



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

EVERTON ANDRADE SOUZA

**ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS NA  
HISTÓRIA DE UMA INDÚSTRIA FAMILIAR SERGIPANA**

São Cristóvão-SE  
2020

EVERTON ANDRADE SOUZA

**ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS NA  
HISTÓRIA DE UMA INDÚSTRIA FAMILIAR SERGIPANA**

Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção do título de Mestre pelo Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Manuela Ramos da Silva.

Linha de Pesquisa: Pequenas Empresas e  
Empreendedorismo.

São Cristóvão-SE

2020

EVERTON ANDRADE SOUZA

**ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS NA  
HISTÓRIA DE UMA INDÚSTRIA FAMILIAR SERGIPANA**

Aprovado em: 26 de junho de 2020.

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre pelo Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Sergipe à seguinte Banca  
Examinadora.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Manuela Ramos da Silva  
Orientadora  
Universidade Federal de Sergipe

---

Prof. Dr. Rodrigo Reis  
Membro Externo  
Universidade Federal de Alagoas

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ludmilla Meyer Montenegro  
Membro Interno  
Universidade Federal de Sergipe

São Cristóvão-SE

2020

Dedico este trabalho especialmente a meus pais, meus deuses na terra, e a meus irmãos e minhas irmãs, fontes da minha inspiração, bases da minha existência.

## **AGRADECIMENTOS**

Gratidão eterna a minha esposa, Karine, que esteve sempre a meu lado em todos os momentos, incentivando-me em todas as decisões que fiz por mais desafiadoras que parecessem, e a minha filha, Kamile pelo sublime amor e por compreender a ausência, tornando esse desafio mais fácil. Amo vocês.

A meus pais biológicos, Renato e Mitinha, pelo amor e pelos cuidados, por me oferecerem seus exemplos como referência, por me concederem o maior presente de estarem presentes, minha admiração e meu amor não cabem nas estrelas.

A meus pais adotivos, meu sogro Sabino e minha sogra Maria do Carmo, pelo carinho e pelos auxílios necessários no início da minha jornada e principalmente por me aceitarem no seio familiar dos Rabelo Rodrigues.

A meus irmãos (Rosângela, Adriana, Robson, Shirley, Robério, Erebet, Elton e Paula), meus cunhados e minhas cunhadas, meus sobrinhos e minhas sobrinhas. Todos da família Beijuzeiros, vocês são os alicerces dessa estrutura.

A meus amigos-irmãos: Edson, Edenildo, Jalisson e Wesley. A minha equipe de setor: Augusto César, André Luis e Diego por sustentar a minha ausência e fazer as atividades com responsabilidade e dedicação.

A meus irmãos de Fé, aos espíritos benfeitores e aos guias espirituais que me conduzem com paciência e resiliência. A todas as matrizes africanas, Axé!

A minha orientadora, Manuela, por aceitar esse desafio e por me direcionar ao caminho certo. Você foi crucial para essa conquista, tenho certeza de que sem a sua contribuição não seria possível obter esse resultado.

Gratidão à professora Ludmilla e ao professor Rodrigo, as sugestões deixadas na qualificação me direcionaram para o horizonte certo, foram várias dicas que trouxeram melhorias e que me fizeram, inclusive, modificar o objetivo da pesquisa.

A meus amigos de mestrado, em especial Alex, Alexandre, Karen, Rafael e Vinícius, meu carinho por vocês atravessou a fronteira da ciência.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que direta e indiretamente foram importantes para esse momento. O meu muito obrigado.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar os elementos de competência organizacional de uma empresa familiar no setor de indústria de alimentos em Sergipe à luz da trajetória histórica. Teve como objetivos específicos: a) Identificar os marcos históricos na trajetória da organização; b) Identificar a relevância da implementação e utilização das tecnologias como elemento de competência organizacional; c) Identificar a importância das pessoas como elemento de competência em momentos relevantes da história organizacional; e d) Apresentar analiticamente a estrutura organizacional ao longo do tempo. Baseou-se na perspectiva de atribuir a definição de competência organizacional sugerida por Drejer (2001), tendo como mecanismo de análise os quatro elementos de competência: tecnologia, pessoas, estrutura e cultura. No que se refere à metodologia, este estudo se identifica como exploratório, descritivo, de natureza qualitativa e fundamentado no método de estudo de caso único. Com relação às fontes de coleta de dados, as técnicas utilizadas foram coleta documental, observação participante e realização de entrevistas com roteiro semiestruturado. Os documentos foram adquiridos no âmbito da empresa, e a observação participante aconteceu nas dependências das seis indústrias durante o período de 01 de julho de 2019 a 31 de março de 2020, sendo observadas práticas de gestão e processos nos setores industriais, auxiliares, comerciais e administrativos. As entrevistas semiestruturadas ocorreram individualmente de forma presencial no setor de atividade do entrevistado ou em um espaço reservado do auditório central por chamada telefônica e online. Os entrevistados selecionados que participaram foram: 1 diretor, 3 gerentes, 9 coordenadores, 5 funcionários com posição estratégica e 1 ex-funcionário. Conclui-se que as competências organizacionais foram identificadas com base nos quatro elementos de competência ao longo da trajetória da empresa Alfa, desde as características específicas do fundador e da família até os aspectos físicos, estruturais e históricos das indústrias. Identificou-se também que não há elemento de competência dominante nas indústrias estudadas, mas, sim, elementos de competência que se complementam dentro de cada propósito idealizado. A história da organização revela que cada elemento de competência teve seu papel importante e que a relevância está na combinação entre os elementos.

**Palavras-chave:** Competência Organizacional. História Organizacional. Empresa Familiar. Indústria de Alimentos.

## ABSTRACT

This research has as general objective to analyze the elements of organizational competence of a family business in the food industry sector in Sergipe in the light of the historical trajectory. Its specific objectives are: a) To identify the historical milestones in the organization's trajectory; b) Identify the relevance of the implementation and use of technologies as an element of organizational competence; c) Identify the importance of people as an element of competence at relevant moments in organizational history; and d) Analyze the organizational structure analytically over time. It is based on the perspective of attributing the definition of organization competence suggested by Drejer (2001), using the four competence elements as a mechanism of analysis: technology, people, structure and culture. With regard to the methodology, this research is identified as exploratory, descriptive of a qualitative nature and based on the method of a single case study. Regarding the data collection sources, the instruments used were documentary collection, participant observation and interviews with a semi-structured script. The documents were acquired within the company, participant observation took place on the premises of the six industries from July 1, 2019 to March 31, 2020, management practices and processes were observed in the industrial, auxiliary, commercial and administrative sectors. The semi-structured interviews took place individually in person in the interviewee's sector of activity or in a reserved space in the central auditorium, by telephone and online. The selected interviewees who participated were: 1 director, 3 managers, 9 coordinators, 5 employees with a strategic position and 1 former employee. It is concluded that the organizational competences were identified based on the four elements of competence throughout the trajectory of the company Alfa, from the specific characteristics of the founder and the family to the physical, structural and historical aspects of the industries. It is also concluded that there is no element of dominant competence in the studied industries, but elements of competence that complement each other within each idealized purpose. The organization's history reveals that each element of competence played an important role and that relevance lies in the combination of the elements.

**Keywords:** Organizational Competence. Organizational History. Family business. Food industry.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Proporção de empresa familiar por porte.....	26
<b>Figura 2.</b> Modelo de três círculos de empresa familiar.....	29
<b>Figura 3.</b> Níveis de competências organizacionais.....	40
<b>Figura 4.</b> Classificação das competências organizacionais.....	41
<b>Figura 5.</b> Níveis de cultura organizacional.....	49
<b>Figura 6.</b> Modelo explicativo de cultura organizacional em empresas familiares.....	50
<b>Figura 7.</b> Organograma da Indústria de Alimentos 1.....	65
<b>Figura 8.</b> Organograma da indústria de alimentos 2.....	66
<b>Figura 9.</b> Organograma da indústria de alimentos 3.....	67
<b>Figura 10.</b> Organograma da indústria de alimentos 4.....	68
<b>Figura 11.</b> Organograma da indústria de alimentos 5.....	69
<b>Figura 12.</b> Organograma da indústria de alimentos 6.....	70
<b>Figura 13.</b> Produção de fumo de corda.....	72
<b>Figura 14.</b> Gráfico de produção anual do café em quilo.....	75
<b>Figura 15.</b> Produção do café em meados de 2000.....	77
<b>Figura 16.</b> Produção do café no período atual.....	77
<b>Figura 17.</b> Gráfico de evolução empregatícia.....	78
<b>Figura 18.</b> Gráfico de funcionários por indústria.....	78
<b>Figura 19.</b> Sistema antigo de carga e descarga de café em grão.....	83
<b>Figura 20.</b> Armazém do café em grão antigo.....	83
<b>Figura 21.</b> Sistema atual de carga e descarga de café em grão.....	84
<b>Figura 22.</b> Armazém do café em grão atual.....	85
<b>Figura 23.</b> Força de venda por volume vendido.....	86
<b>Figura 24.</b> Força de venda por volume <i>per capita</i> .....	87
<b>Figura 25.</b> Receita <i>per capita</i> por Unidade da Federação.....	96
<b>Figura 26.</b> Elementos de competência por relevância.....	100



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Surgimento da industrialização brasileira.....	19
<b>Quadro 2.</b> Os principais temas das pesquisas sobre indústrias de alimentos.....	23
<b>Quadro 3.</b> Definição de empresas familiares por autor.....	31
<b>Quadro 4.</b> Características positivas/forças da empresa familiar.....	34
<b>Quadro 5.</b> Fraquezas da empresa familiar.....	35
<b>Quadro 6.</b> Diferentes tipos de competências em indústrias.....	38
<b>Quadro 7.</b> Níveis de competências por autor.....	42
<b>Quadro 8.</b> As cinco configurações estruturais.....	47
<b>Quadro 9.</b> Lista de documentos utilizados com as respectivas finalidades.....	54
<b>Quadro 10.</b> Lista com dados dos entrevistados.....	57
<b>Quadro 11.</b> Categorias e elementos de análise.....	60
<b>Quadro 12.</b> Produção anual do café em quilo.....	76
<b>Quadro 13.</b> Fundação das indústrias alimentícias.....	79
<b>Quadro 14.</b> Resumo dos principais marcos históricos.....	81

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Balança comercial.....	24
<b>Tabela 2.</b> Histórico de média mensal de cotação de dólar.....	24
<b>Tabela 3.</b> Exportações e importações de alimentos industrializados.....	25

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ABIC	Associação Brasileira da Indústria de Café
ACM	Agricultural Contract Management
BA	Bahia
BACEN	Banco Central do Brasil
EF	Empresa Familiar
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PSDI	Programa Sergipano de Desenvolvimento Industrial
SAP	<i>Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung</i>
SE	Sergipe
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UHT	<i>Ultra High Temperature</i>
WMS	<i>Warehouse Management System</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	18
2.1 INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	18
2.2 EMPRESA FAMILIAR	27
2.3 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS	37
2.3.1 Tecnologia	43
2.3.2 Pessoas	45
2.3.3 Estrutura	46
2.3.4 Cultura	48
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2 FONTES DE EVIDÊNCIAS E COLETA DOS DADOS	53
3.3 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE	58
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	59
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	62
4.1 BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	62
4.2 DO EMPREENDEDOR AOS EMPREENDIMENTOS	71
4.2.1 Empreendedor	71
4.2.2 Empreendimentos	73
4.3 AS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS	76
4.4 MARCOS HISTÓRICOS	80
4.5 ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	89
4.5.1 Elemento: Tecnologia	89
4.5.2 Elemento: Pessoas	91
4.5.3 Elemento: Estrutura	94
4.5.4 Elemento: Cultura	97
<b>5 CONCLUSÕES</b>	101
<b>REFERÊNCIAS</b>	104
<b>APÊNDICE A. Roteiro de entrevista e Termo de consentimento</b>	11616

## 1 INTRODUÇÃO

A forte competição nos mercados nacionais e no mercado global tem impulsionado as empresas brasileiras a melhorar suas *performances* na tentativa de encontrar vantagens e diferenciação junto aos seus competidores.

Nesse sentido, para enfrentar as adversidades existentes nesses mercados, as organizações passam a concentrar esforços em suas competências, avaliando internamente a sua capacidade de adaptação e superação dos desafios impostos pelas constantes mudanças mercadológicas.

Drejer (2001) define as competências das organizações como um sistema de pessoas, usando tecnologia de forma estruturada e sob a influência de uma cultura para criar uma saída que produz uma vantagem competitiva para a empresa.

À vista disso, as competências organizacionais são a inter-relação dos quatro elementos de competência: tecnologia, pessoa, estrutura e cultura. O elemento **Tecnologia** é representado por sistemas ou ferramentas físicas com as quais os seres humanos costumam fazer atividades; o elemento **Pessoas** é o ponto focal do desenvolvimento da competência; já o elemento **Estrutura** refere-se aos sistemas gerenciais formais sob os quais os seres humanos funcionam, e o elemento **Cultura** refere-se ao comportamento informal da empresa (DREJER, 2001).

As competências organizacionais são encontradas nos diversos ambientes de uma empresa, podendo se localizar num indivíduo, num departamento, num processo, numa ação ou até mesmo num propósito.

Nas indústrias de alimentos, as competências são identificadas sob diversos aspectos. Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação – ABIA (2019) demonstram que a indústria de alimentos representa em valor de produção o maior setor da indústria de transformação do Brasil, processando 58% de toda produção agropecuária do país; é o setor que mais emprega, com participação de 22,5% de toda mão de obra industrial e é o segundo maior exportador em volume de alimentos industrializados do mundo, sendo que no Brasil corresponde a aproximadamente 18% do total de exportações.

Indústrias administradas por estrutura familiar possuem aspectos tão peculiares que suas competências podem ser identificadas de formas distintas dos demais segmentos, afinal as empresas familiares de atividade industrial correspondem a mais da metade das maiores empresas em funcionamento

(CENTURION; VIANA, 2015); na América Latina, a maioria dos setores industriais é constituído principalmente por grupos familiares (GERSICK et al., 1998).

As empresas familiares são predominantes no setor privado do Brasil e do mundo, configurando a forma mais comum de se empreender; aproximadamente 80% das organizações no planeta são do tipo familiar e 90% são brasileiras (GERSICK et al., 1998; LANSBERG et al., 1999; LEITE, 2002; MACEDO, 2002; SILVA, 2017).

A empresa familiar geralmente tem sua história relacionada à própria história do fundador. Para Lodi (1998), a empresa familiar é aquela que tem a participação do fundador e da família na administração ou que tem origem e história vinculada a uma mesma família há pelo menos duas gerações.

A história exerce um efeito direto na identificação das competências organizacionais, que tanto pode ser positiva quanto negativa para a empresa (WEBER; ANTAL, 2001).

Assim, a indústria alimentícia de gestão familiar pode ter os elementos de competência identificados dentro da sua trajetória histórica, e a família e a organização precisam desenvolver essas competências para lidar com as mudanças comerciais de maneira tempestiva e imediata, dado que a indústria, por sua própria característica, representa a cadeia monofásica de toda operação comercial, transferindo por efeito cascata as consequências positivas e negativas vivenciadas.

De acordo com Santos et al. (2014), as empresas e os empresários (familiares ou não) entenderam a importância do reconhecimento da história para os valores institucionais. Considerando que é por meio do resgate histórico que se pode entender os eventos que contribuíram para as empresas desenvolverem suas próprias competências, esta pesquisa parte do pressuposto de que a trajetória da empresa, por meio da sua história, é a principal influência para a construção e o desenvolvimento das competências.

Nesse sentido, este trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso único em um grupo empresarial sergipano formado por seis indústrias do segmento alimentício. Embora o grupo atue em outros segmentos, a opção pelas indústrias de alimentos para a realização da pesquisa surgiu em razão do seu alto grau de importância para a economia do Estado de Sergipe e por sua relevante história de ascensão organizacional ao longo das últimas décadas. O grupo empresarial pesquisado surgiu na década de 1980, é do tipo familiar e administrado por seu

idealizador com participação dos seus filhos. Tornou-se um dos maiores complexos industriais do Estado, gerando mais de 5.000 empregos diretos e sendo referência empresarial no mercado local, nacional e internacional.

A motivação para realização desta pesquisa surge por três razões: oportunidade, admiração e inquietude. A **oportunidade** tem relação com o fato de o pesquisador fazer parte do quadro de funcionários da empresa Alfa há uma década e meia, o que permitiu realizar o trabalho com maior exploração e evitar dificuldades comuns enfrentadas em pesquisa de campo. A **admiração** nasce do reconhecimento da capacidade empreendedora do fundador e da simplicidade e capacidade de gestão de todos os membros da família, pois, apesar da posição social em que se encontram, são seres humanos de comportamentos simples e profissionais que preservam como cultura familiar o respeito às pessoas. Quanto ao fundador, tem-se a admiração por ele por ser um homem inovador com visões além de sua época, um homem de berço humilde que conseguiu, com o apoio dos seus familiares e em relativo pouco espaço de tempo, fazer das suas indústrias e de outros empreendimentos referência no Estado de Sergipe, no Brasil e no mundo. A **inquietude** se manifesta em razão de o grupo não possuir uma reserva histórica documentada ou trabalhos acadêmicos que abordem aspectos particulares, mesmo que introdutórios, da biografia tanto dos empreendimentos quanto dos empreendedores.

A justificativa destes trabalhos se baseia na importância das empresas familiares para o desenvolvimento econômico e pelo seu destaque estatístico na participação e contribuição do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. As empresas familiares contribuem para 60% a 70% do PIB nacional, e apenas 5% das Pequenas e Médias Empresas (PME) não são familiares, ou seja, elas representam 95% dos empreendimentos PME, sendo o segmento industrial mais frequente (PESTANA, 2017).

Nota-se, entretanto, de acordo com pesquisas feitas em textos publicados entre os períodos de 2004 e 2019 nas bases de dados *Scielo*, *Web of Science*, *Scopus*, *Oasisbr*, *BDTD* e *Spell*, entre o período de dezembro de 2018 a abril de 2019, que existe uma vasta literatura a respeito do processo sucessório em empresas familiares. Por outro lado, acredita-se que ainda haja um campo de conhecimento (teórico e prático) a ser explorado sobre o tema Competência, sobretudo na perspectiva histórica da organização.

De acordo com Martins et al. (2008), um levantamento feito entre 1996 e 2005 revelou que, dos 3.825 artigos publicados nos anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), apenas 14 abordavam o tema Empresa Familiar, e é desconhecida a sua relação com o tema Competência. Outros dados apresentados pelos autores revelam que, no período entre 2000 e 2004, na base Capes, foram publicadas apenas uma tese e 40 dissertações de mestrado, dentre as 35.221 teses e 118.390 dissertações pesquisadas.

Apesar da importância do tema, há muito que se explorar em estudos científicos brasileiros realizados nessa área (BORGES et al., 2012). Portanto, trata-se de um tema em pleno desenvolvimento, sendo ainda um campo carente de aprofundamento (ORO; LAVARDA, 2014).

Por essa razão, optou-se por realizar um estudo de caso único em um grupo familiar sergipano que possui seis indústrias de alimentos, o que possibilita aprofundar a temática acerca dos elementos de competência desenvolvidos ou adquiridos ao longo da sua trajetória. Acredita-se que esta investigação poderá revelar dados importantes e coerentes que poderão servir como ferramentas de análises para pesquisas futuras.

Yin (2015) corrobora a existência de casos únicos ao afirmar que o estudo de caso único é um projeto que observa exclusivamente uma unidade, o que permite um entendimento mais exato e aprofundado das circunstâncias estudadas, fazendo com que os resultados sejam mais confiáveis.

Outro fator que potencializa a justificativa é a importância que a organização tem para a economia nacional, pois os seus empreendimentos estão localizados em quase todos os Estados brasileiros, atendendo a todas as regiões do Brasil e fora do país. Além disso, trata-se de uma organização com notoriedade social representativa para os municípios em que está situada e para o Estado de Sergipe, haja vista a sua contribuição por gerar mais de 5.000 empregos diretos.

Por fim, este trabalho é relevante para a área acadêmica, uma vez que a sua contribuição poderá fomentar novos estudos sobre o tema e estimular novas linhas de pesquisas, bem como incentivar as famílias empreendedoras atuais e futuras, servindo de conhecimento e inspiração.



## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Por suas características peculiares, as empresas familiares têm sido objeto de vários estudos que apontam para sua relevância em economias avançadas e emergentes, abordando a importância de suas contribuições para a geração de emprego e renda (SOUSA et al., 2017). Diante disso, acredita-se que as empresas familiares, assim como as indústrias de alimentos, mereçam um aprofundamento teórico, principalmente no que diz respeito às suas competências e aos efeitos dessas competências ao longo da trajetória.

Compreender as empresas familiares é imprescindível para o conhecimento científico, na medida em que essas empresas são responsáveis pela transmissão de conhecimento e de experiência, além de serem impulsionadoras da competitividade (PESTANA, 2017). O grande desafio é compreender, no âmbito interno de uma indústria de gestão familiar, como essas competências são identificadas e em que momento no tempo elas são importantes para o desempenho da organização.

Dessa forma, cabe a seguinte questão de pesquisa: **Quais os elementos de competência organizacional de uma empresa familiar no setor de indústria de alimentos?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar os elementos de competência organizacional de uma empresa familiar no setor de indústria de alimentos em Sergipe à luz da trajetória histórica.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os marcos históricos na trajetória da organização;
- b) Identificar a relevância da implementação e utilização das tecnologias como elemento de competência organizacional;
- c) Identificar a importância das pessoas como elemento de competência em momentos relevantes da história organizacional;

- d) Apresentar analiticamente a estrutura organizacional ao longo do tempo;
- e) Identificar a cultura organizacional.

Por sua vez, este trabalho está estruturado da seguinte forma: nesta seção, apresentam-se a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e os objetivos específicos; na segunda seção, é desenvolvida a fundamentação teórica, a qual aborda os temas sobre indústria de alimentos, empresa familiar e competência organizacional e seus elementos, abordando nos subtópicos os elementos de competência; e, em seguida, na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo; já na quarta seção, são apresentadas as análises dos resultados, fazendo uma breve apresentação da empresa, seguindo de relatos históricos do empreendedor e dos empreendimentos e detalhando os elementos de competência identificados nas entrevistas e nos documentos coletados. Por fim, na última seção, é apresentada a conclusão deste estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, é abordada a fundamentação teórica escolhida para este estudo, sendo estruturada de modo que se possibilite o aprofundamento do tema competência organizacional em indústria familiar.

Inicia-se fazendo uma análise geral do tema, tratando primeiramente sobre a indústria de alimentos com os seus diversos aspectos. Na sequência, abordar-se-á sobre empresa familiar e, por conseguinte sobre a teoria de competências organizacionais, atribuindo à teoria os quatro elementos de competência sugeridos por Drejer (2001).

### 2.1 INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Para falar da indústria de alimentos, se faz necessário primeiramente abordar a origem da indústria brasileira. Há três momentos para esse surgimento, podendo-se considerar que o primeiro momento da industrialização está associado ao Barão de Mauá, entre 1813 e 1889, com a construção da via férrea que gerou uma profusão de unidades agrícolas e de pequenas unidades fabris (GOULART FILHO; QUEIROZ, 2011).

O segundo momento ocorre na Primeira República. No ano de sua proclamação, havia pouco mais de 600 indústrias no Brasil, saltando para 2.907 em 1904 – época em que foi fundado o Centro Industrial do Brasil na capital federal; 16 anos mais tarde, os números já apontavam 13.336 unidades fabris no Brasil, tendo como principais empreendimentos o do setor têxtil e o de alimentação (SILVEIRA, 2019). Nessa época, já havia fortes incidências de empresas familiares na nossa sociedade. Uma das razões para se admirar as organizações familiares é que elas sobreviveram à primeira e à segunda revoluções industriais e permaneceram para o mundo contemporâneo como uma modalidade dominante de organização (AMANN; ALLOUCHE, 2000; CHURCH, 1993; COLLI, 2003; DAVEL; TREMBLAY, 2004; JONES; ROSE, 1993; KETS DE VRIES, 1996 ).

O terceiro momento ocorre no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) com o plano de metas para desenvolvimento do Brasil, que consistiu em transformá-lo em um país industrializado e mais dependente da dinâmica interna de suas indústrias para crescer (PACHECO, 2010).

Kupfer e Hasenclever (2002) (apud POMPEU, 2017, p. 21) defendem que os dois primeiros momentos da industrialização brasileira estão associados a outros períodos; para esses autores, o primeiro momento ocorre entre os anos de 1888 e 1929, com o surgimento e a solidificação da industrialização; o segundo momento ocorre entre os anos de 1930 e 1955, denominado como industrialização limitada em razão da escassez de bases técnicas e econômicas; e o terceiro momento é entre os anos de 1956 e 1961, na medida em que, com o elevado investimento do Estado, houve um período de forte industrialização.

