30.pdf. Acesso em 20/10/2010

DONATTI, Livia. **A empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo: v.1, n.10, 3º trim/99.

EHLERS, Magda Geyer. **Refletindo sobre sucessão**. Disponível em: <http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm> Acesso em: 16/10/2010.

GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos y casos**. Barcelona: Praxis, 1995.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v.29, n.3, p.273-297, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, João Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, São Paulo, v. 40, nº 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GUEIROS, Mônica M. Barbosa. **Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife: uma visão dos dirigentes**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

HISRICH, R.; PETERS, M. O indivíduo empreendedor. In: _____. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 3.

KOLB, D. **The experiential learning:** experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, 1984.

KRAM, K.; ISABELLA, L. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 110-132, 1985.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning:** legitimate peripheral participation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Tiago. **O desafio de trabalhar com o pai.** Exame, São Paulo, mar. 2005.

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

LUCENA, Eduardo de Aquino. Como Executivos de Pequenas Empresas Varejistas Aprendem? *In:* EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2005.

MACHADO, João Luís de Almeida. **Na Sala de Aula com a Sétima Arte:** Aprendendo com o Cinema. São Paulo: Editora Intersubjetiva, 2007

MARTINS, Ives; MENEZES, Paulo; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras:** perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

MERRIAM, S. Mentors and protégés: a critical review of the literature. **Adult Education Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 161-173, Spring, 1983.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning.** San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MOREIRA JR., Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de **Empresa Familiar:** Um sonho realizado. São Pulo: Saraiva, 2007.

MOREIRA, Vinicius Farias Moreira. **Aprendizagem de empreendedores: uma discussão preliminar.** Recife: PROPAD, 2005

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

PÁDUA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**. Porto Alegre: Sebrae, 1998.

PAIVA, F. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. Tese de doutorado em Administração. Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

RICCA, Domingos. **De empresa familiar à empresa profissional**. Disponível em <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo1.asp>> Acesso em 21/09/2010.

ROCHA, C. H. M. A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. **Revista Múltipla**, Brasília, n. 7, p. 127-149, Dez. 2001.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégias nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 47. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Besato. **Sucessão em empresas familiares**: dificuldades e ações preventivas. 1993. 141 f. tese (Mestrado) – UFRS, Porto Alegre.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. **Revue de l'Entrepreneuriat**, v. 1, n.1, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1) Dados do respondente (idade, sexo, formação, tempo na empresa, etc)
- 2) Descreva a sua história de vida profissional.
- 3) Conte como nasceu e evoluiu o seu negócio.
- 4) Que experiências anteriores deram base ao seu estabelecimento? Qual a importância dessas experiências?
- 5) Que influências o negócio recebeu na fase de constituição?
- 6) Qual a relação entre os laços familiares e a evolução do negócio?
- 7) Quantas pessoas da família estão envolvidas na gestão do negócio?
- 8) Há definição do papel de cada membro?
- 9) Nas empresas familiares conflitos sempre acontecem, quais os principais vivenciados por sua empresa e que influência esses tiveram na gestão?
- 10) A direção consegue separar conflitos familiares dos aspectos de gestão?
- 11) Quais as principais evoluções em relação à profissionalização das operações da empresa?
- 12) Quais as principais evoluções em relação à profissionalização dos aspectos financeiros da empresa?
- 13) Quais as principais evoluções em relação à profissionalização dos aspectos de marketing da empresa?
- 14) Quais as principais evoluções em relação à profissionalização dos aspectos relacionados aos recursos humanos da empresa?

- 15) Em que momentos aconteceram as evoluções e com que influências?
- 16) É comum os membros da gestão participarem de cursos formais sobre gestão? Se sim, que tipo de cursos e com que frequência?
- 17) Que influência a educação formal possibilitou a evolução do negócio?
- 18) Por quais outros caminhos os gestores aprendem aspectos relacionados à profissionalização de seu negócio?
- 19) O que foi preciso aprender para o exercício das funções gerenciais na empresa?
- 20) Haveria alguma experiência de fracasso que gerou forte motivação para a aprendizagem?
- 21) É comum a reflexão sobre as experiências de gestão? Quais os principais aprendizados dessas experiências?
- 22) Em que geração o negócio se encontra?
- 23) A empresa se prepara para momentos futuros em relação à gestão?