**Quadro 1. Surgimento da industrialização brasileira**

MOMENTO	PERÍODO	AUTOR	ACONTECIMENTOS
1º	1813-1889	Goulart Filho e Queiroz (2011)	Construção da via férrea; crescimento de unidades agrícolas; crescimento de pequenas indústrias.
	1888-1929	Pompeu (2017)	Surgimento e solidificação da industrialização.
2º	1890-1920	Silveira (2019)	Fundação do Centro Industrial do Brasil; o Brasil tinha 600 indústrias e passou para 13.336; têxtil e alimentação eram os principais segmentos; forte incidência de EF.
	1930-1955	Pompeu (2017)	Industrialização limitada; escassez nas bases técnicas econômicas; supremacia dos interesses cafeeiros.
3º	1956-1961	Pacheco (2010)	Ações governamentais; busca da independência industrial no país.
	1956-1961	Pompeu (2017)	Intervenção do Estado com elevados investimentos

Fonte: Elaboração própria (2020).

No início do século XX, no qual houve substancialmente uma aceleração na formação do capital industrial provocado pelo ciclo de expansão e exportação de café, esse se tratava do grande “carro-chefe” da economia do país (LESSA, 1998).

Em Sergipe, as primeiras atividades industriais surgiram no início do século XVII com a instalação dos primeiros engenhos de cana-de-açúcar; em 1920, o Estado contava com 70 das 233 indústrias açucareiras do Brasil; nas décadas seguintes, Sergipe passou a atuar no beneficiamento e na transformação industrial de algodão, mas foi visando a criar no Nordeste um centro de expansão com um plano de desenvolvimento econômico com o GTDN – Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste –, em 1956, que os investimentos para as indústrias foram intensificados (MELO; SUBRINHO; FEITOSA, 2009).

De acordo com Araújo (2000), o GTDN foi um importante motivador para a criação da Sudene – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste –, em 1959; esse documento constituiu em novas linhas básicas de política de desenvolvimento industrial para o Nordeste. Incentivos mais recentes motivaram a implantação de novas indústrias no Estado sergipano, inclusive indústrias alimentícias, e o PSDI – Programa Sergipano de Desenvolvimento Industrial – foi um desses incentivos. Conforme Melo, Subrinho e Feitosa (2009, p. 341), “desde a sua criação, em 1993, o Programa Sergipano de Desenvolvimento Industrial mostrou efetividade na atração de novas unidades fabris”.

Suzigan (2000) relata que, nas últimas décadas do século XX, os efeitos das exportações contribuíram fortemente para o surgimento de indústrias alimentícias. Em 1965, a exportação de alimentos industrializados respondia por 7,6% do total das exportações do Brasil, e, em 1975, o índice passou para 10,7% (MARCOVITCH, 1980).

No final da década de 1910, cerca de 20,60% de toda produção industrial era representada pela indústria de alimentos, sendo a segunda maior atividade industrial do país. Em 1939, passou a ocupar o primeiro lugar com cerca de 24,20% da produção nacional (CUNHA; DIAS; GOMES, 2006). Em 1949, a indústria de alimentos participava com 20,5% em termos de valor adicionado e tinha 18% dos empregos ofertados (SATO, 1997).

No final da década de 1990, a indústria de alimentos mantém sua posição e se constitui como o maior parque industrial brasileiro, impulsionado pelas alterações no perfil distributivo de renda e pela elasticidade-renda da demanda de alimentos nacional (McKINSEY, 1999).

De acordo com a CNI – Confederação Nacional das Indústrias (2018), estudos mais recentes apontam que os dados que representam a importância da indústria no Brasil se pautam na sua contribuição de 1,2 trilhão para a economia brasileira, a grandeza de 21% do PIB que responde por 51% das exportações, 68% dos gastos em pesquisa e desenvolvimento do setor privado e 32% da arrecadação de tributos federais (exceto receitas previdenciárias).

Outros dados apresentados pelo relatório referem-se ao poder que a indústria brasileira tem de gerar crescimento e riqueza, à participação empregatícia e à média salarial desse setor. Foi observado que, para cada R\$ 1,00 produzido na indústria, são gerados 2,32 na economia brasileira. Em relação aos demais segmentos, a

indústria participa com 21% do emprego formal, o que representa 9,6 milhões de trabalhadores. Para os trabalhadores com Ensino Superior completo, a indústria remunera em média R\$ 7.374,00, enquanto a média salarial brasileira é de R\$ 5.476,00, e, para os trabalhadores com Ensino Médio, o salário nas indústrias é de R\$ 2.291,00, enquanto para o Brasil o valor é em torno de R\$ 1.989,00. Isso demonstra que a indústria brasileira remunera melhor em relação a outros segmentos, o que possibilita a melhora no poder de compra dos trabalhadores e o incentivo ao desenvolvimento social.

No Brasil, dentre todas as indústrias de transformação, a indústria alimentícia é um dos setores com maior relevância, sendo considerada como o segmento com maior parcela representativa na economia; ela tem conseguido seguir as tendências internacionais na área de produção de produtos como: carne, açúcar, complexo de soja, suco de laranja e café (CRUZ; SILVA, 1988; CUNHA; DIAS; GOMES, 2006; GOUVEIA, 2006; MARCOVITCH, 1980; PINOCHET, 2016; RAIMUNDO; BATALHA; TORKOMIAN, 2017; SATO, 1997; SIDONIO et al., 2013; VIANA, 2016; VICENTINI, 2015).

Dados apresentados pela FGV (2016) apontam que a indústria de alimentos brasileira só tende a expandir e tem potencial de suprir a demanda mundial prevista para crescer 70% até 2050, sendo um setor que já se mostra promissor.

No ranking mundial, a indústria de alimentos do Brasil está em 1º lugar em produção e exportação de açúcar e álcool e também se mantém no topo em exportação de carnes, suco de laranja e café; na produção de óleo de soja e balas e confeitos, ocupa o 2º lugar; já na produção de carne suína, chocolate e leite, o setor ocupa respectivamente o 3º, 5º e 6º lugares (FGV, 2016).

Entretanto, o setor enfrenta alguns desafios que são considerados por Marcovitch (1980, p. 80) como “pontos nevrálgicos do desenvolvimento da indústria de alimentos”. O primeiro desafio está relacionado à dificuldade de obtenção de matéria-prima, causada por oferta irregular, qualidade do produto e dificuldade de transporte. Outro ponto abordado pelo autor é a falta de capital de giro, pois o setor frequentemente precisa de modernização.

A competitividade é outro desafio muito comum no segmento alimentício, razão pela qual as indústrias de alimentos fazem constantes lançamentos de novos produtos na expectativa de consolidar mercados existentes e atender a novas demandas, porém, de acordo com Dias, Finocchio e Cheung (2019), por apresentar

ansiedade em relação a alimentos que não lhe são familiares, o consumidor ainda é relutante em aceitar novos produtos do ramo alimentício.

Em comparação com outros setores, autores abordam que as indústrias de alimentos de modo geral possuem baixo investimento em P&D – Pesquisa e Desenvolvimento (ABREU, 2012; MOURA, 2016; RAIMUNDO; BATALHA; TORKOMIAN, 2017), além de possuírem baixa intensidade tecnológica (MARTENS et al., 2013; MOURA, 2016), o que as torna relativamente fáceis de serem imitadas (SIDONIO et al., 2013).

A atividade de P&D nas indústrias de alimentos desempenha papel importante na incorporação da competência necessária para o desenvolvimento, a assimilação e a adaptação das tecnologias, assim como a atividade de inovação demanda competência por parte da organização (CABRAL, 2007).

Na concepção de Sanches (2003), a dificuldade de adquirir máquinas e equipamentos é um dos maiores problemas para as indústrias de alimentos, principalmente para as indústrias de pequeno porte, e isso ocorre porque em grande parte esses recursos são importados. Já para Queiroz (2016), a dificuldade da indústria alimentícia está na necessidade de recurso financeiro e de recursos humanos.

Muran (2017) afirma que a capacidade de inovar está relacionada a dois aspectos, primeiro as habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização, e segundo a cultura organizacional, que surge como uma competência contributiva da inovação.

Um estudo feito por Machado (2019) sobre competências e capacidade de inovação, realizado com 120 EPPs dos setores de indústrias alimentícias, móveis e confecções do Estado de Pernambuco, apresentou que a maioria das empresas estudadas foram categorizadas entre pouco inovadoras a inovadoras ocasionais. Dessa forma, entende-se como importantes os investimentos em inovação para o desempenho das competências das organizações industriais.

Diversos autores abordam temas relacionados às indústrias de alimentos, temas que são identificados como abordagem principal ou como integrantes do assunto. A seguir, no Quadro 2 são apresentados os principais temas com os seus respectivos autores.

**Quadro 2.** Os principais temas das pesquisas sobre indústrias de alimentos

PRINCIPAIS TEMAS	AUTORES
Inovação e política tecnológica na indústria de alimentos.	ABIA (2019); Abreu (2012); Conceição e Almeida (2005); Cunha, Dias e Gomes (2006); Gouveia (2006); Girardi (2002); Machado (2009); Martens et al. (2013); Moura (2016); Pereira, Abreu e Bolzan (2002); Pinochet (2016); Raimundo, Batalha e Torkomian (2017); Sidonio et al. (2013); Santos e Araújo (1978); Sato (1998); Schneider (1979); Viana (2016)
Participação da indústria alimentar entre as demais empresas, industriais ou não.	ABIA (2019); Abreu (2012), Cabral (2007); Cruz e Silva (1988); Cunha, Dias e Gomes (2006); Gouveia (2006); Machado (2009); Marcovitch (1980); Martens et al. (2013); Gouveia (2006); Raimundo, Batalha e Torkomian (2017); Sanches (2003); Santos e Araújo (1978); Sato (1997); Sato (1998); Viana (2016)
Taxas de crescimento e produtividade.	Cunha, Dias e Gomes (2006); Gouveia (2006); Raimundo, Batalha e Torkomian (2017); Sato (1997); Sato (1998); Schneider (1979); Vicentini (2015)
Importância do setor industrial alimentício para o Brasil (setor mais importante).	Cruz e Silva (1988); Cunha, Dias e Gomes (2006); Gouveia (2006); Marcovitch (1980); Pinochet (2016); Raimundo, Batalha e Torkomian (2017); Sidonio et al. (2013); Sato (1997); Viana (2016); Vicentini (2015)
Exportação e importação brasileira de produtos alimentícios.	ABIA (2019); Abreu (2012); Cunha, Dias e Gomes (2006); Gouveia (2006); Marcovitch (1980); Raimundo, Batalha e Torkomian (2017); Sato (1997); Viana (2016); Vicentini (2015);
Origem e definição da indústria de alimentos.	Cunha, Dias e Gomes (2006); Marcovitch (1980); Moura (2016); Sato (1997); Sato (1998)
Maioria formada por pequenas e médias indústrias.	ABIA (2019); Abreu (2012); Cruz e Silva (1988); Cunha, Dias e Gomes (2006); Gouveia (2006); Marcovitch (1980); Martens et al. (2013); Sanches (2003); Sato (1998)
Mão de obra e contribuição para empregabilidade.	ABIA (2019); Abreu (2012); Cruz e Silva (1988); Cunha, Dias e Gomes (2006); Gouveia (2006); Marcovitch (1980); Raimundo, Batalha e Torkomian (2017); Sato (1997); Viana (2016)
Dificuldades enfrentadas.	ABIA (2019); Abreu (2012); Marcovitch (1980); Martens et al. (2013); Moura (2016); Queiroz (2016); Raimundo, Batalha e Torkomian (2017); Sanches (2003); Sato (1997); Sato (1998). Sidonio et al. (2013)

Fonte: Elaboração própria (2020).

Consoante o Quadro 2, pode-se observar que não foram identificados temas relacionando a indústria de alimentos à competência organizacional, muito menos à empresa familiar, o que demonstra uma possível lacuna a ser preenchida, tal como a importância da abordagem desses temas.

De acordo com o relatório anual da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), em 2018 a indústria brasileira de alimentos e bebidas se destacou em valor de produção como o maior setor da indústria de transformação do



Brasil, processando 58% de toda produção agropecuária do país. Com faturamento de 656 bilhões e investimentos de 7,6 bilhões, esse segmento contribui com 9,6% para o PIB brasileiro. Podem ser observados outros detalhes importantes na balança comercial apresentada na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1. Balança comercial**

Saldo Comercial	Índice	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total Geral Brasil</b>	US\$ Bi	20,3	29,8	19,4	2,6	-4,0	19,7	47,7	67,0	58,7
<b>Agribusiness Alimentar</b>	US\$ Bi	53,7	68,2	69,2	72,6	69,0	63,4	58,6	69,1	69,4
<b>Alimentos In Natura</b>	US\$ Bi	15,5	24,7	25,8	29,7	29,7	29,8	24,2	32,2	39,2
<b>Alimentos Industrializados</b>	<b>US\$ Bi</b>	<b>33,75</b>	<b>39,27</b>	<b>37,78</b>	<b>37,25</b>	<b>35,20</b>	<b>30,24</b>	<b>31,46</b>	<b>33,34</b>	<b>29,51</b>
<b>Alimentos Industrializados</b>	R\$ Bi	59,4	65,8	73,8	80,4	82,9	100,8	109,8	106,4	107,8

Fonte: ABIA (2019).

Nota-se que, a partir do ano de 2011, o saldo da balança comercial sofria constantes quedas em moeda internacional, embora esse efeito tenha ocorrido de maneira antagônica em relação à moeda nacional. Esse fenômeno pode ser explicado com a variação do câmbio, que foi crescente em média história nesses períodos (Tabela 2).

**Tabela 2. Histórico de média mensal de cotação de dólar**

MÊS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
JANEIRO	1,780	1,674	1,790	2,031	2,382	2,634	4,052	3,197	3,211	3,742
FEVEREIRO	1,842	1,667	1,718	1,973	2,384	2,817	3,974	3,104	3,242	3,724
MARÇO	1,786	1,658	1,795	1,983	2,326	3,140	3,704	3,128	3,279	3,847
ABRIL	1,757	1,586	1,855	2,002	2,233	3,043	3,566	3,136	3,408	3,896
MAIO	1,813	1,613	1,986	2,035	2,221	3,062	3,539	3,210	3,636	4,002
JUNHO	1,807	1,586	2,049	2,173	2,236	3,112	3,425	3,295	3,773	3,859
JULHO	1,770	1,564	2,029	2,252	2,225	3,223	3,276	3,206	3,829	3,779
AGOSTO	1,760	1,597	2,029	2,342	2,268	3,514	3,210	3,151	3,930	4,020
SETEMBRO	1,719	1,750	2,028	2,271	2,333	3,907	3,256	3,135	4,117	4,122
OUTUBRO	1,684	1,773	2,030	2,189	2,448	3,880	3,186	3,191	3,758	4,087
NOVEMBRO	1,713	1,791	2,068	2,295	2,548	3,777	3,342	3,259	3,787	4,155
DEZEMBRO	1,693	1,837	2,078	2,346	2,639	3,871	3,352	3,292	3,885	4,110
<b>MÉDIA ANUAL</b>	<b>1,760</b>	<b>1,675</b>	<b>1,955</b>	<b>2,158</b>	<b>2,354</b>	<b>3,332</b>	<b>3,490</b>	<b>3,192</b>	<b>3,655</b>	<b>3,888</b>

Fonte: Elaboração própria com dados do Bacen (2020).

De acordo com a ABIA (2019), entre os anos de 2010 e 2017, o crescimento em números de estabelecimentos industriais foi contínuo, saltando de 31.000 para 35.800, um aumento médio de 3% em novos estabelecimentos abertos ao ano. A pesquisa também aponta que quase 79% dos estabelecimentos são Microempresas, sendo que as Pequenas empresas participam com aproximadamente 14,7%, seguidas das Médias empresas, com quase 4,9%, ficando apenas 1,7% para as empresas de Grande porte.

Em postos de trabalho, a indústria de alimentos é a que mais emprega; estudos feitos pela ABIA entre 2010 e 2018 apontam que, dos 7.176.000 de empregos ofertados pelas indústrias de transformação, 1.616.000 são da indústria de alimentos, uma participação de 22,5% de toda mão de obra industrial. O estudo também aponta que, de 2010 a 2018, houve aumento de 5,8% na contratação, uma representação de 89.000 novos contratos em oito anos, e o aumento foi mais significativo em 2013, ano em que houve 58.000 funcionários contratados.

Quanto ao faturamento líquido por empregado, a indústria teve acréscimos anuais constantes, com crescimento em torno de 8% ao ano. Comparando o ano de 2018 em relação a 2010, os dados da ABIA (2019) apresentam 87,5% de crescimento total aproximado.

No comércio exterior, o setor é o segundo maior exportador, em volume, de alimentos industrializados do mundo e, no Brasil, corresponde aproximadamente a 18% do total de exportações. Já a aquisição dos produtos alimentícios industrializados corresponde apenas a aproximadamente 3%, conforme dados apresentados na Tabela 3. E, em razão de ocupar lugar de destaque no cenário econômico nacional e internacional, a indústria de alimentos tem investido em ações de aumento incremental da capacidade e da eficiência produtiva (BIANCOLINO et al., 2018).

**Tabela 3.** Exportações e importações de alimentos industrializados

EXPORTAÇÕES		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Geral do Brasil	US\$ Bi	201,9	256,0	242,6	242,2	225,1	191,1	185,2	217,7	239,9
Alimentos Industrializados	US\$ Bi	37,85	44,76	43,40	43,01	41,16	35,25	36,45	38,89	35,07
Alimentos Industrializados	R\$	66,7	75,0	84,8	92,8	96,9	117,5	127,3	124,1	128,1
Part% Alim. Ind. no Total das Exportações	%	18,7%	17,5%	17,9%	17,8%	18,3%	18,4%	19,7%	17,9%	14,6%
Part% Exp. Alim. Proc./Fat. Ind. Alimentos	%	20,2%	19,6%	19,6%	19,1%	18,3%	20,9%	20,7%	19,3%	19,5%

Continua

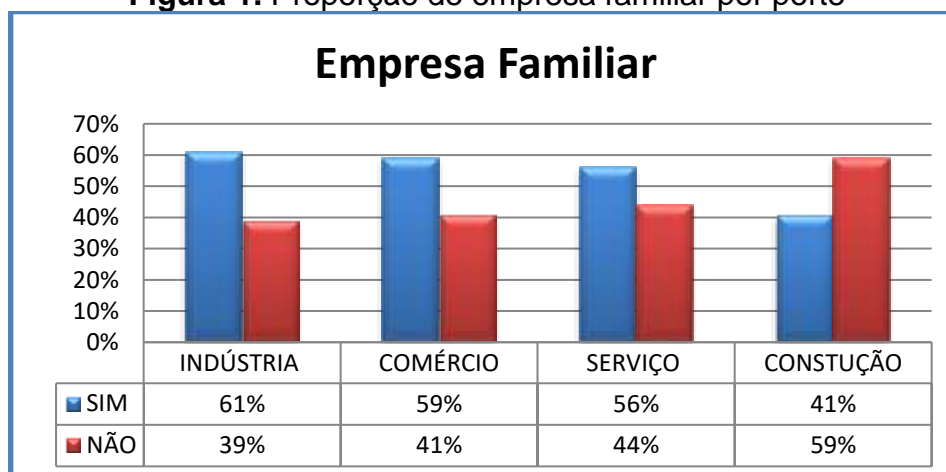
<b>IMPORTAÇÕES</b>		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total Geral do Brasil</b>	US\$ Bi	181,6	226,2	223,2	239,6	229,1	171,4	137,6	150,7	181,2
<b>Alimentos Industrializados</b>	US\$ Bi	37,85	44,76	43,40	43,01	41,16	35,25	36,45	38,89	35,07
<b>Alimentos Industrializados</b>	R\$ Bi	7,22	9,2	11,0	12,4	14,0	16,7	17,4	17,7	20,3
<b>Part% Alim. Ind. no Total das Importações</b>	%	2,3%	2,4%	2,5%	2,4%	2,6%	2,9%	3,6%	3,7%	3,1%

Fonte: ABIA (2019).

No Brasil, assim como em outros países, são surpreendentes os números de indústrias de pequeno, médio e grande porte administradas por famílias, empresas essas que correspondem a mais da metade dentre as maiores empresas em funcionamento, e em alguns casos esses números são ainda maiores (CENTURION; VIANA, 2015). Segundo Gersick et al. (1998), na América Latina a maioria dos setores industriais são constituídos principalmente por grupos familiares.

O relatório especial do Sebrae (2015), que objetivou identificar a proporção de empresas familiares no universo de pequenos negócios formais no Brasil, apresenta outros dados estatísticos importantes. Observou-se que, de todas as indústrias entrevistadas, 61% são de grupos familiares, e, para os demais segmentos, também há predominância de empresas familiares, exceção apenas para o segmento de construção, no qual a participação da empresa familiar é de 41%. As entrevistas ocorreram no período de agosto de 2015 com a participação de 6.013 empresas. Os dados são a seguir apresentados na Figura 1.

**Figura 1. Proporção de empresa familiar por porte**



Fonte: Sebrae (2015).

De acordo com o relatório, a região Nordeste conta com 52% dos pequenos negócios administrados por família, já na região Sul essa participação é de 60%. O

estudo ainda aponta a participação das empresas familiares por condição societária, sendo que as Empresas de Pequeno Porte (EPP) têm 71% dos estabelecimentos geridos por família; nas Microempresas (ME), essa participação é de 68%, e, nos Microempreendedores Individuais (MEI), de 38%, entretanto o estudo alerta que as MEI são empresas formadas na grande maioria por uma única pessoa, sem a contribuição de sócios ou funcionários, razão pela qual há um número menor de estabelecimentos formados por grupos familiares.

Com os dados apresentados, pretendeu-se demonstrar a representatividade das indústrias e sua importância para o desenvolvimento econômico do país, sobretudo das indústrias de alimentos e das organizações familiares no universo de pequenos e grandes negócios.

## 2.2 EMPRESA FAMILIAR

Não há consenso na literatura a respeito da data exata de origem das empresas familiares, o consenso é identificado em razão de serem importantes para o crescimento do país, visto o papel econômico significativo que exercem na estimulação de riqueza, geração de emprego e renda. Porém, o que se sabe, de acordo com Gomes, Santana e Araújo (2008), é que a origem da empresa familiar está nos primórdios da construção da nação.

No Brasil, provavelmente a origem está associada à capitania hereditária, entendida como a primeira modalidade de empreendimento privado; nesse período da história, os empreendimentos eram legados aos primogênitos dos capitães, então, “praticamente, todas as empresas, portanto, foram familiares na origem” (GOMES; SANTANA; ARAÚJO, 2008, p. 75). As empresas familiares são predominantes no Brasil e no mundo, pois elas são a forma inicial de qualquer organização no setor privado e a forma empresarial mais comum (SILVA, 2017).

Nas regiões com baixo índice de desenvolvimento, a sua participação passa a ser mais expressiva. Um dado importante é que aproximadamente 70% a 80% das organizações no mundo são do tipo familiar (GERSICK et al., 1998; LANSBERG et al., 1999). Segundo o estudo da *Harvard Business School* (apud MASEDA et al., 2009, p. 25), as empresas familiares representam 67% do total mundial.

As empresas familiares no Brasil representam 90% das empresas não estatais e empregam mais de 60% da força de trabalho, absorvendo mão de obra

nacional e contribuindo para o equilíbrio da economia (LEITE, 2002; MACEDO, 2002).

Na região europeia, 60% dos empregos gerados são de empresas familiares, e aproximadamente 85% das empresas em atividade têm característica familiar. No Reino Unido, as empresas familiares representam ao todo 76%; na França, cerca de 61%; já na Finlândia, esse número sobe para 63%; na Suíça, elas representam em média 67%, seguido pela Bélgica, com 69%, depois por Portugal, com 70%, pela Espanha, com 75%, pela Áustria, com 83%, pela Suécia, com 90%, pela Alemanha, com 93%, e o mais representativo são a Itália e os países do leste, que possuem 95% de empresas familiares (MASEDA et al., 2009). Outro dado apresentado pela autora é que entre 80% a 90% da rede de negócios norte-americano, 80% dos mexicanos e 90% dos chilenos são constituídos de empresas familiares.

Comprova-se, portanto, a importância dessas organizações na sociedade e na economia, no entanto identificá-las e defini-las não parece ser uma tarefa fácil, fazendo-se necessários recursos e esforços significativos para tal atividade, pois defini-las não é um mero exercício acadêmico, mas, sim, um exercício tecnicamente exigente e decisivo (CAMPOS; COSTA, 2018).

Um dos precursores a criar uma definição para Empresa Familiar (EF) foi Donnelley (1967). Para esse autor, a empresa é considerada familiar quando a relação familiar tem influência mútua nas políticas da companhia e nos interesses e objetivos da família, e essa influência deve ocorrer ao menos por duas gerações. Lodi (1987) corrobora essa definição ao afirmar que não são familiares as empresas nas quais o fundador seja o único administrador ou que não possua herdeiros.

Bernhoeft (1989) afirma que as empresas familiares são movidas por confiança mútua, valores históricos, laços efetivos, fidelidade e postura firme do gestor, o que influencia no comportamento e nas decisões das empresas.

Para Leone (1991), as empresas familiares são caracterizadas por quatro aspectos: devem ser iniciadas por um membro da família; a família deve participar da propriedade; os valores institucionais identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; e a sucessão deve estar relacionada à hereditariedade.

De acordo com Andrade e Grzybovski (2004), a empresa familiar tem sua origem numa organização controlada e dirigida por um único empreendedor, que geralmente é um proprietário que iniciou o processo de formação do

empreendimento por meio de sonhos profissionais, movidos por empenho e investimento próprios, apoiado ou não pelos parentes.

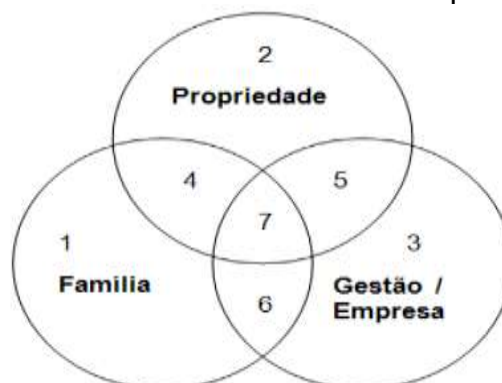
A empresa familiar geralmente tem sua história relacionada à própria história do fundador. Nos históricos organizacionais, é possível compreender as decisões tomadas, os métodos utilizados, os planos traçados, as competências adquiridas e os mecanismos explorados para superar os desafios. A história organizacional pode ser entendida como um indicador de continuidade, uma forma de reiteração com o passado ou das marcas do passado sobre a atualidade, comunicando os efeitos da história organizacional ao público e legitimando o percurso da empresa como duradouro e perene (SANTOS, 2014).

É comum identificar em uma EF o comprometimento com o negócio, a dedicação e o esforço. A casa se torna extensão do trabalho, a empresa se torna extensão da residência, a família vivencia a organização quase todo o tempo. Essa dedicação exclusiva promove benefícios importantes para a estabilização, sendo comportamentos que concebem o diferencial necessário para manter a empresa em atividade. Logo, uma EF pode ser entendida pelo seu forte elo entre a organização e a família, seja no nível cultural ou nos valores partilhados (GALLO; RIBEIRO, 1996).

Mas, segundo Gomes, Santana e Araújo (2008), apesar das vantagens, a EF é também um ambiente fértil para a proliferação de embaraços motivados pela relação família-empresa, e alertam que os problemas devem ser identificados e tratados a tempo para não comprometerem o desempenho da organização.

Gersick et al. (1998) definem uma EF a partir do modelo de três círculos, conforme Figura 2, a seguir. Os autores defendem que há diferentes estágios de ciclos de vida vivenciados pela empresa, pela família e pela propriedade.

**Figura 2.** Modelo de três círculos de empresa familiar



Fonte: Gersick et al. (1998).

De acordo com o modelo, a depender do vínculo que a pessoa tem com a EF, pode ocupar posições em qualquer uma das dimensões (família, propriedade e empresa), ou até mesmo em todas elas simultaneamente. A dimensão **Família** relaciona-se ao grupo do âmbito familiar: fundador, cônjuges, herdeiros, administradores; já a dimensão **Propriedade** é o que define se a empresa é familiar ou não, sendo que sobre essa dimensão recai o grau de controle quando é atribuído apenas ao fundador, à sociedade entre irmão ou ao consórcio de primos; por fim, na última dimensão, a **Empresa**, são definidos os papéis da família na gestão da organização.

Ricca (1998) afirma que um dos valores mais importantes para a EF é a própria família, que é identificado na tradição e na cultura da empresa. Já Lodi (1998) define EF como uma instituição de influência recíproca identificada pela família participante da empresa há pelo menos duas gerações.

Para Martins (1999), os critérios unânimes que definem uma EF são a posse e propriedade da empresa, a responsabilidade pela gestão e a continuidade sobre o domínio de gerações futuras.

Uma EF também pode ser definida como uma organização constituída por uma convenção formada por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias potencialmente sustentável (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

A relação entre empresa e família nesse tipo de organização é tão profunda que em alguns aspectos ambas se fundem e se tornam indistintas. Essa relação proporciona aprendizagem e competência para elas no tocante à liderança, ao poder de decisão, à propriedade e às gerações futuras (DAVEL; SILVA; FISHER, 2000).

Devido a isso, as medidas de precaução devem estar direcionadas às divergências de finalidade. Quando os laços entre sócios, familiares e herdeiros são mal orientados, isso pode ocasionar conflitos no âmbito da família e das gerações, além de problemas financeiros e comerciais que afetam os negócios e a família (BORGES et al., 2012; BALLESTERO; RESTREPO DÍAZ, 2017; SOUSA et al., 2017). As competências são mais exigidas quando a EF é uma indústria familiar, sobretudo indústria de alimentos. Embora desenvolva atividades geralmente mais complexas que empresas comerciais, as indústrias familiares nem sempre têm

controle de gestão que lhes proporcione informações necessárias à tomada de decisão (ORO et al., 2007).

No Brasil, a família é detentora da totalidade ou da maioria das ações, ou do capital social, de forma a ter o controle econômico com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto (GONÇALVES, 2002). Essa participação é mais evidente nas indústrias alimentícias ligadas ao setor agrícola, segundo Wesz e Trentin (2007), e as agroindústrias familiares são empreendimentos geridos por famílias ou de forma organizacional-grupal entre famílias que produzem e industrializam a matéria-prima dentro do mesmo espaço.

As organizações são definidas como familiares quando seus membros estão ligados por algum laço consanguíneo ou vínculo parental e quando participam do mesmo interesse econômico (ALVARES, 2003; BROCKHAUS, 2004; USSMAN, 2004); ou quando alguns parentes se encontram em áreas estratégicas das empresas; ou quando as crenças e os valores da empresa se identificam com os da família; ou ainda quando os atos dos membros da família repercutem na empresa (BORNHOLDT, 2005), não só os atos no campo da gestão, mas, principalmente, na característica dos fundadores na gestão (BERTOLUCCI et al., 2009).

**Quadro 3. Definição de empresas familiares por autor**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR</b>
Andrade e Grzybovski (2004)	A empresa familiar tem origem numa organização controlada e dirigida por um empreendedor, que geralmente é o proprietário.
Bernhoeft (1989)	A empresa é administrada por família e é movida por confiança mútua, valores históricos, laços efetivos, fidelidade e postura firme do gestor.
Bernhoeft (1991)	Tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	A empresa é constituída por uma convenção formada por membros da mesma família, ou de um pequeno número de famílias potencialmente sustentável.
Donnelley (1964)	A relação familiar influencia nas políticas da empresa e nos interesses e objetivos da família.
Donnelley (1977)	A empresa que está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações.
Leone (1991)	A família deve participar da propriedade; os valores institucionais identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; e a sucessão deve estar relacionada à hereditariedade.
Lodi (1998)	Tem origem e história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração da empresa.

Continua



Martins (1999)	A família tem a posse e propriedade da empresa, a responsabilidade pela gestão e a continuidade sobre o domínio de gerações futuras.
Longeneck, Moore e Petty (1998)	Possui dois ou mais membros de uma família na vida da empresa como administradores ou como proprietários.
Ussman (2004)	Os membros da empresa estão ligados por algum laço consanguíneo ou vínculo parental e quando participam do mesmo interesse econômico.

Fonte: Elaboração própria (2020).

O conceito utilizado neste trabalho é a definição sugerida por Lodi (1998) e Donnelley (1977) de que: **Empresa Familiar é aquela que tem família na administração ou que tem origem e história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações.**

Nota-se, portanto, que há muitas definições relacionadas às empresas familiares. Entretanto, nenhuma dessas definições contextualiza exatamente uma definição universal, e isso também é observado nos trabalhos dos autores que fazem menção a esse tema no Brasil (FONTES FILHO; LEAL, 2011), o que torna recorrente a ambiguidade nas definições (SHYU, 2011).

Ussman (2004, p. 17) alerta que “é possível encontrar tantas definições quantas as obras que se consultem sobre o tema já que cada investigador, por necessidades operacionais, propõe a sua própria definição”.

Assim, pode-se valer da principal característica observada em grande parte da literatura para tentar definir de forma geral uma EF, a que ela é constituída indiscutivelmente com a presença dos membros da família (CANÇADO et al., 2013).

Essa característica, portanto, mantém a empresa interagindo e produzindo uma dinâmica única, buscando constantemente o equilíbrio entre os distintos ambientes, a família e a organização (BEUREN; POLITELO; MARTINS, 2016; MASRI et al., 2017), sobrevivendo a interferências singulares no seu interior, carregando laços afetivos, discussões e objetivos diversos (DE ARAUJO; CAMARGO, 2018) e, além de tudo, enfrentando os mesmos desafios de qualquer empresa, familiar ou não familiar.

No que diz respeito à classificação de empresas familiares, há tempos diversos autores tentam encontrar um consenso para caracterizá-las. Esse talvez seja um dos primeiros problemas encontrados nas pesquisas relacionadas ao tema, pois na literatura existem diversas classificações.

Donnelley (1967) oferece forte contribuição apresentando sete condições para classificar as empresas formadas por família: a) os fatores de sucessão são

determinados pelo vínculo familiar; b) os cônjuges e/ou filhos ocupam cargos na administração da empresa; c) os valores institucionais são identificados a uma família de maneira formal e informal; d) as ações dos membros da família são expostas em razão da reputação da empresa; e) os parentes que estão envolvidos diretamente na empresa se sentem na condição de honrar as ações não somente por razões financeiras; f) a posição no âmbito da família tem influência sobre o cargo ocupado na empresa; e g) cada integrante da família determina seu vínculo com a empresa, escolhendo uma carreira.

As classificações das empresas familiares também podem surgir de outros variados aspectos por características quanto às suas forças e fraquezas (LODI, 1993), quanto ao vínculo familiar (DÉRY et al., 1993) e quanto à flexibilidade e à dinâmica sociocultural (DAVEL; COLBARI, 2000).

Lodi (1993) fornece alguns pontos positivos como característica: a lealdade dos empregados é mais acentuada; o nome da família pode ter grande reputação na região; a escolha correta do sucessor causa um grande respeito pela empresa; a união entre os acionistas e os dirigentes facilita a comunicação; o sistema de decisão é mais rápido, entre outros.

Por outro lado, o autor também oferece uma relação de pontos que ele julga negativos, tais quais: os conflitos de interesse entre família e empresa; uso indevido de recursos da empresa por membros da família; a insuficiência de sistema de planejamento financeiro; a resistência à modernização do marketing; e o emprego e a promoção de parentes por favoritismo e não por competência (LODI, 1993).

Para Déry et al. (1993), esse tipo de organização também pode receber classificação por vínculo familiar, e o autor sugere quatro grupos. O primeiro grupo é a família elementar, que se refere aos membros de primeiro grau, ou seja, pai, mãe e filhos; o segundo é a família ampliada, formada por consanguíneos de segundo grau; o terceiro grupo é a família composta, que se refere aos grupos de agregados, enteados, por exemplo; e, por fim, nas relações de parentesco desse grupo, estão as demais categorias de familiares, sendo formado por relações de sociedade entre irmãos ou primos.

Segundo Davel e Colbari (2000), outra forma de classificar as empresas familiares é por meio do comportamento flexível da organização e da dinâmica sociocultural que elas possuem.

Os pontos de flexibilidade são estes: nível baixo de burocracia; capacidade de dar respostas mais adequadas às incoerências e contradições da sociedade contemporânea; relações internas menos formalizadas, mais pessoais e difusas e estruturas administrativas mais flexíveis e democráticas.

No que concerne à dinâmica sociocultural, os autores apresentam: comprometimento com rápido crescimento da empresa; oferecimento de um significado social e emotivo à atividade produtiva e organizativa do indivíduo e formação mais humanizada de atitudes e aprendizados vivenciados.

De acordo com a *London Business School*, para que a empresa seja considerada familiar, ela deve assumir ao menos um dos três requisitos (UHLANER, 2005), (1) Mais de 50% das ações devem pertencer a uma família; (2) A capacidade dos membros da família em controlar substancialmente o negócio; (3) A administração majoritária, pelo menos 50%, deve ser de uma família.

Grzeszczeszyn (2009) aponta que a reputação do nome da família dentro do espaço geográfico em que a EF atua funciona como uma espécie de segurança econômica e política. A intensidade dessa e de outras características positivas pode influenciar benéficamente as pessoas e a sociedade em que esse tipo de empresa se encontra. O Quadro 4, na sequência, apresenta as principais características positivas e seus respectivos autores.

**Quadro 4. Características positivas/forças da empresa familiar**

<b>CARACTERÍSTICAS POSITIVAS/FORÇAS</b>	<b>AUTORES</b>
Exigência de comprometimento, dedicação, alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.	Auken e Werbel (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos.	Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000)
Estruturas enxutas.	Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993)
Conhecimento do negócio, do mercado.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Sentido de missão, visão única, existência de uma forte liderança.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valorização da confiança mútua.	Lee (2006), Gonçalves (2000), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, os relacionamentos e as decisões da organização.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Auken e Werbel (2006), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)

Continua

Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.	Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Lodi (1998), Donnelley (1967)
A imagem de continuidade da administração ao longo do tempo com valores familiares.	Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Sensibilidade social e política do grupo familiar.	Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valores institucionais da empresa identificados com a família.	Belardinelli (2002), Lodi (1998), Donnelley (1967)

Fonte: Grzeszczeszyn (2009, p. 4).

É necessário enfatizar que as empresas familiares também enfrentam alguns desafios de natureza emocional e financeira que geralmente estão diretamente ligados à relação entre os membros da família. Essas disputas muitas vezes geram rupturas na relação com os negócios, causando um descontrole operacional.

Grzeszczeszyn (2009) também apresenta alguns aspectos antagônicos às características positivas que podem causar desvantagens, prejudicando a gestão ou mesmo o crescimento da organização familiar. Os aspectos são apresentados no Quadro 5, a seguir.

**Quadro 5. Fraquezas da empresa familiar**

<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AUTORES</b>
Jogos de poder em que muitas vezes mais vale a habilidade política ou o fato de ser da família do que a capacidade administrativa.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Dificuldade na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.	Gersick et al. (2006), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Gestão centralizada, autoritária e intuitiva.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000)
Estruturas difusas, organização confusa e incompleta, autoridade indefinida.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Excesso de informalidade.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Cultura familiar interferindo negativamente nos negócios.	Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina.	Auken e Werbel (2006), Lank (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Descapitalização da organização em função de o caixa da empresa ser usado como a solução para os problemas financeiros dos familiares.	Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Uso ineficiente de administradores não familiares.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Falta de sistemas de planejamentos em geral e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento.	Blumentritt (2006), Murphy (2005), Lodi (1998), Lank (2001), Donnelley (1967)
Resistência à modernização e falta de política atualizada de produtos e mercados.	Lodi (1998), Donnelley (1967)

Continua

Empregos e promoções de parentes por favoritismo e não por competência, nepotismo.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Conflitos entre parentes dentro da empresa.	Hubler (2005), Werner (2004), Danes e Olson (2003), Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Morosidade/burocracia.	Donnelley (1967)

Fonte: Grzeszczyszyn (2009, p. 5).

Ressalta-se que as características relacionadas aos comportamentos e aos aspectos sociais são muito observadas nos estudos científicos. Uma característica importante nesse contexto é a maneira como essas empresas prestam assistência e apoio aos seus familiares sem esperar recompensas (PITTINO; VISINTIN, 2011). A intensidade da envoltura de objetivos que contemplam os interesses e valores familiares também é uma característica que se sobressai (SHYU, 2011), principalmente a concentração na necessidade de exercer autoridade e determinantes de controle na organização para desempenhar competências que superem as empresas não familiares (BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJIA, 2012; FRANKS et al., 2012).

As empresas familiares em que os fundadores atuam como executivos geralmente possuem *performances* melhores que as demais organizações (SPECKBACHER; WENTGES, 2012). Além disso, alguns estudos revelam que, no primeiro estágio de vida, enquanto as empresas são geridas pelos fundadores, os aspectos da governança são, fundamentalmente, informais, como declaram Sarbah e Xiao (2015).

De acordo com Sousa et al. (2017, p. 5), “historicamente, a gestão familiar orienta-se pela informalidade, pelo paternalismo, com a profissionalização da gestão, deve orientar-se pela formalidade, pela burocracia dos processos, com produtos e serviços mais especializados”.

O que se observa na literatura é que os aspectos peculiares das empresas familiares não são somente uma mera classificação de características. Trata-se, acima de tudo, de organizações sólidas que possuem competências específicas de comportamentos intrínsecos e que, em alguns aspectos, se diferem de outros segmentos organizacionais.

## 2.3 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS

O conceito de competência pode ser observado sob duas perspectivas, humana e organizacional. De acordo com Ubeda e Santos (2008), a competência organizacional está associada a uma visão macro ligada à soma de todo o conjunto de habilidades, conhecimentos, *know-how* tecnológico e resultados dos processos decisórios da organização; e a competência humana, a uma visão micro ligada a atitudes e resultados obtidos diretamente no contexto profissional de um indivíduo.

Para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho e estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. McLagan (1997) compreende que a palavra competência tem assumido diversos significados nas organizações, geralmente atribuída aos indivíduos ou a suas atividades produtivas.

Dessa forma, as competências organizacionais podem ser encontradas em vários ambientes da empresa e podem estar em um indivíduo, em um departamento, em um processo, em uma ação ou até mesmo em um propósito.

Na perspectiva de Tampoe (1994), a competência é um subsistema técnico no qual estão integrados tecnologias, processos, recursos e *know-how* para a entrega de um produto e/ou serviço.

Henderson e Cockburn (1994) definem a competência organizacional fundamentada em duas classes, competência componente e competência arquitetural, que podem ser pensadas como as diferentes formas que a organização tem de obter vantagens frente a seus concorrentes, ou métodos singulares que definem suas habilidades e seus conhecimentos.

A competência componente refere-se às técnicas, experiências e habilidades desenvolvidas que podem ser formadas por um único indivíduo, uma equipe ou uma coletividade; por exemplo, a empresa pode formar equipes multidisciplinares estruturadas por especialistas e consultores para criar ferramentas de aprendizagem vantajosas.

A competência arquitetural é compreendida como a capacidade dinâmica da organização, trata-se da sua habilidade de combinar competências componentes ou de combinar recursos e habilidades gerados pela própria organização.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Já para De Carolis (2003), a competência organizacional é definida como uma trajetória natural de conhecimento embutido na empresa e de métodos utilizados para criação e gestão das informações com base nos compromissos e nas crenças da organização.

A competência organizacional, para Lewis (2003), é entendida como um processo de transformação que combina recursos e atividades em processos operacionais que têm efeitos sobre resultados específicos de desempenho competitivo para a organização.

Na visão de Van Kleef e Roome (2007), a competência organizacional é definida como a capacidade competitiva que a empresa tem de inovar, gerar novos produtos e serviços, se organizar e envolver os funcionários nos compromissos internos para entrega de valor aos clientes e a outras partes interessadas.

Drejer e Riis (1999) apresentam a competência organizacional como uma variedade de particularidades associadas às empresas industriais, conforme demonstrado no Quadro 6. Para esses autores, os departamentos e os processos são formados por competências específicas de cada unidade organizacional. Dessa maneira, pode-se compreender que nas indústrias as competências podem ser observadas nos centros de custos responsáveis por manter a organização em atividade, tais como: administrativos, auxiliares, logísticos e de produção.

**Quadro 6.** Diferentes tipos de competências em indústrias

TIPOS	DEFINIÇÃO
<b>Centro de produção</b>	Refere-se aos centros de apoio à produção, gerência industrial, setores de abastecimento e controle.
<b>Grupo de produção ou oficina</b>	Pode-se utilizar como exemplo os grupos de segurança de produção, PCM, Sesmt.
<b>Seção de desenvolvimento de produto</b>	Este grupo está diretamente relacionado ao P&D, setor responsável por criar a lista técnica dos produtos.
<b>Grupo de garantia de qualidade</b>	Neste tipo pode-se considerar o departamento de qualidade que é responsável por fazer aferição de todos os recebíveis e dos produtos produzidos para garantir que os processos estejam dentro da conformidade.
<b>Toda empresa industrial</b>	Refere-se a todo o complexo industrial, desde as áreas comuns até a linha de produção e os departamentos administrativos.
<b>Cadeia logística de suprimento</b>	Aqui estão relacionados os setores responsáveis pelas vendas, expedição, entregas, gestão do armazém e relacionamento com os clientes.

Fonte: Adaptado de Drejer e Riis (1999).

Especialmente nos processos em empresas industriais é que as competências organizacionais geralmente provocam mais impacto. Isso ocorre devido à velocidade das mudanças subjacentes ou à mudança de mercado (DREJER, 2000). As mudanças do mercado ocorrem por influência das exigências feitas pelos clientes. A competência organizacional com base na experiência vivida pelos clientes é definida “como o grau em que uma organização demonstra competência para gerar e integrar a experiência do cliente baseada em conhecimento, a fim de obter uma experiência de inovação bem-sucedida” (JAZIRI, 2019, p. 254).

Zarifian (2001) divide a competência organizacional em subgrupos formados por cinco competências dependentes que definem o arcabouço estrutural da empresa: a primeira é a **competência nos processos**, relativa às tarefas em si, o processo executado internamente pela empresa; a segunda é a **competência técnica**, que compreende os métodos através dos quais são realizadas as tarefas; a próxima é a **competência sobre a empresa**, a maneira como a organização se comporta e como ela auxilia no fluxo das atividades; a quarta é a **competência no serviço**, os recursos derivados das atividades que são entregues aos clientes; e, por último, a **competência social**, que se refere aos impactos gerados aos clientes internos e externos, a responsabilidade inserida em cada etapa executada.

A competência geralmente é adquirida pela ação humana ou baseada em experiências vividas na história da organização. A noção de competência deve estar sustentada pela representação de uma ação efetiva e legítima no ambiente de trabalho (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Para Prahalad e Hamel (1995), uma competência organizacional deve atender a três critérios básicos: deve contribuir para o valor agregado aos produtos e serviços (preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade); deve facilitar a oportunidade comercial, facilitando acesso a mercados, negócios e produtos e deve ser uma competência de difícil imitação, o que promoveria vantagens por um tempo maior à história da empresa.

Observa-se que é importante que as empresas reconheçam o cerne das suas competências, aquilo que elas têm de diferencial exclusivo, o que as torna únicas. Prahalad e Hamel (1990) afirmam que todas as empresas devem identificar quais são exatamente as suas competências centrais para poderem maximizá-las.



Mills et al. (2002), por sua vez, também propõem uma classificação para as competências nas organizações, além dos níveis compostos pelos autores, ambos apresentados na Figura 3, a seguir, sendo definidas as competências como: essenciais, distintivas, das unidades de negócio, de suporte e dinâmicas.

**Figura 3. Níveis de competências organizacionais**

Conceitos	Descrição
<b>Competências Essenciais</b>	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia.
<b>Competências Distintivas</b>	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagem competitiva.
<b>Competências Organizacionais ou das Unidades de Negócios</b>	Competências e atividades-chaves esperadas de cada unidade de negócio da empresa.
<b>Competências de Suporte</b>	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
<b>Competências Dinâmicas</b>	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills et al. (2002, p. 13).

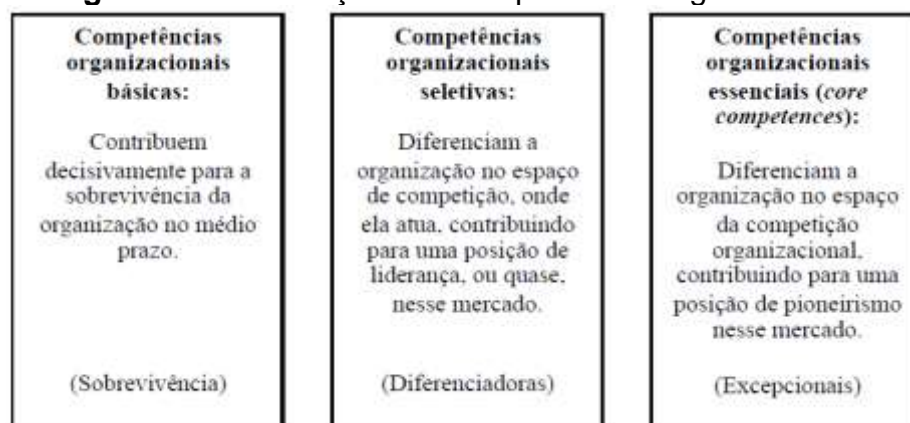
Na perspectiva de Fleury e Fleury (2011), os níveis de competências são classificados em quatro dimensões: essenciais, distintivas, individuais e organizacionais. As **essenciais** são as competências e as atividades mais elevadas no nível corporativo; as **distintivas** são competências diferenciadoras fáceis de os clientes perceberem; as **individuais** resultam no saber agir, transferir conhecimento, recursos e habilidades que agregam valor à empresa e ao indivíduo; por fim, as **organizacionais** são as competências voltadas à coletividade e às atividades fins.

De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005), as competências organizacionais estão classificadas em três níveis: básicas, seletivas e essenciais. As competências **básicas** são qualificadoras e cruciais para a sobrevivência da empresa, competências que condicionam uma indústria de alimento, por exemplo, a aperfeiçoar seu processo produtivo e logístico a ponto de reduzir os custos e as despesas operacionais; as **seletivas** são aquelas que diferem uma organização de outra, posicionando a organização como competidora no mercado regional e/ou nacional; as **essenciais** são competências excepcionais que posicionam a organização como líder de mercado. Elas são a referência principal no desenvolvimento de capacidade que podem ser mobilizadas em situações não previsíveis dentro da organização. Também podem ser definidas como a capacidade

de se tornar eficiente e responder com segurança aos desafios do mercado (AGHA; ALRUBAIEE; JAMHOUR, 2012).

A representação dos níveis das competências organizacionais está apresentada a seguir na Figura 4.

**Figura 4.** Classificação das competências organizacionais



Fonte: Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 46).

A competência tem característica dinâmica e peculiar. Dessa forma, para compreender as capacidades que sustentam a organização, é preciso compreender também suas competências (FLEURY; FLEURY, 2003).

As capacidades que sustentam uma organização também podem ser observadas nos três níveis de competências – individuais, coletivas e organizacionais – apresentados por Loufrani-Fedida, Hauch e Elidrissi (2019): (1) as competências **individuais** são geralmente definidas como uma combinação de recursos que torna uma pessoa capaz de fazer algo em uma situação profissional e se referem a conhecimentos, habilidades e atitudes; (2) as competências **coletivas** são inter-relações de departamentos que resultam da combinação de competências individuais em um ambiente de trabalho colaborativo, e (3) as competências **organizacionais** correspondem ao que a empresa adquiriu de conhecimento ao longo da história da organização e da experiência colocada em prática.

Caron (1987) afirma que a história da organização deriva dos componentes culturais da empresa, cuja definição pode ser apreendida pela experiência compartilhada de modo real pela base de uma história cientificamente conduzida.

Para Tassel (2008), a história resulta da ação, da diligência, do esforço e da dedicação dos envolvidos na organização. A história é uma operação “localizada em

um determinado espaço e tempo dados, resultante de procedimentos precisos e de uma escrita específica” (TASSEL, 2008, p. 48). Para as empresas familiares, a história possui significado muito importante, uma vez que há forte preocupação da família em manter a história de origem da organização ou manter os membros da família na gestão e na administração do negócio para que a história seja preservada (BERNHOF, 1989).

A seguir, no Quadro 7, são demonstrados os principais níveis de competências com os seus respectivos autores e com as definições relacionadas às suas classificações.

**Quadro 7. Níveis de competências por autor**

Competências	Zarifian (2001)	Mills et al. (2002)	Ruas, Antonello e Boff (2005)	Fleury e Fleury (2011)	Loufrani-Fedida et al. (2019)
Competências e atividades mais elevadas no nível corporativo	Na empresa	Essenciais	Essenciais	Essenciais	Organizacional
Atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagem competitiva.	Nos processos	Distintivas	Seletiva	Distintivas	Organizacional
Atividades-chaves esperadas de cada unidade de negócio da empresa e que diferem uma organização de outra.	Na empresa	Organizacional	Seletiva	Organizacional	Organizacional
Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.	Nos processos	De Suporte	Essenciais	Essenciais	Organizacional
Processos que resultam no saber agir, transferir conhecimento, recursos e habilidades que agregam valor à empresa e ao indivíduo.	Nos processos	Dinâmicas	Básica	Individuais	Individuais
Competências qualificadoras e cruciais para a sobrevivência da empresa	Na empresa	Essenciais	Básica	Essenciais	Organizacional
Inter-relações de departamentos que resultam da combinação de competências individuais.	Na empresa	De Suporte	Seletiva	Organizacional	Coletivas
Competências relativas aos métodos como são realizadas as tarefas	Técnica	Dinâmicas	Básica	Essenciais	Organizacional
Maneira como a organização se comporta e como ela auxilia no fluxo das atividades	Na empresa	Organizacional	Seletiva	Organizacional	Organizacional
Recursos derivados das atividades que são entregues aos clientes	No serviço	Dinâmicas	Seletiva	Distintivas	Organizacional
Impactos gerados aos clientes internos e externos e responsabilidade inserida em cada etapa executada	Social	Distintivas	Essenciais	Organizacional	Organizacional

Fonte: Elaboração própria (2020).

O Quadro 7 foi montado levando-se em consideração algumas semelhanças entre as características de competências, identificando-as a partir do ponto de vista dos seus respectivos autores.

Surgiu, a partir de Rodriguez e Rodriguez (2002), a proposta de investigar as competências em quatro elementos. Esses autores definem que as competências organizacionais são formadas por processos, funções, tecnologias e pessoas e que é por meio dessas competências que a empresa atinge o principal objetivo: obter lucro e atender com eficiência ao propósito para o qual foi idealizada.

Mas foi por meio de Drejer (2001) que surgiu a proposta de se adotar uma abordagem interna para definir a competência organizacional, definindo a competência como um sistema de Pessoas, usando Tecnologia de forma Estruturada e sob a influência de uma Cultura para criar uma saída que produz uma vantagem competitiva para a empresa.

Dessa forma, compreende-se que os quatro elementos propostos por Drejer (2001) são partes segregadas da competência, mas que a competência organizacional é a reunião de todos esses elementos, ou seja, a competência é toda aptidão de que uma organização necessita para se tornar competitiva.

Foi com base nas definições de Drejer (2001) e Fleury e Fleury (2001) que esta pesquisa adotou a seguinte definição para competência organizacional: **Competência organizacional é a capacidade de gerir recursos e atividades para transformá-los em processos operacionais que envolvam pessoas capazes de produzir vantagens competitivas para a empresa.**

Desse modo, espera-se que se possa identificar, por meio dos quatro elementos, as razões que contribuíram para a história e a permanência da organização. Os quatro elementos serão detalhados a seguir.

### 2.3.1 Tecnologia

De acordo com Drejer (2001), as competências podem ser observadas à luz de quatro elementos (tecnologia, pessoa, estrutura e cultura) e devem ser estudadas como sistema interligado entre esses elementos. Para o autor, o elemento tecnologia é visto como o mais forte entre os quatro, tornando a parte visível da competência representada por diversos recursos, tais como: ferramentas, máquinas,

equipamentos, *software*, ERP (*Enterprise Resource Planning*), banco de dados, qualquer mecanismo utilizado pelos funcionários para executar suas atividades (DREJER; SØRENSEN, 2002).

A fim de ilustrar um aspecto amplo de competências divergentes, Drejer e Sørensen (2002) dividiram o elemento tecnologia em três tipos, visto que, para eles, muitas vezes são organizados hierarquicamente: o primeiro tipo é a **tecnologia isolada associada a poucas pessoas**, que são tecnologias mais simples e em que a competência é fácil de ser identificada e se propõem a atender a necessidades específicas; o segundo são **várias tecnologias interligadas em uma unidade organizacional maior**, que são tecnologias orientadas para a coletividade e geralmente se propõem a atender a todos os processos da empresa, conectando vários departamentos em um único sistema voltado para uma única empresa; e, por último, **sistemas complexos conectando muitas pessoas em diferentes departamentos e unidades organizacionais**, que representam a competência mais complexa e direcionada ao grupo corporativo, sendo tecnologias mais difíceis de se entender e possuindo certo grau de preparação de aprendizagem. Esse tipo de tecnologia tende a resolver as diversas particularidades existentes na empresa.

A tecnologia da informação, nas décadas de 70 e 80, conforme afirma Rodriguez (2002), foi considerada como um mal necessário e, para o século XX, passou a ser uma ferramenta fundamental em qualquer empresa. Para as empresas familiares, a tecnologia tem um papel importante porque é por meio das adaptações tecnológicas que esse tipo de organização se torna mais competitiva (BRITTO; JUNIOR; MELO, 2014).

Para o bom uso da tecnologia, a organização deve adotar algumas medidas importantes: orientar o uso da tecnologia como ferramenta de suporte aos negócios da empresa; automatizar o processo ao produto e construir uma arquitetura de informações direcionada à atividade (RODRIGUEZ, 2002).

Para as indústrias de alimentos, a tecnologia oferece diferencial aderente devido ao curto ciclo de vida dos produtos desse setor e se constitui como fator decisivo de inserção de aparatos tecnológicos como ERPs para análise de redução de custos e negociação com parceiros comerciais (BIANCOLINO et al., 2018).

A tecnologia não tem utilidade sem a participação humana, é a parte inepta da competência, enquanto as pessoas são a parte onisciente (LEI et al., 1996). Partindo do princípio de que há empresas distintas que se utilizam da mesma

tecnologia, mas que possuem competências bastante diferentes, conclui-se que as pessoas são elementos indispensáveis da competência, afinal elas têm conhecimento sobre os elementos de uma competência e a capacidade de compreender as relações entre esses elementos.

### 2.3.2 Pessoas

As pessoas são, na definição de Drejer (2001), importantes para a competência organizacional, visto que uma empresa não vive sem a participação da ação humana.

Os seres humanos são a parte mais óbvia da competência, sem eles para utilizar os recursos elencados no primeiro elemento, nada acontecerá. Assim, “As pessoas são o ponto focal do desenvolvimento da competência” (DREJER, 2001, p. 137).

O elemento Pessoas como competência é resultado da união de conhecimentos e comportamentos formados por aptidões, habilidades, interesse e vontade de fazer. Conforme pensamento de Resende (2000), competência é a transformação de conhecimentos e a aplicabilidade da experiência adquirida. Para o autor, se um indivíduo possui conhecimento, mas não o utiliza em favor de um objeto, então essa é uma característica clássica de que a pessoa não é competente.

Sousa et al. (2017) afirmam que em uma empresa familiar é importante que as pessoas da família busquem aprimorar as competências necessárias para gerir a organização e, caso não possuam tais competências, devem buscar profissionais preparados que possam auxiliar na gestão e na garantia da manutenção do negócio.

As empresas se utilizam de vários recursos para formar equipes com as características necessárias de competências. O sistema de recrutamento por meio de análise de perfil é um deles. Nesses tipos de processos, são identificados e selecionados perfis de competências individuais que sejam capazes de atender a expectativas específicas.

Munck e Dias (2015) afirmam que as competências individuais têm um papel significativo, pois contribuem para o desenvolvimento profissional das pessoas, para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho e para a percepção da realidade.

O processo de seleção para contratação de pessoas tem como base as competências, os conhecimentos, as habilidades e as capacidades dos candidatos, todavia, para torná-los compatíveis, também são feitas avaliações dos valores individuais face aos valores da organização (RIBEIRO, 2016).

Em uma empresa familiar, a competência individual é reconhecida na figura do fundador, suas competências são definidas pela capacidade de atender ao seu maior anseio, fazer com que a empresa possa gerar lucro, renda para a manutenção de sua família, que possa prosperar para que seja no futuro uma empresa de sucesso e atenda aos princípios sociais na sociedade na qual está inserida (SOUSA et al., 2017).

Geralmente, os parentes numa EF desenvolvem funções operacionais sem acesso às decisões ou definições estratégicas. Isso quer dizer que se pressupõe da sucessão o poder decisório, nascendo de maneira hereditária quando o fundador transfere a gestão empresarial para seus filhos ou sucessores (LIMA, 2009). Dessa forma, “os gestores e sucessores devem ser profissionais capazes de gerir a empresa e dar continuidade a ela, assim como devem ser competentes para solucionar possíveis problemas e vencer os desafios que possam surgir da melhor maneira possível” (SOUSA et al., 2017, p. 10).

Diante do exposto, optou-se, neste trabalho, como forma de aprofundamento das competências organizacionais, por considerar toda e qualquer pessoa que participe direta e indiretamente, inclusive os próprios familiares, da estrutura da organização.

### 2.3.3 Estrutura

A estrutura organizacional são os aparatos legais que fazem a empresa funcionar com qualidade, é um elemento que tem contribuição direta na comunicação, proporciona dinamismo e agilidade nos processos, além de capacitar os envolvidos a fazerem com qualidade suas tarefas. Estrutura organizacional refere-se a todo sistema gerencial e formal regido pela empresa. A estrutura organizacional é uma ferramenta básica que as empresas utilizam para alcançar os objetivos (OLIVEIRA, 2009).

Há múltiplas formas de se observar o elemento Estrutura organizacional. Ele pode ser compreendido por meio de: gestão, canais de comunicação, sistemas de

pagamentos, métodos de recompensas (comissões, premiação), normas internas, estrutura física, hierarquias de funções e tarefas, tarefas, normas trabalhistas (convenções e acordos), além de “outras manifestações formais da organização que influenciarão grandemente os seres humanos e suas ações” (DREJER, 2001, p. 137).

Em uma empresa familiar, os mecanismos de gestão são um elemento de estrutura organizacional bastante discutido, principalmente no entendimento relativo ao controle societário e à distinção entre pessoa jurídica e pessoa física. Sousa et al. (2017) afirmam que em uma EF deve ser clara a distinção entre a empresa e o proprietário para que a gestão seja bem-sucedida.

Britto Junior e Melo (2014) abordam que por meio de um diferencial no processo de gestão, voltado para as questões comportamentais, é que as organizações familiares lidam com problemas nos processos internos ou no ambiente estratégico.

Para Mintzberg (2008), a estrutura de uma organização pode ser definida puramente como a soma de todas as formas de divisão das tarefas distintas e de como são conduzidas as coordenações dessas tarefas. O autor sugere cinco configurações estruturais básicas que, em sua opinião, explicam a maioria das aptidões que levam as organizações eficazes a se autoestruturarem. As configurações são as seguintes: estruturas simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia. Os detalhes são apresentados a seguir no Quadro 8.

**Quadro 8.** As cinco configurações estruturais

Configuração estrutural	Principal mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipos de descentralização
<b>Estrutura Simples</b>	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
<b>Burocracia Mecanizada</b>	Padronização dos processos	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
<b>Burocracia Profissional</b>	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
<b>Forma Divisionalizada</b>	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<b>Adhocracia</b>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Mintzberg (2008, p. 174).

Estrutura organizacional também são relacionamentos e conhecimentos adquiridos, no que concerne à visão de Oliveira (2009), e tende a ser dinâmica



quando considera também os aspectos informais e as necessidades pessoais dos indivíduos. Os conhecimentos e relacionamentos são institucionalizados por meio de processos, rotinas, sistemas de informação e demais recursos (SANTOS et al., 2014).

Dessa forma, o agrupamento de atividades e de recursos estratégicos, gerenciais e operacionais de uma organização resulta na identificação de um dos elementos da competência, a estrutura organizacional (MORAIS et al., 2018).

#### 2.3.4 Cultura

A cultura organizacional é vista como um desenvolvimento dos processos de aprendizagem coletiva que guia o comportamento coletivo e individual. O elemento Cultura organizacional representa para a instituição uma competência de origem informal, influenciada por pessoas mediante os valores e as normas compartilhados que orientam a atividade, assim o foco da cultura organizacional é o aspecto social de relações informais coletivas, de comportamentos e de atitudes existentes na empresa (DREJER, 2001).

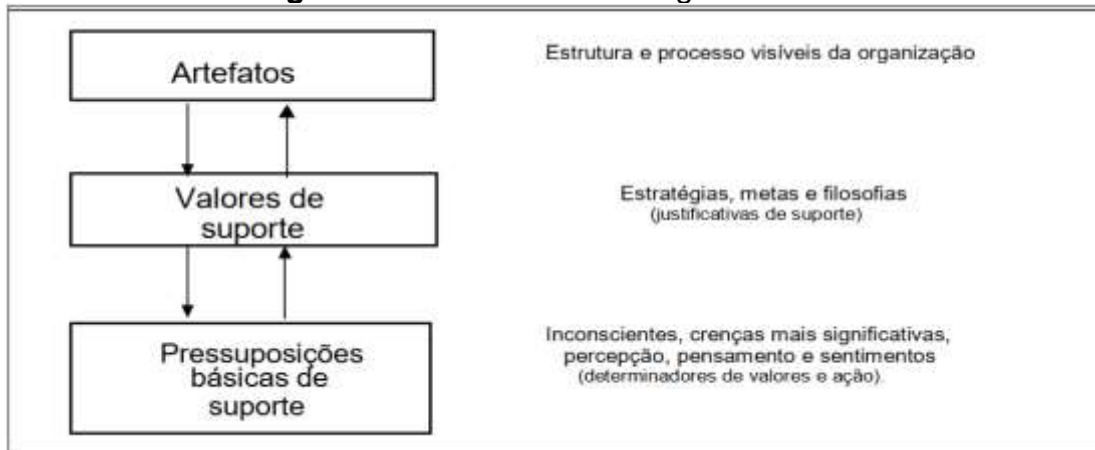
Numa segunda perspectiva, Almeida (2017) compreende que a cultura organizacional é formada por um conjunto de crenças, tradições, conhecimentos e senso comum frente a determinados contextos que são transmitidos de maneira formal ou informal por meio de processos internos da organização. Para a autora, esses processos estão sistematizados estrategicamente para auxiliar no comportamento e nas atitudes dos funcionários.

Diante disso, o modelo e a definição de cultura organizacional de Drejer (2001) não foram utilizados neste trabalho, em razão de a cultura identificada no Grupo Alfa ser construtivista, complexa, constituída ao longo do tempo e formada por processos formais e informais.

Schein (1992) propõe analisar a cultura da organização sob três aspectos, o primeiro sendo os **artefatos e o comportamento** – verbais e não verbais –, em que os símbolos, os procedimentos, os hábitos e os rituais são identificados na maneira como as pessoas da organização agem; o segundo são os **valores compartilhados**, reconhecidos nas estratégias, metas e filosofias que determinam como as coisas devem ser; e, por último, as **pressuposições básicas**, em que os

sentimentos inconscientes são verdades inquestionáveis, difíceis de serem explanadas.

**Figura 5.** Níveis de cultura organizacional

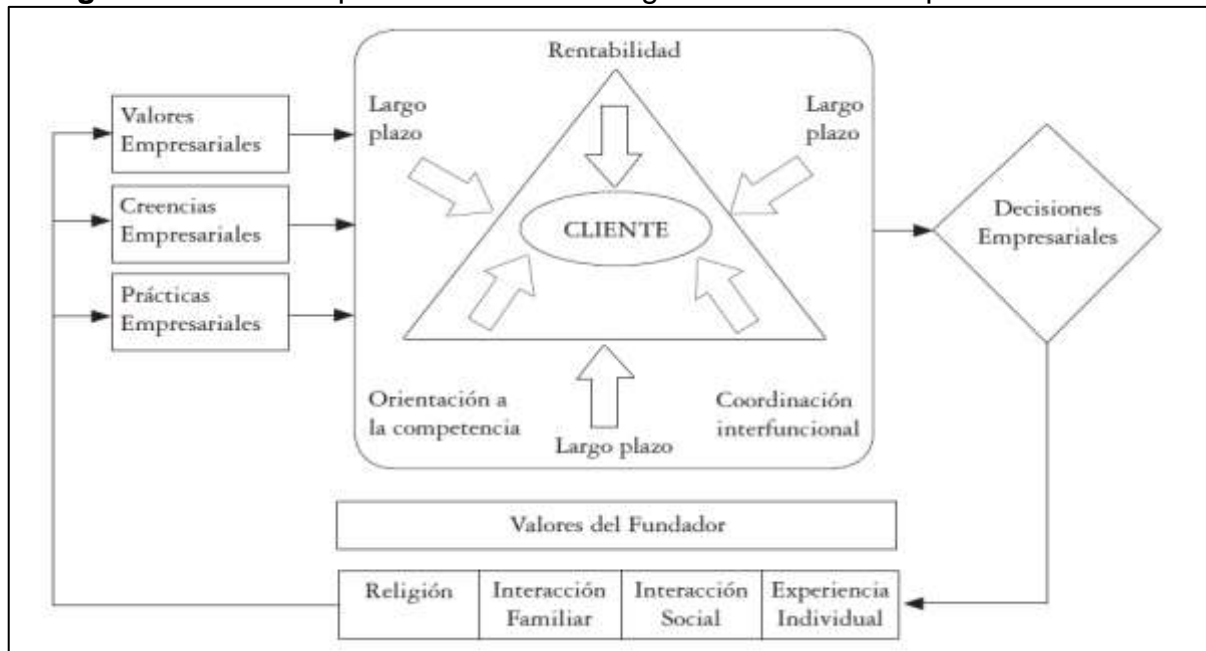


Fonte: Schein (1992, p. 17).

A cultura organizacional é definida como todas as coisas que fazem referência ao ambiente empresarial: a crença, os valores, as estratégias, os comportamentos, a arte, os elementos decorativos, os móveis dos escritórios e os enfeites, as roupas e os fardamentos, os computadores e outros recursos que ocupam determinado espaço ou que podem ser utilizados para melhor desempenho da função (SCHEIN, 1992).

Na perspectiva de Hofstede, Hofstede e Minkov (2014), a cultura organizacional distingue os membros de uma organização em relação à outra; trata-se de manifestações coletivas intrínsecas à forma de agir e de pensar que se diferem acima de tudo no nível dos valores de referência e inspiram e conferem significados particulares a nossas ações, nossos discursos, nossas decisões, além de nossas intenções e conscientizações.

Guerrero (2006) afirma que a cultura organizacional é muito forte nas empresas familiares e que se confirma como um elemento coeso das decisões relacionadas ao projeto empresarial. Com base nisso, a autora formulou um modelo explicativo de cultura organizacional de EF, partindo dos valores do fundador, os quais são produto de quatro aspectos: religião, interação familiar, interação com o grupo social e experiência individual. Nesse contexto, “Os valores são ratificados como motores que guiam o comportamento organizacional como qualquer filosofia administrativa que é implementada” (GUERRERO, 2006, p. 206).

**Figura 6.** Modelo explicativo de cultura organizacional em empresas familiares

Fonte: Guerrero (2006, p. 206).

O modelo demonstra que todo o sistema da cultura organizacional está voltado para o cliente. Os valores da empresa derivam dos valores do fundador que são um produto da religião, da interação com os familiares e com os funcionários e da experiência individual do próprio fundador. Esses atributos formam os valores, as crenças e as práticas de negócio, que serão aplicadas no mercado, assim formando um ciclo de competência.

Hall, Melin e Nordqvist (2001) afirmam que os componentes culturais em uma empresa familiar se apresentam dominantes, isso porque a cultura é constituída de crenças, valores e metas arraigados na família, história familiar e o atual relacionamento social. A transferência de cultura entre gerações nas empresas familiares é superior a qualquer outro segmento (GERSICK et al., 1998).

Brown (2006) afirma que, em uma organização, múltiplas histórias de identidade surgem de ocasiões especiais como: aniversários, reviravoltas, fusões, sucessões, entre outras ocasiões. É por essa razão que a história da organização se apresenta como um elemento valioso, tendo em vista que simboliza a organização no presente.

Para Freitas (2006), a cultura organizacional no mundo é vista sob dois aspectos, primeiro como instrumento de poder e segundo como representações

sociais imaginárias, sendo que essas representações sociais expressam valores, normas, significados e interpretações que são responsáveis por construir relacionamentos mútuos incumbidos de tornar a organização fonte de identidade e de reconhecimento para os envolvidos.

Nesta seção, pôde-se observar que, por meio dos quatro elementos, é possível identificar as competências da organização nos seus variados aspectos, que, para Drejer (2001), podem ser identificados por nível de complexidade, o qual vai desde competências mais simples, como comportamentos, ferramentas e tecnologias direcionadas a poucas pessoas, a competências mais complexas, como processos multifuncionais, habilidades, modelos de gestão e tecnologias direcionadas à coletividade.

Identificar a competência organizacional a partir dos quatro elementos é reconhecer o grau de competência que uma organização demonstra para gerar e integrar a experiência (JAZIRI, 2019).

Partindo da percepção de Drejer (2001), esta pesquisa adotou a seguinte definição para elemento de competência: **Elemento de competência é a interação harmônica entre recursos humanos e não humanos que funcionam como sistemas formais e informais capazes de orientar atividades compartilhadas para promover o desenvolvimento e a aprendizagem das competências organizacionais.**

Portanto, nota-se que, para compreender o diferencial competitivo na trajetória histórica de uma empresa familiar, torna-se relevante o estudo dos elementos da competência, sobretudo do grau de influência que cada um dos elementos – tecnologia, pessoas, estrutura e cultura – exerce na organização.

Na seção a seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesta investigação, relatando a maneira como os dados foram coletados e analisados. Com vistas a investigar o problema de pesquisa proposto, os tópicos estão divididos em: (1) Caracterização da pesquisa, (2) Fontes de evidências e coleta dos dados, (3) Critérios de confiabilidade e validade e (4) Análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A trajetória da organização familiar reserva experiência, formando competências capazes de auxiliar na busca de um diferencial competitivo. De acordo com Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019, p. 3), “compreender a trajetória da organização, sem dúvida, permite conhecer seus principais desafios, erros, acertos, caminhos, dentre outros fatores do passado que permitirão decisões mais assertivas para o futuro”. Foi com essa perspectiva que esta pesquisa direcionou o estudo, por meio de marcos históricos, a um grupo empresarial familiar formado por seis indústrias de alimentos no Estado de Sergipe.

Assim, a pesquisa teve como problema central analisar a seguinte questão: Quais os elementos de competência organizacional de uma empresa familiar no setor de indústria de alimentos em Sergipe à luz da trajetória histórica?

Para responder a esse questionamento, foram elencadas questões que têm como função nortear o estudo e auxiliar no alcance dos objetivos específicos da pesquisa:

- ✓ Quais os marcos históricos que a organização possui em sua trajetória?
- ✓ Quais tecnologias foram implementadas e como funciona a sua utilização como elemento de competências?
- ✓ Qual a importância das pessoas para as competências na organização?
- ✓ Como se formou a estrutura organizacional ao longo do tempo?
- ✓ Quais são os aspectos culturais da organização?

Para atender ao objetivo proposto, a abordagem de investigação adotada neste trabalho tem **caráter qualitativo**, pois esse tipo de abordagem auxilia na compreensão dos problemas enfrentados (MALHOTRA, 2006) e de atitudes, símbolos e valores de uma realidade que não pode ser quantificada (MINAYO, 2011).

Para Yin (2015), busca-se escolher os estudos de natureza qualitativa quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos que permitam a observação direta dos eventos estudados. Os estudos qualitativos são mais adequados a certos temas de pesquisa que se aplicam a contextos históricos e a mudanças sociais ocorridas (DESLAURIES; KÉRISIT, 2010). Dessa forma, as sentenças passíveis de comparação são aperfeiçoadas à medida que os dados são coletados (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

O fundamento lógico ao formular as questões de pesquisa para projetos de estudo de caso é a necessidade de decidir, antes da coleta de dados, se utilizará estudo de caso único ou de casos múltiplos (YIN, 2015).

Assim, o método utilizado nesta pesquisa é o **estudo de caso único**. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso único pode ser conduzido com um estudo introdutório a um estudo mais detalhado, como uso de um mecanismo exploratório ou como um caso-piloto para estudos futuros de caso múltiplos. Assim sendo, o caso pode ser uma pessoa, uma empresa, um processo, uma sociedade, um grupo empresarial, qualquer fenômeno ocorrido no limite do tempo e do espaço.

Na visão de De Massise e Kotlar (2014), a empresa familiar é um campo de estudo único, uma vez que incorpora graus mais elevados de dinâmicas internas não encontradas em organizações não familiares, e, além da busca por lucratividade, as empresas familiares geralmente buscam retornos não financeiros.

Quanto à finalidade, esta pesquisa identifica-se como **exploratória e descritiva**, à medida que busca analisar os elementos de competência do grupo empresarial ao longo da sua trajetória.

### 3.2 FONTES DE EVIDÊNCIAS E COLETA DOS DADOS

A escolha pelo método qualitativo em pesquisas realizadas na área de estudos sociais aplicados é algo um tanto recente e exige uma série de cuidados

para o planejamento, desde o tema a ser pesquisado, e a execução, até a apuração dos dados coletados (GODOI; BALSINI, 2010).

Segundo Dias e Becker (2013, p. 47), “o resgate de uma trajetória requer instrumentos de coleta e análise de dados mais apurados, pois exige que elementos que fazem parte de uma memória distante dos entrevistados venham à tona por meio de versões que nem sempre convergem entre si”.

Dessa forma, para que fossem possíveis a identificação dos elementos de competência e o levantamento dos marcos históricos, foram utilizados como instrumentos a **coleta documental**, bem como a **observação participante** e a realização de **entrevistas** com roteiro semiestruturado.

Em relação à **coleta documental**, foram utilizados documentos extraídos no site e na intranet da organização, além de fotos, documentos impressos e digitalizados fornecidos pela própria empresa. Os documentos com as quantidades de café produzido no período de 1984 a 1997 foram adquiridos em 02 de setembro de 2019, recuperados de um fichário com planilhas escritas à mão arquivadas pelo funcionário mais antigo, funcionário esse que ainda trabalha no grupo. As fotos antigas foram disponibilizadas pela diretoria comercial no dia 24 de setembro de 2019, já as fotos atuais foram registradas em 29 de maio de 2020.

Os documentos relativos aos organogramas e à data de implantação das indústrias foram arquivos digitais adquiridos pela contabilidade, e os relatórios com volumes de venda, quantidade produzida, itens de produção e quantidade de funcionários foram extraídos dos sistemas no decorrer da pesquisa. Todos os documentos foram adquiridos do dia 17 de setembro de 2019 a 29 de maio de 2020.

A lista com os documentos utilizados e suas respectivas finalidades está apresentada no Quadro 9, a seguir.

**Quadro 9.** Lista de documentos utilizados com as respectivas finalidades

DOCUMENTO	FINALIDADE
Comprovante de Inscrição e situação cadastral	Utilizado para identificar a atividade econômica, a unidade da federação e a data da abertura da indústria.
Relatório de itens para venda	Para identificar a quantidade de segmentos, linhas de produção e itens ativos.
Relatório com produção acumulada anual por empresa	Utilizado para identificar a capacidade de produção anual individual.
Lista com todos os itens de produção	Relacionar os tipos e quantidades de produtos alimentícios por indústria.
Arquivos históricos de produção de café	Levantamento da produção do café em quilo desde a primeira produção ocorrida em 1984.

Continua

Relatório anual de funcionários ativos	Utilizado para formar um gráfico da evolução empregatícia de todas as empresas do grupo, inclusive as indústrias de alimentos.
Documentos de volume de vendas por região	Identificar a capacidade de abastecimento e a força de venda em volume por região.
Manual de empregados	Para identificar os depoimentos feitos em entrevista.
Fotografias antigas de produtos	Para levantar dados históricos da empresa.
Fotos das unidades fabris	Para identificar a trajetória estrutural da organização.
Arquivo de organograma	Para demonstrar a estrutura hierárquica da organização.
Relatórios de taxas cambiais	Levantar o histórico de cotação de dólar e fundamentar as quedas anuais da balança comercial.
Reportagem impressa e digital	Para identificar marcos históricos.
Registros de eventos comemorativos	Para identificar possíveis elementos de cultura organizacional.
Plano executivo de implantação do sistema SAP	Utilizado para identificar o marco histórico no cronograma de implantação (do <i>kick-off</i> ao <i>go live</i> ).

Fonte: Elaboração própria (2020).

Neste trabalho, optou-se pela observação participante, assistemática, individual, aplicada à vida real, devido ao fato de o pesquisador ser funcionário do grupo empresarial, o que possibilitou exclusividade ao acesso de conteúdos e maior criticidade sobre os dados coletados. Atualmente, o pesquisador atua na coordenação do setor de controladoria e trabalha no grupo há quinze anos.

Marconi e Lakatos (1996) dividem as técnicas de observação direta em diversas modalidades, e, conforme as circunstâncias, as divisões são as seguintes: **por meio utilizado**, observação assistemática e sistemática; **por participação**, observação participante e não-participante; **por quantidade**, observação individual e em equipe; e, **por lugar**, observação em laboratório e na vida real.

De acordo com Abib, Hoppen e Hayashi Junior (2013), a observação participante resulta de dois processos: processo artificial, quando o observador se junta ao grupo com o propósito específico de realizar a investigação, e processo natural, quando o observador faz parte do grupo que investiga, assim a exposição prolongada ao campo tornaria o observador parte natural do contexto observado.

Dessa forma, para a **observação participante**, levou-se em consideração a relação e o tempo de atividade do pesquisador na organização, o que combinou com a estratégia de pesquisa (participante) e com a técnica de coleta de dados (observação). A observação participante aconteceu nas dependências das seis indústrias, no período de 01 de julho de 2019 a 31 de março de 2020, a partir da qual se observaram práticas de gestão, comportamentos e processos nos setores industriais, auxiliares (qualidade, P&D, manutenção e armazém), comerciais e administrativos.



Tjora (2006) afirma que a técnica de observação, assim com a de entrevista, são técnicas interativas, enquanto a entrevista conduz o pesquisador para a observação, as observações podem sugerir os aprofundamentos necessários para as entrevistas.

Antes das entrevistas semiestruturadas, com a finalidade de levantar os principais marcos históricos, foram elaboradas entrevistas individuais com 3 funcionários, nos dias 23 e 24 de outubro de 2019. Os três funcionários foram selecionados para esse propósito em razão de trabalharem há mais de duas décadas na organização.

As **entrevistas semiestruturadas** se iniciaram no dia 11 de novembro de 2019 e se enceraram no dia 24 de abril de 2020, havendo dois relatos complementares às entrevistas, nos dias 27 e 29 de maio de 2020, por meio dos entrevistados D1 e C3, respectivamente. As entrevistas ocorreram individualmente de forma presencial no setor de atividade do entrevistado ou em um espaço reservado do auditório central da Indústria de Alimentos 1, ou por chamada telefônica e *online* por videochamada com os recursos do *Skype* e do *WhatsApp*.

Os entrevistados selecionados foram: 1 diretor, 3 gerentes, 9 coordenadores, 5 funcionários com posição estratégica e 1 ex-funcionário, conforme mostra o Quadro 10, a seguir. Optou-se por essa escolha devido ao fato de essas pessoas ocuparem cargos de liderança ou de posição estratégica e em razão de possuírem informações privilegiadas, relevantes para a pesquisa. As entrevistas foram executadas por meio de roteiro identificado no Apêndice A.

**Quadro 10.** Lista com dados dos entrevistados

CÓD.	CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	GRAU DE INSTRUÇÃO	MEIO	RECURSO	TIPO DE COLETA	DATA
D1	Diretoria	Administrativa	17 anos	Pós-graduação	Online	Telefone	Escrito	11, 13 e 27/05/20
G1	Gerência	TI – sistemas	23 anos	Pós-graduação	Presencial e online	Setor de atividade- <i>WhatsApp</i>	Gravado	26/11/19 - 04 e 07/04/20
G2	Gerência	Contabilidade	17 anos	Pós-graduação	Online	E-mail	Escrito	05/04/20
G3	Gerência	Investimentos	15 anos	Superior completo	Presencial	Setor de atividade	Escrito	11/11/19
C1	Coordenação	Comercial	14 anos	Pós-graduação	Online	E-mail	Escrito	23/04/20
C2	Coordenação	TI – suporte	12 anos	Pós-graduação	Presencial	Auditório	Gravado	06/03/20
C3	Coordenação	Comercial e produção	06 anos	Pós-graduação	Online	Telefone	Escrito	07/04/20e 29/05/20
C4	Coordenação	Fiscal tributário	08 anos	Pós-graduação	Presencial	Setor de atividade	Escrito	06/02/20
C5	Coordenação	Dados mestres	08 anos	Pós-graduação	Online	Skype	Gravado	25/11/19
C6	Coordenação	Produção	16 anos	Pós-graduação	Presencial	Setor de atividade	Escrito	29/03/20
C7	Coordenação	Compras	10 anos	Pós-graduação	Online	E-mail	Escrito	08/04/20
C8	Coordenação	Controladoria	03 anos	Pós-graduação	Presencial	Auditório	Gravado	07/03/20
C9	Coordenação	P&D	10 anos	Pós-graduação	Online	<i>WhatsApp</i>	Gravado	14/05/20
A1	Analista	Controladoria	04 anos	Superior incompleto	Presencial	Auditório	Gravado	12/12/19
A2	Analista	Contabilidade	08 anos	Superior completo	Presencial	Setor de atividade	Gravado	13/12/19
A3	Analista	Manutenção	10 anos	Superior completo	Online	<i>WhatsApp</i>	Escrito	27/04/20
A4	Analista	Expedição	12 anos	Superior completo	Online	<i>WhatsApp</i>	Escrito	27/04/20
A5	Analista	Produção	10 anos	Superior completo	Presencial	Setor de atividade	Escrito	27/02/20
Z1	Diversos	Comercial	31 anos	Superior completo	Online	Telefone	Escrito	13/11/19

Fonte: Elaboração própria (2020).

Por conseguinte, destaca-se que, nesta pesquisa, o estudo de competência organizacional baseia-se na perspectiva de Drejer (2001) e tem como abordagem principal os conceitos e as definições dos elementos de competência (tecnologia, pessoas, estrutura e cultura organizacional) sugeridos pelo supracitado autor.

### 3.3 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE

Para a qualidade e a confiabilidade de pesquisa, são necessárias ferramentas de orientação que definam as condições estratégicas da pesquisa e apresentem em seu contexto um conjunto de atividades e procedimentos. Um projeto de pesquisa é apenas um dos componentes de um protocolo de pesquisa, o qual deve ser composto por vários documentos, inclusive pelo próprio projeto de pesquisa (FONTELLES et al., 2009).

Yin (2015) defende a utilização de um protocolo de pesquisa como critério de confiabilidade do estudo de caso, e os critérios para se estabelecer a confiabilidade e a validade de um constructo são formados por fontes de evidência, elaboração de um banco de dados e validação das evidências. Para isso, esta pesquisa verifica várias fontes de dados, levanta as definições constitutivas, triangula os resultados e revisa as transcrições.

Portanto, para a realização da pesquisa e o atendimento ao rigor científico de confiabilidade necessária, foi considerado o protocolo a seguir.

1. Definição da questão de pesquisa;
2. Obtenção da autorização formal da empresa para realizar a pesquisa;
3. Seleção dos casos pesquisados;
4. Estabelecimento dos instrumentos de coleta de dados;
5. Delineamento e formatação das questões propostas no roteiro de entrevista;
6. Elaboração do roteiro semiestruturado para entrevista;
7. Realização do pré-teste dos instrumentos de coleta de dados;
8. Adequação dos roteiros;
9. Definição das pessoas que participaram das entrevistas;
10. Agendamento com data, hora e local para realização das entrevistas individuais;

11. Construção de um banco de dados para armazenamento das respostas obtidas a partir dos entrevistados;
12. Transcrição das entrevistas;
13. Avaliação, análise, interpretação e discussão dos resultados;
14. Solicitação da aferição e validação dos participantes pelas transcrições;
15. Elaboração do relatório final;
16. Conclusão da pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Yin (2015) afirma que a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou de outra forma na recombinação de evidências qualitativas para abordar as proposições iniciais de um estudo.

Neste trabalho, para a análise de dados, foram utilizadas a **análise temática**, visando à necessidade de buscar significados de vivências da organização e dos envolvidos, bem como experiências familiares, conhecimentos e competências adquiridas ao longo do tempo.

Optou-se pela designação de codinomes para os entrevistados na transcrição das entrevistas, com o intuito de preservar sua identidade, além de garantir a integridade dos entrevistados e a transcrição *ipsis litteris* da narrativa.

A escolha pela análise temática ocorreu devido à sua flexibilidade em se constituir como um método capaz de examinar as maneiras como os eventos, as realidades, os significados e as experiências operam dentro da organização. Logo, “A análise temática fornece ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente fornecer um conjunto rico e detalhado, ainda que complexo, de dados” (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 3).

De acordo com Vaismoradi et al. (2016), a codificação de dados coletados sob determinados temas, tal como a comparação desses dados em relação a todo o conjunto de dados, compreende os principais componentes da análise temática, de modo que o tema para a análise temática é um atributo que organiza um grupo de receptores de ideias que permite ao pesquisador responder às perguntas da pesquisa (CUNLIFFE, 2011; VAISMORADI et al., 2016).

Um tema possibilita compreender algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa, sobretudo os níveis de resposta ou o significado padronizado dentro do conjunto de dados (BRAUN; CLARKE, 2006).

A análise temática, conforme Bardin (2011), é compreendida sob três etapas de níveis consequentes: pré-análise, exploração de materiais e escrita dos resultados encontrados. Assim, nesta pesquisa, a primeira etapa, a pré-análise, ocorre com a coleta dos materiais identificados por observação, por entrevista e por meio de solicitação aos responsáveis. Os materiais foram selecionados levando-se em consideração os critérios estabelecidos nos objetivos específicos.

Quanto à segunda etapa, a exploração de materiais, os dados foram arquivados e ordenados por nome, por data, por indústria ou por relevância, e os critérios variaram de acordo com o conteúdo do documento, e alguns registros foram recodificados para preservar a integridade da informação. A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto que permita atingir uma representação do conteúdo, ou sua expressão, no sentido de esclarecer o analista acerca das características do texto (BARDIN, 2011).

Por fim, na última etapa, a saber, a escrita dos resultados encontrados, os documentos foram traduzidos em indicadores, figuras, tabelas e textos por meio de transcrição.

Dessa forma, apresenta-se o Quadro 11, a seguir, com as categorias e os elementos de análise que serão utilizados nesta pesquisa.

**Quadro 11. Categorias e elementos de análise**

Objetivo específico: mapear os marcos históricos da organização estudada	
Categoria	Elementos de análise
História organizacional	Depoimento oral, marcas do passado, marco histórico, experiência aprendida, modelo de gestão, liderança, autonomia, sistema de comunicação, produtos, mercados, investimentos, visão e missão, depoimento oral, legado familiar, reuniões estratégicas, ocupação, cargo, relacionamento profissional.
Objetivo específico: identificar quais competências foram mais significantes e como elas contribuíram para criar um diferencial na história da empresa	
Categoria	Elementos de análise
Competências organizacionais	Competências básicas, seletivas e essenciais, capacidade produtiva, qualidade, <i>marketing share</i> , sistemas de controle, prazo de entrega, tecnologia, cultura organizacional, sistema de logística, atendimento, interação entre setores, aprendizado em grupo, departamentalização e competência técnica.

Continua

Objetivo específico: descrever a implementação e a utilização das tecnologias como elemento de competência organizacional	
Categoria	Elementos de análise
<b>Elemento de Competência Tecnologia</b>	Sistema de rede, <i>hardware</i> , <i>software</i> , ferramentas, equipamentos, dispositivos, recursos tecnológicos, sistema de informação integrado, sistema de comunicação interna e externa.
Objetivo específico: identificar a importância das pessoas para a competência organizacional	
Categoria	Elementos de análise
<b>Elemento de Competência Pessoas</b>	Programas de treinamento, rotinas administrativas, eventos, reuniões, prazos, sistemas de controle, habilidades, conhecimentos, participação nos processos, formação profissional.
Objetivo específico: apresentar analiticamente a estrutura organizacional ao longo do tempo	
Categoria	Elementos de análise
<b>Elemento de Competência Estrutura</b>	Canais de comunicação, sistemas de gestão, sistemas de pagamentos, métodos de recompensas, normas internas, estrutura física, hierarquias de funções e tarefas, normas trabalhistas, manifestações formais e informais.
Objetivo específico: identificar a cultura organizacional	
Categoria	Elementos de análise
<b>Elemento de Competência Cultura</b>	Práticas de negócio, pesquisas e desenvolvimentos, programas de qualidade, artefatos e comportamentos, valores, normas, recompensas, integração dos membros, ritos, crenças, clima organizacional e pressuposições básicas.

Fonte: Elaboração própria (2020).

No próximo capítulo, apresenta-se a análise dos resultados com as justificativas principais que definem a escolha pela empresa estuda.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Há razões hegemônicas que fortalecem os princípios de seleção para a escolha da empresa estudada. A primeira razão refere-se ao fato de ser empresa familiar, o que concede a ela características particulares nas práticas de negócio e gestão, além de estruturas de análises complexas pelo fato de existirem duas instituições, a empresa e a família, em um único ambiente.

A segunda razão é o fator temporal, visto que se trata de uma organização com mais de cinco décadas de existência e que traz no seu legado diversos acontecimentos formadores de marcos históricos, principalmente nos últimos vinte anos, em que houve fortes investimentos em novas tecnologias, constituição de novos empreendimentos, implementação de novos segmentos, criação de novas marcas e novos produtos, entre outros, o que possibilita a análise das competências ao longo da trajetória e dos diversos estágios da sua história.

A terceira razão respalda-se no fato de o pesquisador ser funcionário do grupo empresarial, possibilitando acesso privilegiado às estruturas internas e às informações prestadas. Por fim, a escolha se dá em razão de serem indústrias sergipanas que contribuem econômica e socialmente para o desenvolvimento do Estado, corroborando a justificativa desta pesquisa.

As subseções seguintes estão divididas em cinco etapas: na etapa (1), expõe-se uma breve descrição do grupo empresarial – aqui é importante ressaltar que se optou pela não divulgação do nome da empresa em virtude da ausência de consenso formal por parte dos oito diretores; na etapa (2), apresenta-se um resumo histórico do fundador e das empresas constituídas; já a etapa (3) trata sobre as indústrias de alimentos; na seção (4), apresentam-se os principais marcos históricos com suas particularidades; e na última etapa, a seção (5), abordam-se os elementos de competência à luz das seis indústrias alimentícias.

### 4.1 BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O **grupo Alfa** existe há mais de 50 anos no mercado sob a liderança de um empresário sergipano com perfil empreendedor e comprometido com os interesses socioeconômicos do país. É composto por um conglomerado de empresas que atuam nos mais variados segmentos, tais como: alimentos, agronegócios,

descartáveis, embalagens plásticas, exportação, importação, transporte, construção, entre outros.

Há mais de sete anos consecutivos a empresa se mantém entre as cinco melhores no ranking nacional dentre as 100 maiores indústrias do seu ramo. O grupo também conta com Fundações de ações sociais em dois municípios do Estado, oferecendo educação gratuita de Ensino Infantil e Fundamental. As entidades filantrópicas estão entre as melhores escolas de ensino, superando algumas instituições públicas e privadas das regiões (ALFA, 2019).

Com praticamente 100% de sua base industrial instalada em Sergipe, o grupo consegue disputar com as maiores empresas do ramo de alimentação do país.

O grupo emprega aproximadamente 5.300 pessoas e atende ao mercado nacional com aproximadamente 290 produtos e ao mercado internacional com 10 produtos. É uma empresa de capital fechado, administrada por pai, mãe e seis filhos, que têm como princípio básico a governança dos seus empreendimentos apenas por parte da própria família, não há interesse em delegação ou compartilhamento, apesar de receberem várias propostas.

A organização ainda conta com outros destaques em seu legado histórico: atualmente, é considerada a terceira maior indústria de suco em vendas do Brasil (as duas primeiras são multinacionais); possui a maior indústria de café com 100% de capital nacional, posicionando-se entre as 11 primeiras empresas de café do mundo, sendo que só duas delas são empresas familiares; é a primeira empresa de alimentos do Brasil a implantar a mais nova versão do maior sistema do mundo (ERP SAP S4-Hana) e é a primeira empresa da América Latina que aderiu à implantação do módulo de *commodities* (ACM – *Agricultural Contract Management*) desse mesmo sistema.

Para este ano, 2020, e para os próximos, o grupo conta com outros novos empreendimentos desafiadores, com destaque para a construção de uma fábrica para processamento de trigo e um frigorífico que terá capacidade para abater 600 bois/dia e proposta de contratação de mais de 590 mãos de obra diretas, além de reestruturação e criação de empreendimentos de outros segmentos. Analisando os impactos positivos adquiridos com as informações do novo sistema, o grupo já iniciou o processo de implantação do sistema para os segmentos de transporte, construção e agroindústria.



Apesar dos efeitos devastadores para a economia provocados pela pandemia do novo coronavírus, causador da doença Covid-19, o grupo acredita que, embora algumas adaptações sejam necessárias, não haverá mudanças na programação dos novos projetos, a prova disso é que as ações para a construção da fábrica de processamento de trigo já foram iniciadas.

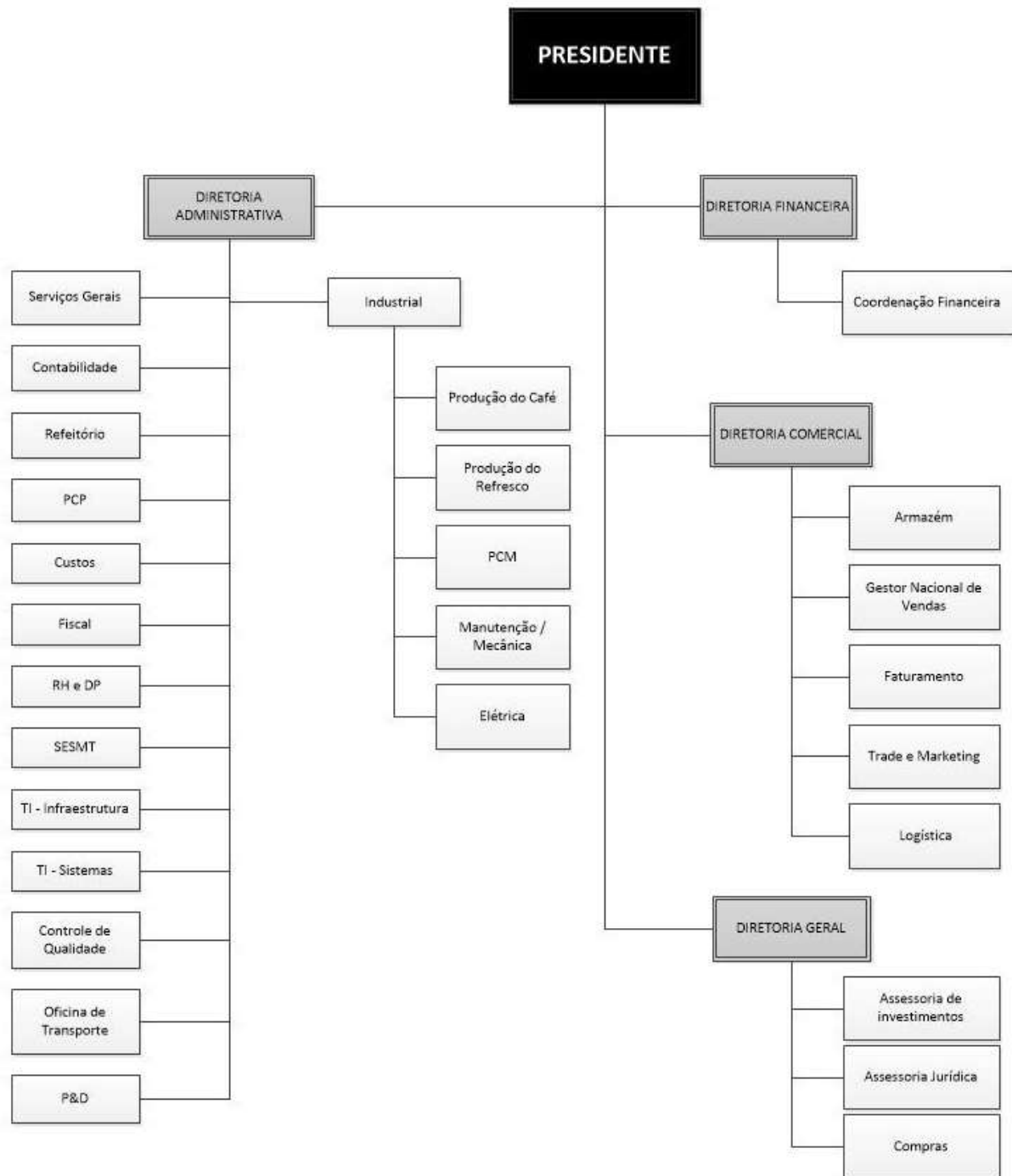
Ainda que os dados apresentados demonstrem que o grupo empresarial dispõe de várias atividades de segmentos industriais, comerciais e de serviços, esta pesquisa concentrou-se apenas nas seis indústrias exclusivamente alimentícias. Esse recorte foi necessário para que se obedecesse aos critérios de seleção do estudo de caso, que, nesta pesquisa, foi voltado para a indústria alimentícia de administração familiar.

De acordo com Ventura (2007), o estudo de um caso dispõe de critérios para a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais, visando à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar, para que se possa, assim, realizar uma busca circunstancial de informações.

Isto posto, apresenta-se na sequência a estrutura formal das indústrias alimentícias por meio dos organogramas; as representações gráficas são do tipo lineares e têm o propósito de demonstrar a composição de hierarquias dos departamentos e das funções.

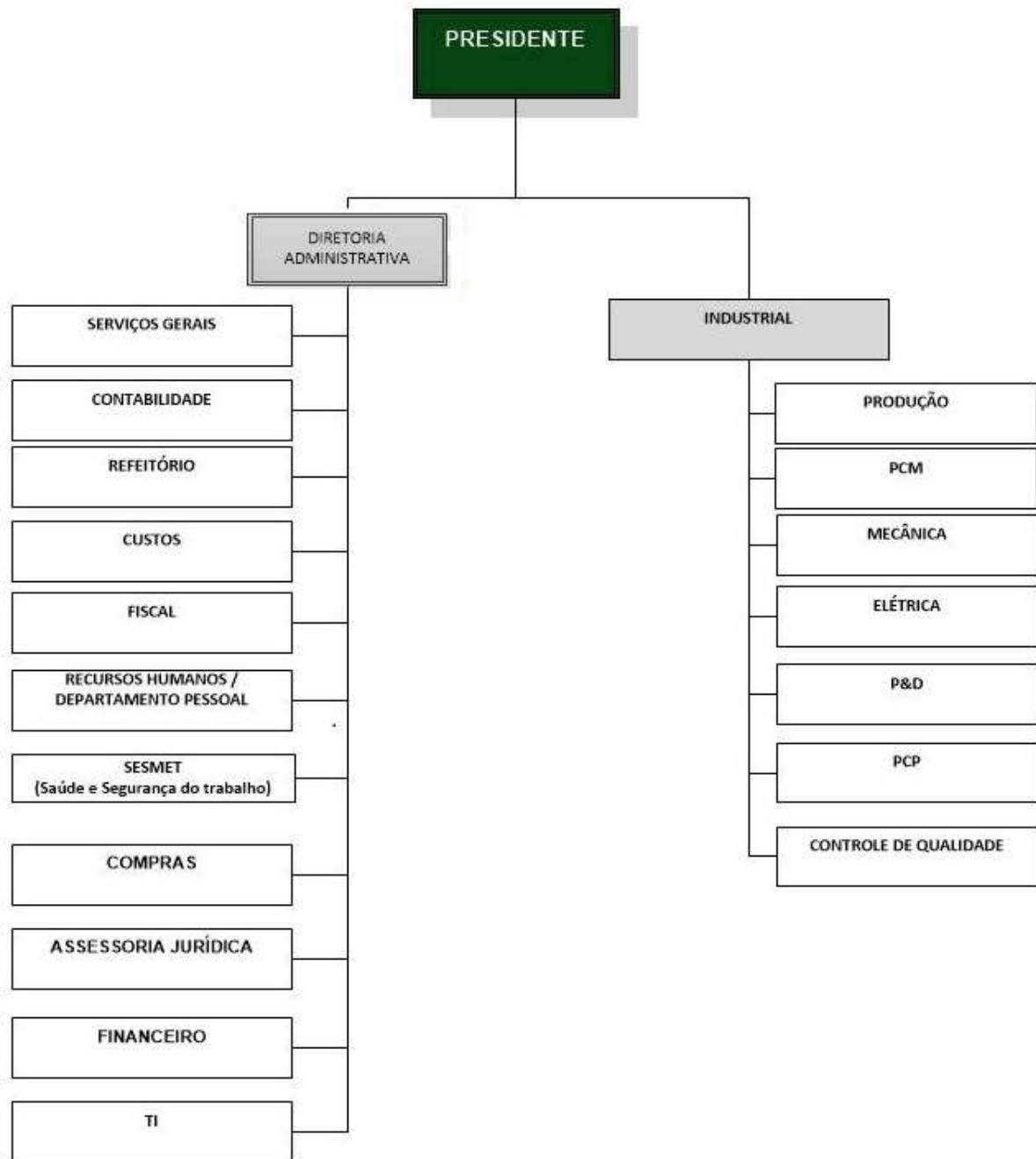
O organograma apresentado na Figura 7 refere-se à indústria de alimentos 1, a qual fica sediada na cidade de Itaporanga D'Ajuda, em Sergipe, e é responsável pela produção de cafés torrados e moídos, capuccino, solúveis, chás, refrescos e filtros para café.

**Figura 7. Organograma da indústria de alimentos 1**



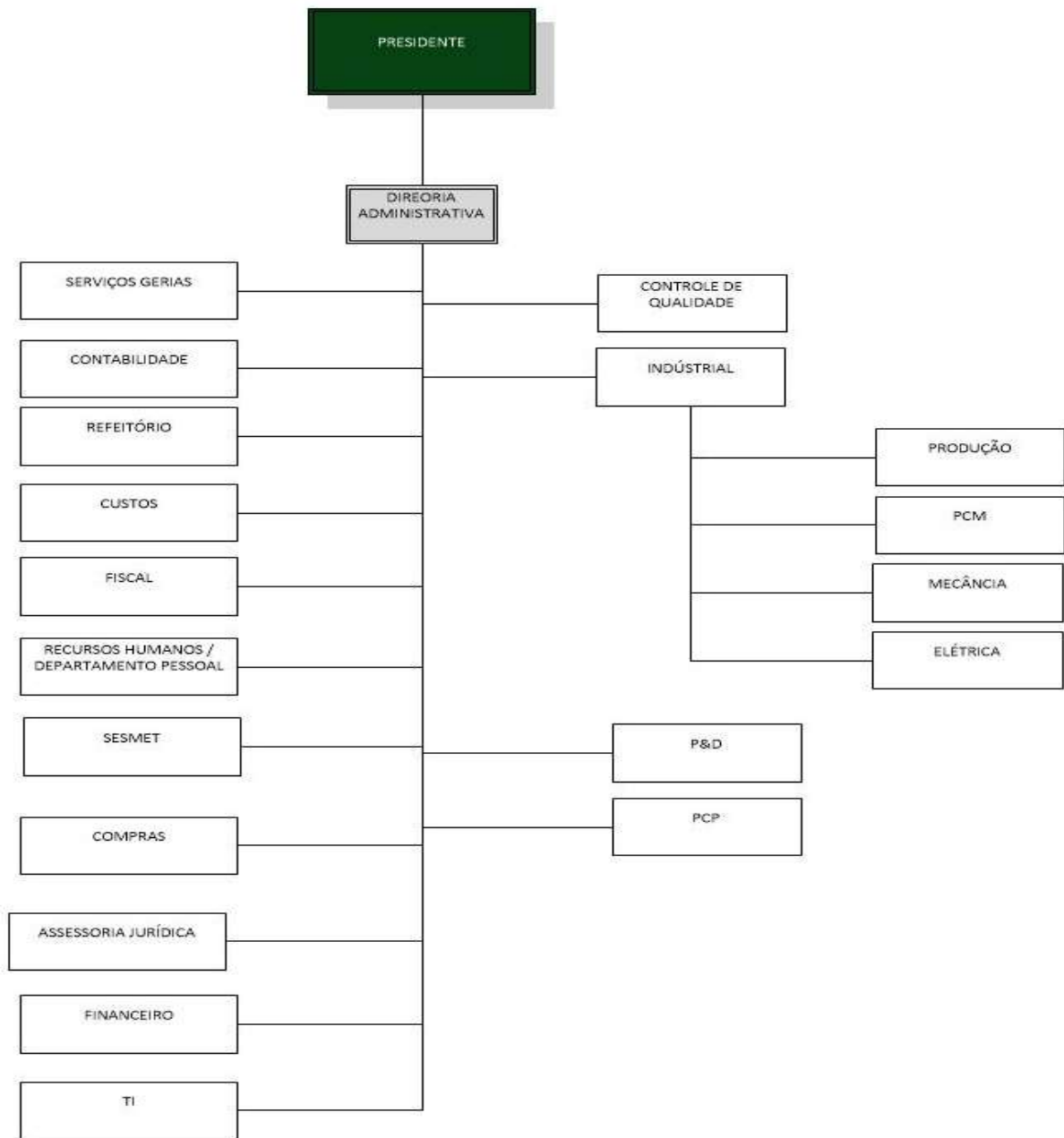
Fonte: Dados de pesquisa (2020).

A indústria de alimentos 2, conforme demonstrado no organograma da Figura 8, está sediada na cidade de Lagarto, em Sergipe, e atua na produção de álcool, *catchups*, molhos (tomate, inglês, *shoyu*, alho, pimenta, entre outros), temperos prontos, vinagres diversos e outros.

**Figura 8.** Organograma da indústria de alimentos 2

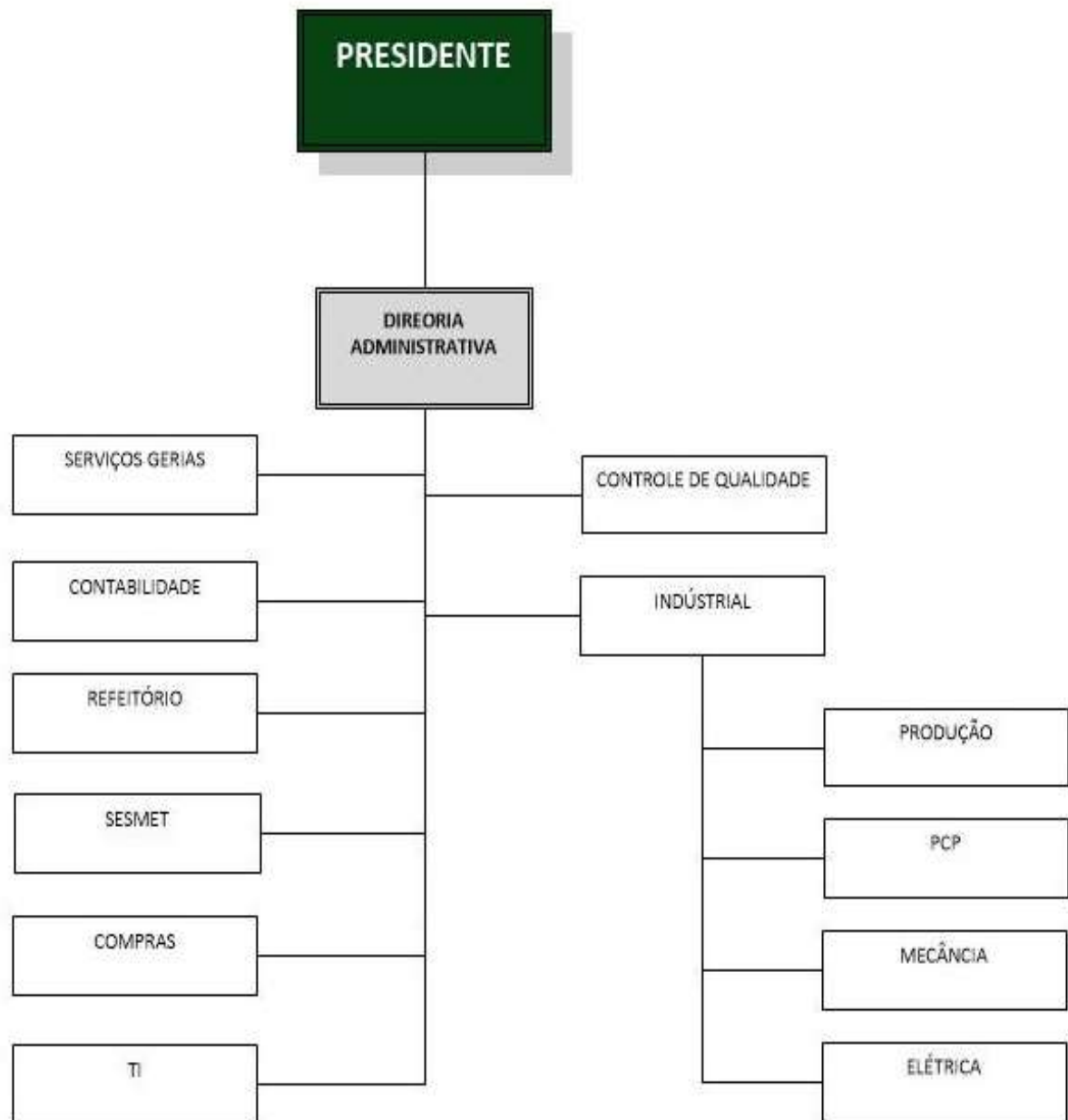
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Figura 9 apresenta o organograma da indústria de alimentos 3, cuja sede fica na cidade de Lagarto, no Estado de Sergipe, e é responsável pela produção de sucos, néctares, bebidas mistas e bebidas lácteas, que são produtos prontos para consumo, e a produção é exclusiva para o mercado nacional.

**Figura 9.** Organograma da indústria de alimentos 3

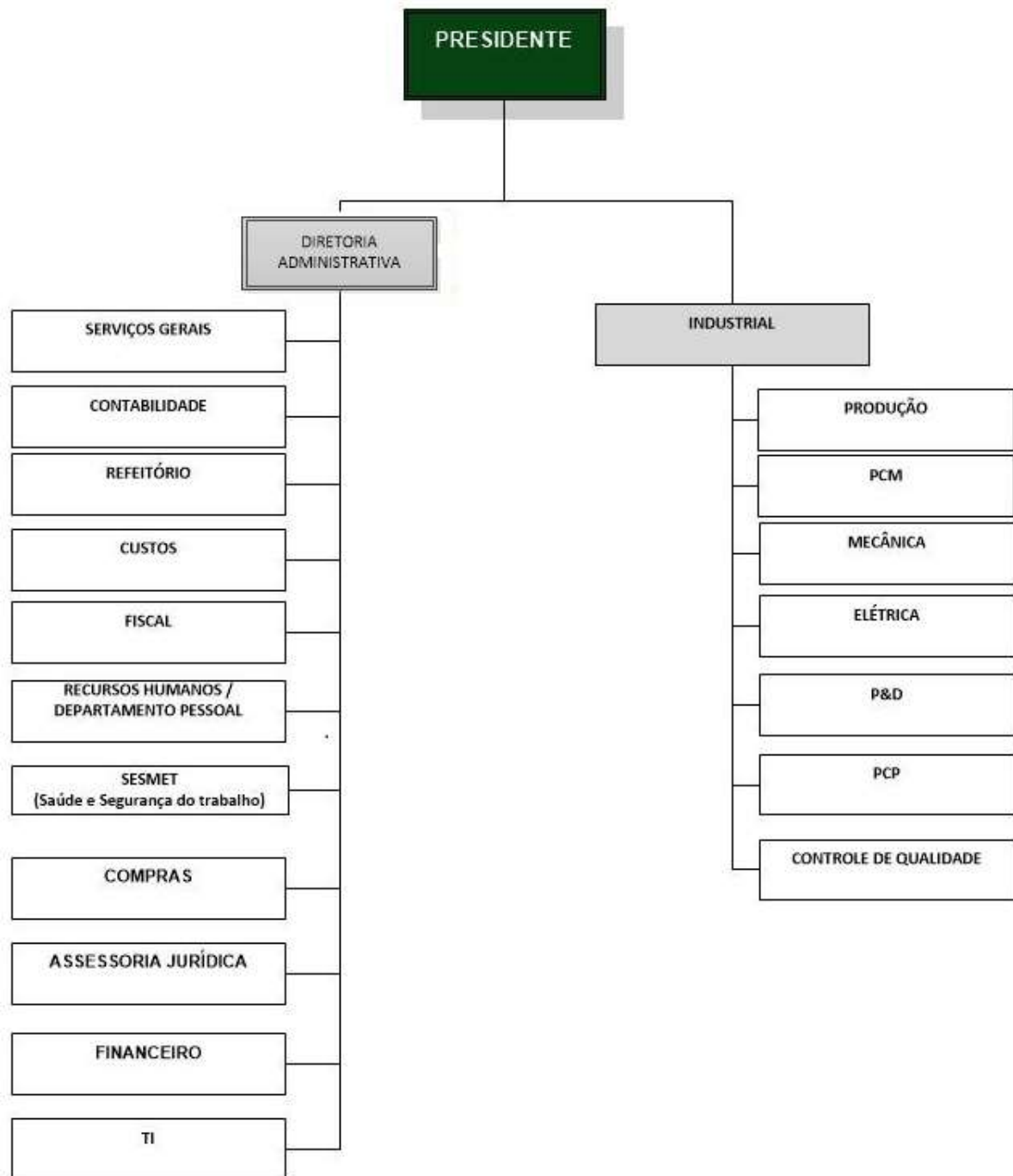
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A mais recente indústria implantada foi a indústria de alimentos 4, apresentada no organograma da Figura 10. Essa indústria atua de modo exclusivo na produção de cafés torrados e moídos e de cafés prêmios especiais, tendo como finalidade atender ao público das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Sua sede fica localizada no sul da Bahia, em uma cidade chamada Vitória da Conquista.

**Figura 10.** Organograma da indústria de alimentos 4

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O organograma da indústria de alimentos 5, apresentado na Figura 11, refere-se à indústria com a maior diversificação de produtos. Sediada na cidade de Lagarto, em Sergipe, o parque da indústria de alimentos 5 fabrica mais de 100 itens de diversos segmentos como: achocolatados, adoçantes, oleaginosos, azeitonas e outros produtos em conserva, caldos em tablete, especiarias, derivados de milho, flocos para cuscuz, condimentos, coloríficos, temperos, macarrões instantâneos, mingaus, misturas para bolos, pipocas prontas, salgados, entre outros produtos.

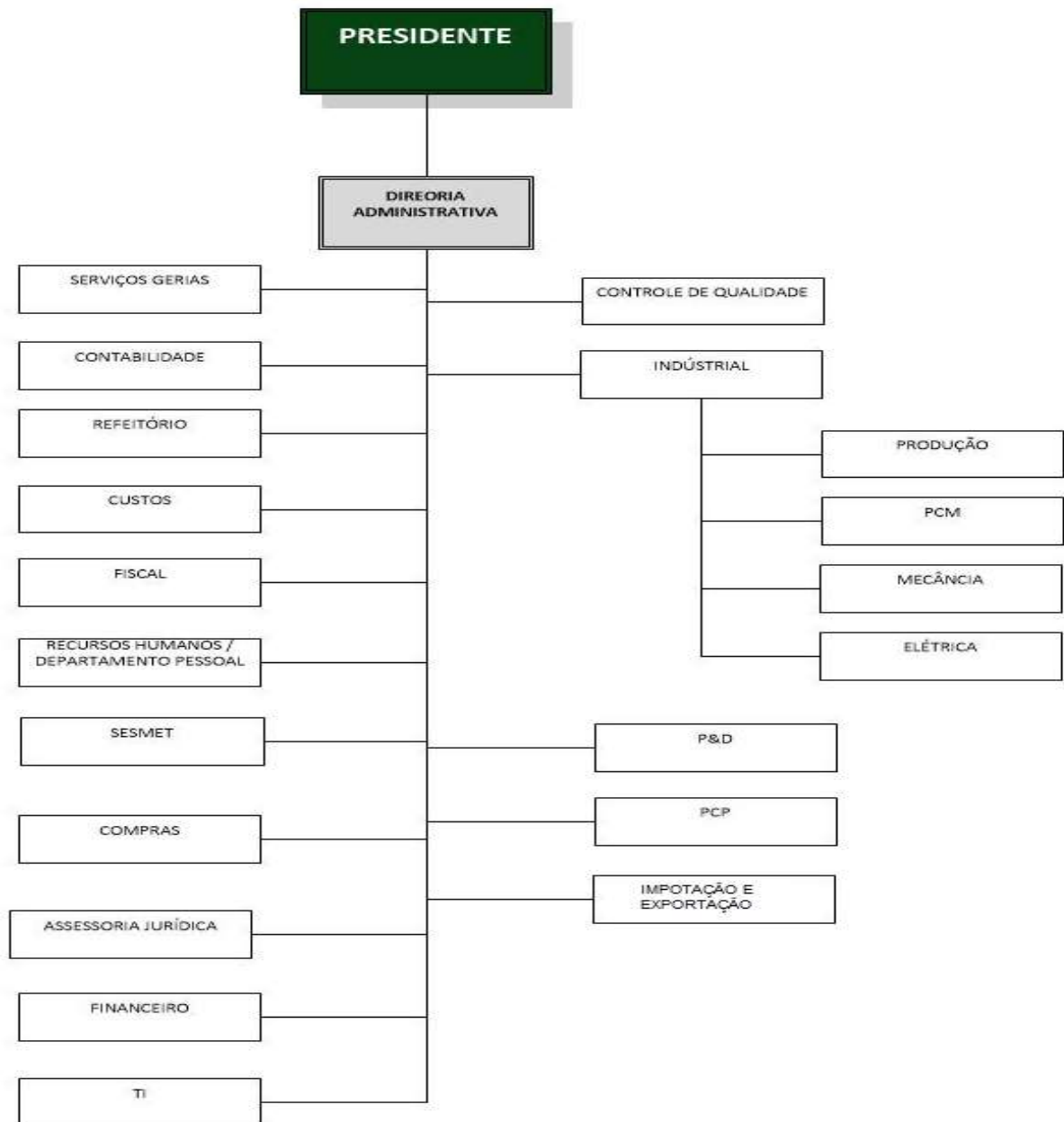
**Figura 11.** Organograma da indústria de alimentos 5

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O organograma da indústria de alimentos 6, demonstrado na Figura 12, refere-se à indústria cuja maior parte da produção é para atender aos mercados internacionais; 77% do que se produz para venda são destinados para Alemanha, Argentina, China, Espanha, EUA, Holanda, Índia, Rússia, Turquia e outros países. Localizada na cidade de Estância, em Sergipe, o segmento dessa indústria é o suco

concentrado de frutas, tendo como principal produto o suco concentrado de laranja e seus derivados, tais como aromas, essências e óleos essenciais.

**Figura 12.** Organograma da indústria de alimentos 6



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As indústrias, além de atenderem a mercados nacionais e internacionais, também atuam com uma característica particular, a corporatização de vendas e compras, por exemplo: a indústria de alimentos 2 produz um material específico para as demais indústrias, inclusive para ela mesma; a indústria de alimentos 5 produz matéria-prima para si e para a indústria de alimentos 2; enquanto isso, a indústria de

alimentos 6 produz matéria-prima para a indústria de alimentos 3; já outros segmentos são exclusivamente para atender à corporação, como é o caso da indústria de embalagens e da transportadora.

Essa é uma das características particulares do empreendedor em relação aos seus empreendimentos, posto que, na sua visão, esse processo permite uma operação cíclica e contínua, com garantia de abastecimento, redução de custos e qualidade nos itens para venda, é o que pode ser constatado no tópico a seguir.

## 4.2 DO EMPREENDEDOR AOS EMPREENDIMENTOS

Esta subseção tem por finalidade apresentar a trajetória do fundador e os desafios encontrados para se tornar um empreendedor, com relatos feitos por quem viveu à época e por quem conhece muito bem a história. Na sequência, é apresentado um breve relato histórico das seis indústrias com índices operacionais pretéritos e atuais.

### 4.2.1 Empreendedor

A história do grupo está diretamente relacionada até os dias atuais com a história do seu fundador. De acordo com o Entrevistado G3 – relatos também confirmados em uma reportagem feita para um dos filhos, a qual foi disponibilizada na intranet do grupo –, a história do fundador começa com a perda do seu pai, aos 13 anos, época em que o menino passou a ser o provedor da família, tendo de trabalhar; ele começou com pequenas vendas, como balas e outros doces, e, sem escolha, teve de abandonar os estudos para ajudar nas despesas da família.

[...] perdeu o pai muito novo, ainda menino, e teve a infelicidade de estar ao lado dele no acidente – isso aos 13 anos [...]. Quando jovem, foi para o Pará e o Maranhão prospectar coisas, isso com menos de 20 anos, e sendo do menor Estado da Federação. Essa busca é uma coisa natural dele. É um homem simples que sequer usufrui do que tem. O prazer dele é trabalhar. Ele se sente bem trabalhando e não perambulando. Ele faz o que gosta. É ativo e até os 58 anos não havia entrado num avião para conhecer o mundo e, consequentemente, as realidades, e mesmo assim as conhece (ALFA, 2020).

Quando adulto, casou-se e, por orientação do seu sogro, foi Deputado Estadual no período legislativo de 1983 a 1986. Concluído o seu 1º período



legislativo, preferiu abdicar da alternativa da reeleição, pois não via aptidão para a vida pública, não hesitou: preferiu retornar às suas atividades comerciais.

Sendo Sergipe o menor Estado do Brasil, viu que tinha de ampliar a sua área de atuação e se iniciou nos Estados do Pará e Maranhão por meio do comércio de “fumo de corda”, produto tradicional de consumo nas regiões Norte e Nordeste.

[...] e assim foi feito, saiu em busca dos seus clientes em um fusca carregado de fumo até a região do Pará, Piauí e Maranhão, principais regiões comerciais. Depois ele percebeu que os seus clientes, pequenos bares e mercearias, picavam a corda de fumo para revender, notando uma possível demanda, mandou desenvolver uma máquina para picar o fumo e oferecia para os clientes o fumo já picado (Entrevistado G3).

À época, não havia sistemas *online* de movimentação financeira e também não era comum a utilização de mecanismos eletrônicos ou cartões de crédito; por essas razões e por insegurança devido aos riscos com os recursos financeiros de que dispunha após as vendas, o fundador passou a comprar, de maneira estratégica, propriedades rurais no Estado do Maranhão, passando a se tornar habitual, o que lhe proporcionou a posse de centenas de quilômetros quadrados de terra, terras hoje utilizadas para a produção agrícola e pecuária, conforme relata o Entrevistado G3:

[...] ele passou a comprar terras no Maranhão, as terras no Maranhão eram muito baratas. Para se ter uma ideia, hoje estou com uma cotação para apresentá-lo. Uma tarefa em Sergipe são 3.052 m<sup>2</sup> e ela aqui (em Sergipe) custa em média 3.000,00. Um hectare são 10.000 m<sup>2</sup>, no Maranhão um hectare custa 300,00. Isso hoje, imagina naquela época como era?

**Figura 13.** Produção de fumo de corda



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com alguns anos nessa atividade, ampliou a sua participação no setor privado, na área da pecuária, e, gradativamente, em supermercado, concessionária de veículos, indústrias de cafés e outros produtos alimentícios, descartáveis, embalagens, pré-moldados, transporte e suplemento animal. Hoje as indústrias do grupo contam com 40 segmentos de produtos diferentes, 126 linhas de produções e 456 produtos ativos para venda; destes, voltados às indústrias de alimentícios são: 31 segmentos, 90 linhas de produção e 251 produtos, e novos produtos já estão em fase de finalização para serem lançados nos próximos meses.

O nome da marca do café, o símbolo de maior relevância, hoje utilizado como marca da empresa aplicada em todos os produtos do grupo, originou-se do nome de uma fazenda localizada entre Riachão do Dantas e Lagarto. De acordo com o relato do sobrinho do fundador da primeira fábrica e da marca, foi uma homenagem que seu tio havia feito ao patrão, dono da fazenda, e que posteriormente se tornou sócio. Conforme depoimento do sobrinho, havia na fazenda um tipo abundante de planta rasteira que produzia uma vagem parecida com a de feijão, e a população local denominava a vagem com um nome específico, o qual posteriormente se tornou o nome da própria fazenda. Um fato marcante é a presença da foto da fazenda estampada na embalagem dos primeiros produtos, imagem ainda presente, com nova versão, nas embalagens dos produtos atuais.

#### 4.2.2 Empreendimentos

A primeira indústria do grupo surgiu oportunamente quando um empresário pernambucano natural da cidade Bonito precisou se desfazer de uma pequena fábrica que possuía na cidade de Lagarto.

De acordo com o Entrevistado Z1<sup>1</sup>, a fábrica foi vendida porque o dono desejava voltar para seu Estado de origem e por conta de alguns problemas de saúde (diabetes e problemas no fígado) que o impossibilitavam de trabalhar. Tratava-se de uma pequena fábrica de café de produção tímida, limitada a dois dias na semana, e de venda regionalizada.

---

<sup>1</sup> O Entrevistado Z1 é sobrinho do primeiro dono e criador da marca; ele trabalhou com o tio desde a fundação da indústria. Quando o tio vendeu a fábrica, o Entrevistado Z1 continuou trabalhando com o novo dono até o ano de 2015.

Com pouco tempo de aquisição, o novo dono, o fundador do grupo Alfa, já criava novos desafios, primeiro estendendo a rotina de produção para todos os dias da semana, depois expandindo a venda para todo Estado de Sergipe e municípios de Estados circunvizinhos, em seguida com estratégias de vendas mais agressivas.

Como o espaço do primeiro galpão passou a ficar insuficiente, a fábrica foi transferida para uma área bem maior, depois foi novamente transferida para um complexo industrial, onde funcionavam outras indústrias, que logo depois foram adquiridas e incorporadas ao grupo.

Com o espaço suficiente, outros desafios precisavam ser superados, problemas de embalagens para conservação de produto, processos manufatureiros, máquinas obsoletas, baixa produtividade, divulgação de marca, entre outros.

As coisas foram evoluindo, ele (o fundador) sempre buscava o melhor, tudo dele era “top de linha”. A maior dificuldade na época era manter o café preservado na embalagem, utilizávamos duas bolsas de papel porque o café depois de moído ele solta um líquido, um tipo de óleo natural que fazia a embalagem de papel ficar húmida. A produção ainda contava com grande parte do processo manual e a primeira máquina torrava somente 30 kg por vez, demorava em média uns 30 minutos para torrar 30 kg. As embalagens eram seladas à mão com goma, no final do dia ficávamos com os dedos todos engelhados de tanto colar (Entrevistado Z1).

Percebendo as oportunidades no negócio, o fundador começou a trabalhar no processo de venda com o auxílio dos dois primeiros funcionários. Como os preços eram controlados pela ABIC – Associação Brasileira de Indústria de Café (órgão que ainda regula o segmento) –, não havia muitas possibilidades de ser agressivo nas margens para se tornar competitivo, restava, então, fazer uso das competências mais criativas para expandir as vendas. O Entrevistado Z1 conta que, além da carga de café para venda, compravam-se 2 a 3 sacos de 50kg de balas para oferecer nas cidades que visitava, entregava a clientes nas lojas, nas feiras livres, nas ruas, nos parques, até nas calçadas das casas por onde passava.

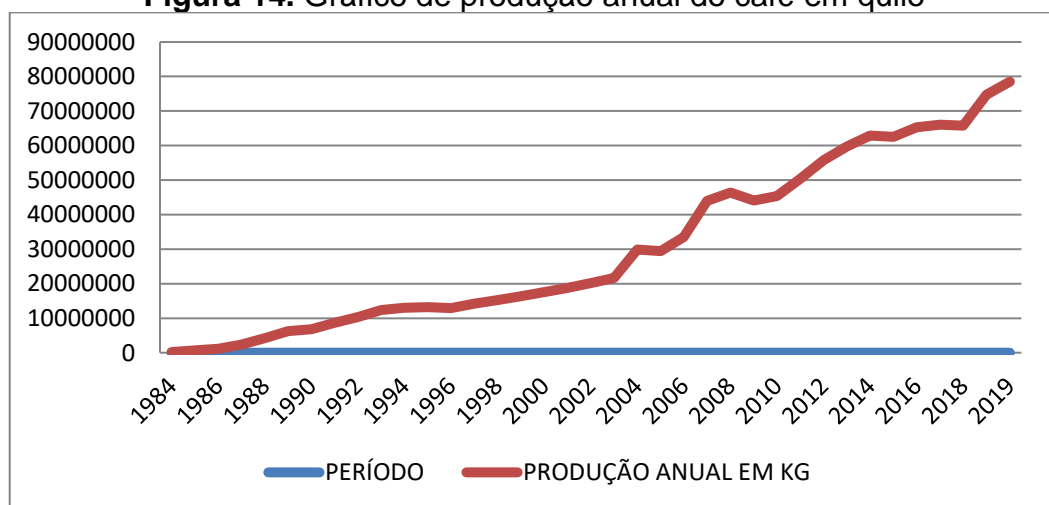
[...] tudo ideia dele, ele sempre foi uma pessoa inovadora. O curioso é que isso dava muito certo, crianças e adultos, todos gostavam. Na segunda vez que íamos à cidade todo mundo já sabia que era o rapaz do Café. Mas não era só a bala que divulgava a marca, o produto era muito bom, a qualidade era boa. Outra estratégia utilizada e idealizada por ele foi a inserção de vales brindes dentro do pacote de café, mas foi uma ação que demorou pouco tempo. No vale brinde tinha de tudo: rádio, ventilador, até brindes mais caros, isso ajudou muito na divulgação da marca, mas foi proibido e deixamos de fazer (Entrevistado Z1).

As vendas começaram a sair para outros Estados mais distantes rumo a todo o Brasil. Iniciou-se pelo Norte e Nordeste, principalmente o Maranhão, por ser um Estado muito conhecido pelo fundador. Mas os desafios não paravam, havia uma grande dificuldade de manter o produto em perfeito estado de preservação, já que as embalagens de papel não suportavam grandes distâncias, as estradas eram precárias e muitas não estavam asfaltadas e o transporte de carga não dispunha das tecnologias hoje existentes para amortecer os impactos.

[...] nossa maior dificuldade era conservar o café dentro das embalagens. As embalagens por serem de papel não suportavam o movimento, as estradas eram ruins e os carros não eram como os de hoje, cheios de tecnologias. [...] como ele já conhecia muito bem o Maranhão, passamos a vender o café pra lá, a distância é de aproximadamente 1.400 km e para resolver o problema das embalagens a gente fazia o seguinte: colocava 4 fardos de 5kg dentro de um saco de estopa, amarrava bem e isso fazia com que o saco de papel suportasse a viagem, dava certo (Entrevistado Z1).

A partir daí, o crescimento foi contínuo e exponencial, as vendas foram aumentando, a marca ganhou destaque, ficando cada vez mais conhecida, novos equipamentos foram adquiridos para atender à demanda de mercado, novas tecnologias foram implantadas, e a produção atingiu números impressionantes. No segundo ano, a produção já havia aumentado 278%, e o aumento de produção é constante até os dias atuais, conforme apresenta o gráfico da Figura 14, a seguir.

**Figura 14.** Gráfico de produção anual do café em quilo



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2020).

Apesar do crescimento médio anual de 10% na produção de café, cujos dados são apresentados no Quadro 12, e de outras linhas de produção, o grupo tem

aplicado investimentos em máquinas mais modernas com o propósito de atender à demanda iminente.

**Quadro 12.** Produção anual do café em quilo

<b>ANO</b>	<b>PRODUÇÃO EM KG</b>	<b>ANO</b>	<b>PRODUÇÃO EM KG</b>
<b>1984</b>	191.730	<b>2002</b>	20.162.429
<b>1985</b>	724.642	<b>2003</b>	21.628.328
<b>1986</b>	1.189.350	<b>2004</b>	29.933.865
<b>1987</b>	2.313.072	<b>2005</b>	29.460.255
<b>1988</b>	4.230.805	<b>2006</b>	33.526.385
<b>1989</b>	6.256.459	<b>2007</b>	43.941.881
<b>1990</b>	6.764.780	<b>2008</b>	46.435.024
<b>1991</b>	8.641.410	<b>2009</b>	44.074.905
<b>1992</b>	10.372.765	<b>2010</b>	45.347.439
<b>1993</b>	12.391.260	<b>2011</b>	50.344.872
<b>1994</b>	12.985.650	<b>2012</b>	55.773.316
<b>1995</b>	13.233.123	<b>2013</b>	59.729.051
<b>1996</b>	12.949.110	<b>2014</b>	62.855.584
<b>1997</b>	14.195.230	<b>2015</b>	62.855.584
<b>1998</b>	15.227.286	<b>2016</b>	65.341.916
<b>1999</b>	16.334.378	<b>2017</b>	66.013.325
<b>2000</b>	17.521.950	<b>2018</b>	65.760.135
<b>2001</b>	18.795.885	<b>2019</b>	74.771.442

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2020).

O Quadro 12 demonstra apenas o volume de produção em quilo de café torrado, ou seja, do café pronto e acabado destinado para o consumidor, mas é interessante abordar que o consumo de grão cru é superior, haja vista que, para cada quilograma de café torrado produzido, é consumido um quilo e duzentos gramas de matéria-prima, sendo essa perda natural inerente ao processo chamada de quebra de produção.

#### 4.3 AS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS

Em 1998, o grupo implantou a segunda indústria de alimentos para a produção de vinagre, mas dados comprovam que foi no ano 2000 que a empresa deu o seu maior passo, a construção de uma fábrica moderna de torrefação de café, produção de café solúvel, achocolatado, refresco, chá, entre outros. Nesse mesmo

ano, o grupo também fez a aquisição de uma indústria de suco concentrado e de óleo de laranja para exportação.

**Figura 15.** Produção do café em meados de 2000



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nos anos seguintes, a fábrica de café, a indústria de alimentos 1, passou por diversas mudanças, recebeu investimentos tecnológicos em máquinas e equipamentos mais modernos para aumentar a escala de produção, processos foram readaptados e modernizados com o auxílio de especialistas nacionais e internacionais contratados, principalmente da Alemanha, que é país-base de criação das máquinas adquiridas, e espaços foram ampliados e reestruturados para comportar os novos impactos. A Figura 16, a seguir, apresenta uma pequena amostra do processo de produção atual.

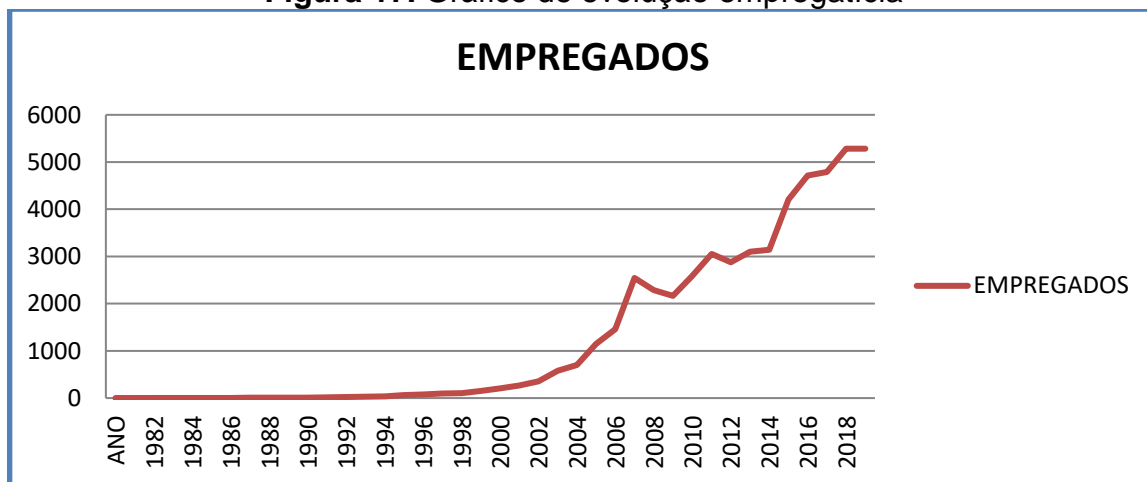
**Figura 16.** Produção do café no período atual



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O desenvolvimento do grupo a partir do ano 2000 pode ser comprovado observando-se o crescimento em produção e em contratos de trabalho. Em 2000, o grupo contava com apenas 149 funcionários nas indústrias de alimentos; cinco anos depois, o índice de contratação direta apontava aproximadamente 370%, chegando ao total de 700 funcionários; hoje o grupo emprega mais de 5.300 pessoas. O índice de contratação é apresentado na Figura 17, abaixo.

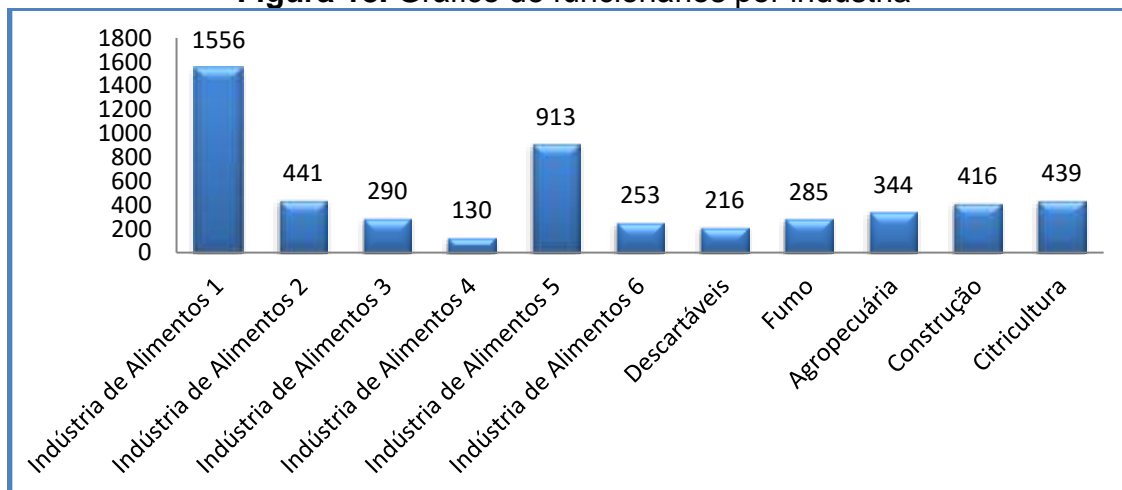
**Figura 17. Gráfico de evolução empregatícia**



Fonte: Elaboração própria (2020).

A Figura 18, a seguir, apresenta um gráfico com a estrutura funcional por empresa; os dados apontados são apenas dos empreendimentos industriais, e, como algumas atividades não foram contempladas, a exemplo da transportadora, o total de funcionários não supera os 5.300 afirmados pela empresa.

**Figura 18. Gráfico de funcionários por indústria**



Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa (2020).



Nos períodos seguintes, o grupo decidiu abrir filiais nos seguintes Estados: Bahia, Ceará, Maranhão, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Piauí, Pará, Rio de Janeiro e Brasília, de modo a facilitar a distribuição e alcançar os clientes de todas as regiões do Brasil.

Em 2003, o grupo decidiu implantar um armazém para seleção de grãos em Vitória da Conquista, na Bahia. Estando mais próximo das regiões produtoras, o armazém consegue negociar melhor os grãos, selecioná-los e transferi-los para a fábrica, assim a indústria tem estoque suficiente de grãos de qualidade para atender à produção e às exigências de mercado.

O ano de 2006 foi um marco histórico muito relevante para o grupo Alfa, pois nesse ano foi fundada a maior indústria do grupo, hoje representando 51,11% das linhas de produção de todas as indústrias de alimentos, ano em que também foi constituído outro polo industrial onde se concentram quatro indústrias, dentre as quais três alimentícias. Em 2010, foi implantada a indústria de suco pronto e UHT – *Ultra High Temperature* – para atender ao mercado nacional. Em 2015, uma nova indústria de torrefação de café foi implantada e incorporada à empresa do sul da Bahia com perspectiva de atender às demandas do Sul, Sudeste e Centro-Oeste. As datas com o período de fundação das indústrias alimentícias são apresentadas a seguir no Quadro 13.

**Quadro 13.** Fundação das indústrias alimentícias

INDÚSTRIAS	UF	INÍCIO	TEMPO	SITUAÇÃO
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (1ª Indústria)	SE	31/01/1984	35	Incorporada à indústria 1
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS 1	SE	12/05/2000	19	Ativa
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS 2	SE	27/04/1998	21	Ativa
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS 3	SE	06/06/2000	19	Ativa
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS 4	BA	05/08/2003	16	Ativa
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS 5	SE	13/10/2006	13	Ativa
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS 6	SE	14/07/2010	13	Ativa

Fonte: Elaboração própria (2020).

A primeira indústria apresentada no Quadro 13 refere-se à gênese da história industrial no segmento alimentício da corporação. Tendo em vista as novas perspectivas empreendedoras, o grupo construiu uma fábrica moderna com maior capacidade de produção e, por razões estratégicas, incorporou-a à nova indústria,



aqui denominada de indústria de alimentos 1; por essa razão, apresenta-se no Quadro uma indústria a mais entre as selecionadas para esta pesquisa.

Outro fato relevante é que a indústria de alimentos 4 passou por reestruturações físicas e tecnológicas; antes seu processo produtivo estava restrito ao beneficiamento de *commodities* e atualmente recebeu um novo parque industrial, atuando em novos processos produtivos para além do beneficiamento.

No próximo tópico, detalhar-se-ão os principais marcos históricos da organização e serão abordados os elementos de competência – tecnologias, pessoas, estruturas e cultura – a partir das observações apresentadas pelos entrevistados.

#### 4.4 MARCOS HISTÓRICOS

Pode-se observar as competências da organização por meio de características específicas e mudanças ocorridas em sua trajetória; algumas competências são identificadas dentro das atividades produtivas, na medida em que, de acordo com afirmação de Drejer (2000), as fortes mudanças que ocorrem no segmento industrial contribuem para demonstrar suas competências principalmente nos processos industriais. As mudanças nos processos podem ser adquiridas por meio da tecnologia, conforme relato do Entrevistado C2, e também por meio dos próprios funcionários, de acordo com o Entrevistado G1:

O objetivo da tecnologia é para melhorar os processos, quando a empresa implanta tecnologia ela quer resultados, tipo menos retrabalho, mais produtividade, processos mais limpos, mais bem definidos sendo executados perfeitamente (Entrevistado C2).

Eu vejo com muita força a utilização com os processos operacionais, é notório como as pessoas fazem os processos andarem, elas são peças fundamentais nessa engrenagem [...] (Entrevistado G1).

Com a finalidade de identificar os marcos históricos da trajetória do grupo Alfa, optou-se, por intermédio dos entrevistados, por mapear os acontecimentos considerados importantes desde a aquisição da primeira indústria. Os episódios são identificados no Quadro 14, a seguir, no qual estão, do ponto de vista dos entrevistados, os principais marcos históricos da organização.

No quadro com o resumo dos principais acontecimentos, nota-se uma lacuna de dezesseis anos, entre 1984 e 2000, sem registro de marcos históricos; esse intervalo não caracteriza necessariamente a inexistência de marcos históricos, significa apenas que não houve relatos que, na concepção do pesquisador, fossem identificados como um marco na história da organização; por outro lado, observou-se a existência de incidentes importantes que nortearam o grupo para a tomada de decisões.

Os marcos históricos foram classificados em três fases, denominadas de fases da história, sendo a finalidade formar blocos temporais consequentes que identifiquem a trajetória da empresa, representando, assim, o grau de maturidade atribuído aos elementos de competência. Os principais marcos históricos foram coletados com base nos relatos dos entrevistados.

**Quadro 14.** Resumo dos principais marcos históricos

FASES	PERÍODO	MARCOS HISTÓRICOS	CARACTERÍSTICAS
INFÂNCIA	Jan./1984	Aquisição da indústria de torrefação de café.	Em busca de diversificação de mercado
	Mai./2000	Decisão de direcionar a fábrica de suco exclusivo de exportação para o mercado nacional.	Estratégia industrial. A fábrica de exportação passou a fornecer matéria-prima para a fábrica de sucos nacional.
	Jun./2000	Criação de uma nova indústria de Café.	Ampliação de mercado e de capacidade de produção.
ADOLESCÊNCIA	Ago./2003	Criação de um armazém para beneficiamento de grãos de Café.	Criada com finalidade de selecionar grãos para venda e transferência para a fábrica em Sergipe.
	Ago./2004	Implantação do ERP Logix da Totvs.	A empresa não tinha ERP, havia um sistema administrativo chamado COBOL que possuía apenas módulos de gestão.
	Ago./2004	Desterceirização de promotores de marketing e trade-marketing para contratação direta desses profissionais.	Para se ter controle melhor nos pontos de vendas, principalmente nos atendimentos a clientes potenciais e às grandes redes varejistas e atacadistas.
	Jan./2006	Mudança de Mecanismos comerciais.	Método criado para dar mais qualidade ao atendimento e para segmentar o mix de produtos para o cliente e a região corretos.
	Out./2013	Criação de novos parques industriais para novos <i>mix</i> de produtos e marcas.	O novo polo industrial conta com mais duas indústrias de alimentos e uma de construção. Fábrica criada para desenvolver novas linhas e buscar novos <i>marketing share</i> . Industrialização de produtos como: Flocos de milho, Mingau, Farinha Láctea, Mistura para bolo, Temperos, Salgadinhos, Macarrão instantâneo, entre outros produtos.
Continua			

ADULTA	Ago./2015	Implantação do gerenciador de armazenamento WMS – SAGA.	Um sistema de interfaciamento para controle de armazenamento, recebimento e expedição de mercadorias.
	Jun./2016	Decisão de criar uma linha exclusiva para ração animal.	Atender às demandas internas (há criação de animais para corte nas fazendas) e para atender ao mercado. A linha de ração em pouco tempo apresenta crescimento de aproximadamente 400%
	Jan./2017	Implantação do sistema de folha trabalhista – PROTEUS.	Novo sistema de folha para atender às novas exigências sociais.
	Maio/2017	Fechamento de algumas filiais, direcionando as atividades para distribuidores.	Estratégia fiscal e logística. Antes era viável para atender a clientes de pequeno porte. Hoje o custo operacional torna a atividade inviável.
	Ago./2018	Implantação de uma indústria de café no sul da Bahia.	Prospecção de competir agressivamente com os concorrentes das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste.
	Mar./2019	Implantação do ERP SAP S/4-HANA.	Trata-se do sistema mais avançado do mundo. Utilizado por grandes corporações. O sistema anterior, o Logix, não estava atendendo às expectativas da empresa.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2020).

A fase da Infância (1984 a 2000) é representada por três importantes marcos: a aquisição da primeira indústria de alimentos, em 1984, uma mudança significativa de atividade para o grupo que antes se concentrava apenas na produção e venda de fumo; a decisão de direcionar a produção de polpa de sucos de exportação para o atendimento ao mercado nacional, mudança essa que foi importante por abrir espaço para novas linhas de produção de polpas, bem como possibilitar que parte da produção fosse absorvida como matéria-prima na indústria de sucos prontos em caixa; e a criação, em 2000, de uma nova indústria de café, indústria essa mais moderna com ampla capacidade de armazenamento de grãos e de produção, sendo um período considerado como um dos marcos históricos mais importantes para o grupo, o que pode ser claramente observado no depoimento do Entrevistado A1, a seguir:

[...] vejo o ano 2000 como um grande divisor de águas. Quando o grupo construiu a indústria de café [...] ele estava pensando grande, tipo uma visão futurista, se profissionalizando mais. Pouco tempo depois a empresa já tinha no seu quadro funcional muita mão-de-obra qualificada do estado, depois de outros estados, depois de outros países [...]. Tempos após a empresa abriu mão de um sistema arcaico e implantou um sistema mais moderno da TOTVS, ou seja, a fábrica foi feita visando tudo isso, não é atoa que ela funciona como uma central corporativa, muita coisa se concentra nela (Entrevistado A1).

Todo o processo de carga, descarga e armazenamento do sistema de abastecimento do armazém antigo era feito de forma manual, aproximadamente 25 pessoas estavam envolvidas na operação. A Figura 19, abaixo, apresenta o registro da operação.

**Figura 19.** Sistema antigo de carga e descarga de café em grão



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com dados da época, para descarregar um caminhão, os funcionários levavam em média uma hora e trinta minutos, sendo possível, por dia, descarregar até 10 caminhões com funcionários alternando os turnos das 6h às 18h. O estoque do armazém antigo está apresentado a seguir na Figura 20.

**Figura 20.** Armazém do café em grão Antigo



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Hoje o armazém de café conta com sistemas automáticos de coleta de amostra e de descarga dos grãos. Um robô fica responsável por retirar as amostras do caminhão e direcioná-las ao setor de análise.

Outro investimento é o sistema para coleta, limpeza e abastecimento automático – uma plataforma com capacidade de 80 toneladas inclina a uma altura de nove metros e ângulo de 45 graus o caminhão carregado, fazendo com que os grãos caiam por gravidade, assim o sistema permite descarregar uma carreta a cada 34 minutos. Por dia, são descarregados 26 caminhões, duas vezes e meia a mais que o método anterior. Para isso, as negociações de compras passaram a ser a granel e não mais em sacas, e outro sistema faz o envase automático de grãos em sacos (*big bag*) com capacidade de duas toneladas. A Figura 21, a seguir, apresenta a plataforma (chamada de tombador) de abastecimento por gravidade.

**Figura 21.** Sistema atual de carga e descarga de café em grão



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com o armazém amplo, o grupo passou a ter mais capacidade de armazenamento e poder de negociação, abastecendo ao máximo em períodos de safra, quando os preços estão mais atrativos, para que, nos períodos de entressafra, as negociações possam ser desaceleradas em razão da disponibilidade de grãos. Outro método utilizado pela empresa Alfa, de acordo com o Entrevistado D1, é o sistema de pagamento imediato após recebimento, sendo que, com os pagamentos à vista, novos parceiros se interessaram em fazer parte da seleta relação de vendedores.



Nós somos uma das poucas empresas no Brasil que compram café à vista, depois de confirmada a qualidade nos padrões negociados e feito o descarregamento do grão no nosso armazém, o pagamento é efetuado imediatamente (Entrevistado D1).

**Figura 22.** Armazém do café em grão atual



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A fase da Adolescência (2001 a 2016) é marcada pela transição entre a fase da Infância e a fase Adulta, constituindo-se como a fase em que as competências passam a ser identificadas. Nessa fase, foram observados sete acontecimentos caracterizados como marco histórico: o primeiro foi a construção de um armazém para beneficiamento do grão, decisão importante que trouxe melhoria à qualidade da matéria-prima para a produção e à capacidade de negociação com redução do custo médio de aquisição; em seguida, houve o segundo momento, que foi relatado pelo Entrevistado G1, visto que, para ele, a implantação do primeiro ERP foi de grande contribuição para o crescimento do grupo Alfa.

[...] vejo que foram dois momentos: O Logix deu uma grande contribuição para que a empresa crescesse, o sistema começou a absorver a abertura de novas empresas, a folha foi a última coisa a ser colocada. A aquisição do Logix foi um marco muito grande [...] (Entrevistado G1).

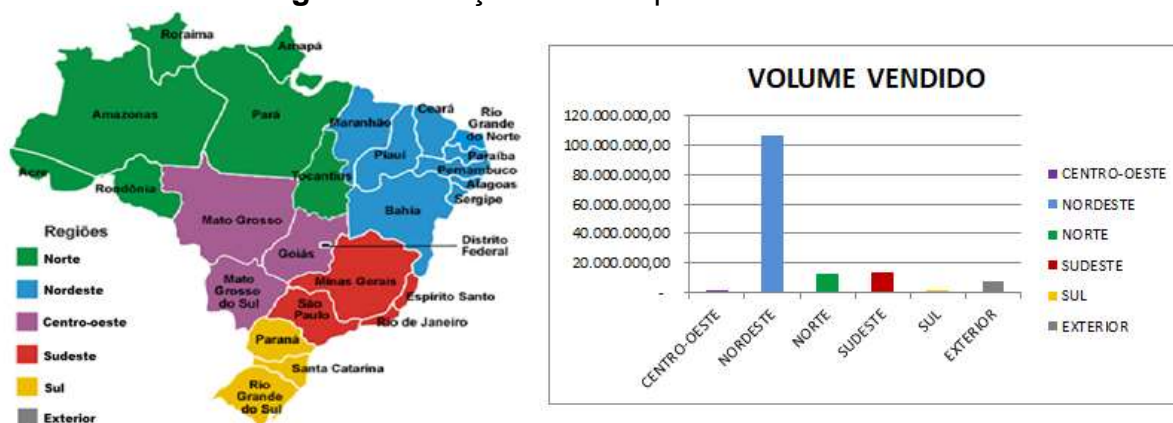
O terceiro e o quarto acontecimentos foram de natureza comercial: a empresa fez duas mudanças significativas, inicialmente contratou todos os promotores de vendas do Brasil, que antes eram terceirizados, passando a gerir diretamente esses profissionais, e depois possibilitou que cada analista interno de venda fizesse visitas

*in loco* nos Estados de sua atuação para levantar as principais dificuldades dos clientes e criar pontos de divulgação da marca. Essas ações identificadas na força de venda contribuíram para o desempenho do grupo, principalmente nas regiões Norte e Nordeste, onde o grupo é muito forte, conforme relata o Entrevistado C1:

[...] estamos presente massivamente no norte e nordeste do país. Acredito que isso se deu não só com um trabalho forte no Ponto de Venda, mas com degustação apresentando o produto e conquistando o consumidor, como investindo em divulgação de Marketing fechando contrato com Edson Celulari, Ivete Sangalo, Simone e Simaria [...], porém acredito que a Marca cresceu bastante quando entramos nos Campeonatos Brasileiros e Estaduais, a presença no campo de futebol instigou ao consumidor conhecer a marca e perceber que nossos produtos são tão bons quanto a produtos com nome no mercado e que a qualidade e preço influenciaram nessa decisão de compra, crescendo nossas vendas (Entrevistado C1).

A presença massiva nas regiões Norte e Nordeste, às quais se refere o Entrevistado C1, é confirmada nos dados apresentados da Figura 23 e ratificada na Figura 23, a seguir. Para o Nordeste do Brasil, são destinados 74,08% de toda produção, conforme apresenta a figura; em segundo lugar, fica o Sudeste, com 9,64%; depois a região Norte, com 8,79%, o Centro-Oeste e o Sul do Brasil, com 2,37%, e as vendas para o exterior representam 5,12%.

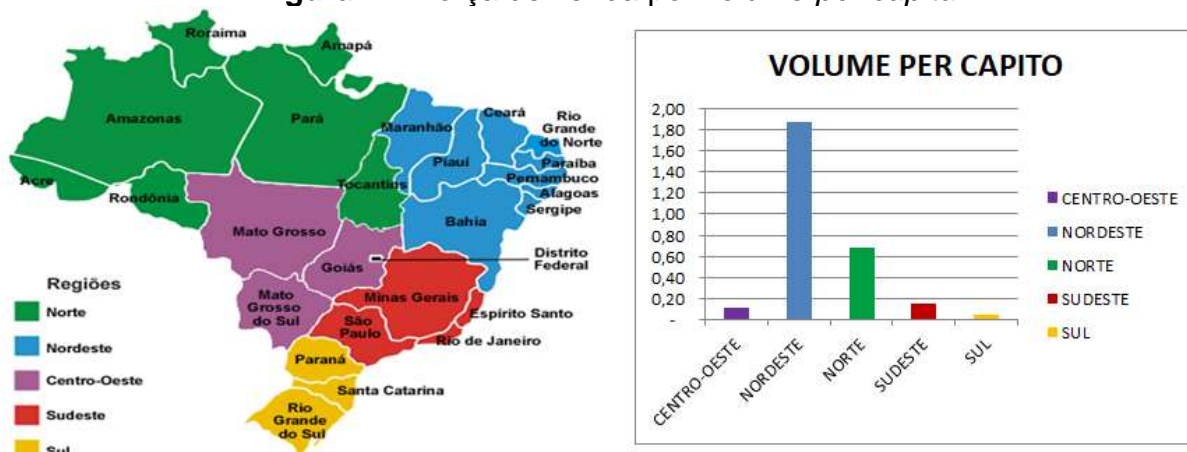
**Figura 23.** Força de venda por volume vendido



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2020).

Um dado curioso é quando se analisa a força de venda por volume *per capita*, considerando-se apenas as operações nacionais: observa-se uma mudança significativa principalmente entre as regiões Norte e Sudeste, conforme dados apresentados a seguir na Figura 24.

**Figura 24.** Força de venda por volume *per capita*



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2020).

Nota-se, portanto, que a região Norte no gráfico se apresenta superior à região Sudeste, isso ocorre porque, de acordo com dados oficiais do IBGE (2019), estima-se que a população da região Norte é aproximadamente 1/5 da população da região Sudeste – 18.400 para 88.300 milhões de pessoas –, isso significa que há mais consumo por indivíduo, o que demonstra que a região Sudeste tem muito a ser explorada. Dessa forma, confirmando o depoimento do Entrevistado C1, a participação do Sudeste cai de 9,64% para 5,46%, enquanto a participação do Norte sobe de 8,79% para 23,85% de consumo no grupo.

Os demais acontecimentos da fase Adolescência foram um grande salto para o grupo. Os marcos históricos estão associados à criação de um novo parque industrial, à implantação de um gerenciador de armazém e à criação de uma linha de produção exclusiva de alimentação animal. De acordo com alguns entrevistados, esses acontecimentos colocaram o grupo numa determinada posição de competição expressiva. Para o Entrevistado C6, a ampliação do *mix* de produtos concebeu novos direcionamentos, além da ampliação da visibilidade da marca.

Eu considero o ano de 2013 o mais importante para o grupo, onde a empresa deu um grande salto de visibilidade no cenário nacional, colocando sua marca em produtos como: Flocos de milho, Mingau, Farinha Láctea, Mistura para bolo, Temperos, Salgadinhos, Macarrão instantâneo, dentre outros produtos (Entrevistado C6).

A fase Adulta (2017 a 2019) pode ser interpretada como o período em que o grupo se revela formalizado e independente, e as decisões são mais arriscadas porque são pautadas nas experiências vividas ao longo da trajetória, fase em que as



competências passam a ser exploradas. Nessa fase, três acontecimentos foram identificados como marcos históricos: primeiro foi o fechamento de algumas unidades comerciais, pois, ao passo que as atividades se tornavam complexas, as operações necessitavam de concentração em equipes mais técnicas; segundo foi a implantação de outra indústria no sul da Bahia para torrefação de café, sendo que os esforços estão sendo direcionados às demandas das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste; e, por último, a implantação do sistema de gestão SAP. É importante destacar que o marco histórico mais recente, a implantação do ERP SAP S/4-Hana, foi unanimemente relatado como o episódio de maior impacto para a organização, como relatam, por exemplo, os Entrevistados C2, C6 e G1:

O episódio que eu considero o mais importante foi a virada de sistema, trabalhávamos com um ERP por alguns anos e depois foi contratado um novo ERP, o SAP, e foi mudança para as 6 empresas ao mesmo tempo. Teve fatos positivos, claro, porque é um sistema de muito reconhecimento, tem uma credibilidade muito grande no mercado, então só o fato da empresa ter esse novo sistema agrega grandes valores de amadurecimento para a empresa, e tivemos fatores negativos sim porque com a nova tecnologia o setor teve que ser remodelado, ou melhor, ainda está sendo porque algumas funcionalidades “deixou” de existir e aí o quadro diminui como também “surgiu” novas funcionalidades. A mudança do sistema foi um fator muito importante (Entrevistado C2).

Tenho quase 16 anos de empresa e o que mais impactou foi a mudança que tivemos recentemente de sistema. Agora trabalhamos com o sistema SAP, sistema esse que é pelas maiores empresas do mundo. Os recursos do sistema integram todos os setores, proporcionando mais qualidade às tarefas e reduzindo erros. E no meu departamento consegui perceber essa integração e a redução de erros em relação ao sistema anterior. Esse sistema proporciona à empresa ser mais competitiva, já que torna os processos internos mais ágeis, as lideranças podem dedicar mais tempo a decisões estratégicas (Entrevistado C6).

[...] 2º marco foi o SAP, agora ninguém está sabendo ainda o que isso vai causar, a gente sabe teoricamente o que vai causar, valorização de marca, crescimento estrutural da empresa [...] (Entrevistado G1).

Desde o momento da fundação da primeira indústria de alimentos, a organização vivencia diversos momentos significativos para o seu legado; os marcos históricos identificados ao longo da trajetória revelam as estratégias aplicadas para que fosse possível evoluir e desenvolver e revelam também competências adquiridas em fases diferentes da história organizacional. De acordo com Becker (2004), a evolução e o desenvolvimento da organização, percebidos pelo aumento da complexidade das competências ao longo do tempo, são determinados pelas sucessivas rodadas do ciclo de vida da organização.

## 4.5 ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

### 4.5.1 Elemento: Tecnologia

Nos marcos históricos do grupo Alfa, identificam-se os esforços empregados em investimentos tecnológicos, sendo esse um dos pontos mais abordados pelos entrevistados. Os investimentos ocorreram principalmente com a criação da nova indústria de café, na época em que as máquinas adquiridas da Alemanha eram as mais modernas do mercado; com o novo parque industrial, foi necessário investir em equipamentos, ferramentas e máquinas modernas para processar os novos produtos; com a implantação do sistema WMS, tornou-se possível o controle de entrada e saída do armazém 100% automatizado, assim evitando perdas e desconroles; e, com os sistemas ERPs de folha e de gestão, tornou-se possível fazer o controle de todos os processos.

Drejer (2001) afirma que a implementação de uma nova tecnologia claramente altera um ou mais elementos da competência, mas, entre os elementos da competência, a tecnologia é vista como a mais visível para a organização. Essa afirmação pode ser validada a seguir com os relatos dos entrevistados:

[...] através das tecnologias da informação, os membros da empresa têm acesso rápido e fácil, utilizando e-mail e a intranet. E também é utilizado rádio frequência que facilita a comunicação entre os membros, poupando a locomoção e a perda de tempo de seus colaboradores (Entrevistado C6).

As atividades de processo com sistema integrado é a forma com que a empresa vem inovando e trazendo novas formas de gerir e acompanhar os processos, gerando informações mais dinâmicas e com redução de custos (Entrevistado A5).

[...] pois, em tecnologia temos os melhores sistemas, máquinas robotizadas e tecnológicas em rapidez de produção, melhores equipamentos dentre outros (Entrevistado C5).

Há um grande investimento nas tecnologias, foram comprados vários sistema para melhorar o processo; software para melhor processos logísticos e administrativos são sempre viabilizados na empresa (Entrevistado G1).

Observou-se que há vários tipos de tecnologias utilizadas, desde atividades mais comuns e padronizadas a atividades mais técnicas e complexas. Dessa forma,

pode-se identificar nas entrevistas a relação dos três tipos de divisões de tecnologia sugeridos por Drejer e Sørensen (2002), as tecnologias existentes na organização.

Quanto ao primeiro tipo, que se refere à **tecnologia isolada associada a poucas pessoas**, foram identificados os equipamentos de radiofrequência, mais utilizados pelas equipes relacionadas à área fabril para uma comunicação rápida; o *palmtop* – utilizado pela equipe externa de venda – esse equipamento tem comunicação direta com o sistema de venda; *notebook* para gerentes e coordenadores para facilitar o deslocamento entre setores e reuniões; sistema de VPN – *Virtual Private Network* – para as áreas estratégicas terem acesso remoto aos recursos e à rede interna da empresa; empilhadeira e paleteiras elétricas para facilitar o processo de armazenamento, carga e descarga de produto, entre outros.

[...] disponibiliza vários recursos, nós temos e-mails corporativos que abrange todas as pessoas do grupo em que sua atividade exija esse tipo de comunicação, na parte de telefonia tanto física quanto móvel, palmtops para vendedores, *notebooks* com e sem VPN, parte de intranet, vídeos conferência e os recursos funcionam muito bem. Quando olhamos para a parte industrial não dá pra contar a quantidade de tecnologia empregada, vai de uma paleteira até sistemas robóticos de última geração (Entrevistado C6).

Quanto às **tecnologias orientadas para a coletividade**, foram identificados: sistema de ponto biométrico – esse sistema faz o controle de registro do funcionário e registra os dados no sistema de folha de pagamento; controle de entrada e saída de veículos – trata-se de um sistema totalmente independente com emissão de senha e controle de tráfego dentro da organização em que o motorista recebe um cartão e o próprio sistema o direciona para cada etapa do processo de carga e descarga; intranet; comunicadores virtuais entre setores; servidores de armazenamento, e-mails corporativos, sistema de controle de qualidade, sistema de gestão de armazém, conforme relata a seguir o Entrevistado G1:

[...] possuímos todas essas ferramentas, balanças de precisão com interfaciamento direto com o sistema [...], sistema WM para gerenciamento de estoque [...], inclusive temos um sistema de conferência chamado *Star Leaf* implantado em várias unidades, por meio dele pode-se fazer telefonemas, entre outras particularidades [...], todos os setores recebem um ramal, quando não compartilhado é individual.

Quanto aos **sistemas complexos conectando muitas pessoas**, os sistemas contábeis e o sistema de RH, essas tecnologias complexas são capazes de fazer

mudanças significativas, podendo até mesmo definir novos conceitos para a organização, como relata na sequência o Entrevistado G1:

Toda tecnologia deve ser acompanhada de competência técnica e emocional, na minha opinião não se desvincula um do outro. Para os dois, quando eu digo os dois me refiro à empresa e aos seus funcionários, haverá importantes mudanças nesses dois aspectos. A empresa tem que saber lidar com os novos processos, com os novos mecanismos, que podem eliminar ou remodelar processos antigos e habituais, e também tem que compreender que essa mudança traz alguns novos conceitos que podem indefinidamente causar alguns desconfortos com métodos antigos, ou não, para o funcionário é a mesma coisa, ele precisa se adaptar e isso leva tempo e ele também precisa de tempo para compreender que essa transformação é importante, ele tem que se esforçar para se enquadrar.

Embora se observe nos relatos dos entrevistados uma forte competência em tecnologia por parte da empresa, em razão de investimentos e do melhoramento de processos, percebe-se também a importância das pessoas para utilização dessas tecnologias. Isso fica evidente na fala do Entrevistado G1 quando afirma que a tecnologia deve ser acompanhada de competência técnica e emocional.

De acordo com Drejer (2001), se os indivíduos não tirarem proveito das possibilidades oferecidas pela nova tecnologia e apenas focarem no que eles fizeram antes, haverá pouca mudança no desempenho geral da competência.

Em síntese, pode-se observar que a implementação e a utilização do elemento tecnologia têm sido relevantes ao longo da trajetória da organização, trazendo melhorias nos processos produtivos, além de novas formas de se comunicar e de gerir os negócios.

#### 4.5.2 Elemento: Pessoas

De acordo com Drejer (2001), as pessoas são o ponto focal da instituição para o desenvolvimento das competências, e não há funcionalidade em nenhum dos recursos, seja tecnológico ou não, sem a participação das pessoas na aplicabilidade e na utilização. A esse respeito, foram observados três marcos históricos em que o elemento de competência Pessoa ganhou destaque: o primeiro foi a decisão de centralizar o controle dos promotores de marketing e *trade-marketing*, sendo que o capital humano na área comercial é imprescindível, e a participação desses profissionais no ponto de venda dos estabelecimentos varejistas, acompanhados com os recursos da instituição, tem trazido retornos positivos para a marca; o

segundo marco foi a mudança de mecanismos comerciais, identificando a necessidade de cada cliente, e o terceiro, por sua vez, foi a implantação do SAP, conforme relato a seguir do Entrevistado D1:

A implantação do SAP só foi um sucesso porque decidimos colocar pessoas bem qualificadas no projeto, de certo que tivemos outras dificuldades com a falta delas. [...] o sucesso do projeto tinha haver com a minha equipe, e não com a consultoria, apesar de termos contratado a melhor. [...] foram quase 70 pessoas, gerentes, coordenadores, especialistas de todas as áreas, confinados quase um ano numa sala testando e definindo todos os processos, do início ao fim, além de outra equipe dando suporte a essas [...] algo muito desafiador, implantamos nas seis indústrias de uma só vez [...] foi um ano de ensaios burocráticos, e do *kick-off* (preparação) ao *go-live* (implantação), de 10 a 11 meses.

Parece intuitivamente claro que, quando é identificada uma competência, isso estará relacionado ao elemento Pessoas dessa competência; em termos populares, tecnologia, estrutura e cultura de nada servem sem a participação do indivíduo, afirmação essa que também pode ser ratificada nesta fala do Entrevistado A2:

[...] pra que um bom sistema funcione, seja ele automatizado ou não, é necessário que pessoas capacitadas estejam à frente, tanto na tomada de decisão como no operacional. As pessoas também são de suma importância para o ambiente, pessoas boas geram bons ambientes.

Todavia, é importante que esse elemento de competência venha acompanhado pelo desejo de fazer, já que pessoas desmotivadas ou descompromissadas não trazem bons resultados. Nas entrevistas, foram apresentadas informações que demonstram comprometimento por parte dos funcionários, além da importância dessa dedicação para o grupo. Drejer (2001) assinala que o crescimento de um indivíduo pode ser visto como um processo de aprender sobre si mesmo e a partir do *feedback* de outras pessoas, refletindo sobre o que é aprendido e fazendo alterações com base em *feedback* e autoanálise.

[...] maioria de funcionários excelentes que se dedicam e vestem a camisa do Grupo com muito afinho e dedicação, dando o melhor de si, e os diretores sempre focados em novos negócios, abrangendo uma oferta maior de empregos em nosso Estado, sem contar em ideias de ampliação nas coisas já existentes (Entrevistado A4).

Assim, a empresa se mostra muito preocupada com o desempenho dos funcionários e por isso promove incentivos financeiros para motivá-los. De acordo

com os entrevistados da área de produção, os planos de recompensas auxiliam na busca de melhores resultados, como relatado a seguir:

[...] na minha opinião, o fato dos colaboradores serem recompensados por produtividade motiva a equipe a fazer o seu melhor todo dia (Entrevistado G).

A disseminação de informações entre setores tem sido um rito comum, e o método de transferência de conhecimento empírico tem se mostrado útil; apesar de existirem investimentos em conhecimento especializado, a troca de experiência é entendida como um grande diferencial.

A empresa possibilitar que as informações sejam transferidas horizontalmente, apesar de ter procedimento padrão, a experiência é muito valorizada. Por exemplo, um operador ensina todas as suas práticas para um novo operador, não há método melhor, nenhum livro ensina a fazer melhor que a pessoa que realmente faz. Outro ponto é que a empresa investe muito em consultoria especializada (Entrevistado G1).

A empresa aproveita o conhecimento adquirido e desenvolvido por seus membros, com a finalidade de transformar a empresa mais competitiva (Entrevistado C6).

Para o Entrevistado G1, o grupo está sempre em busca de melhorar suas competências. De acordo com a sua observação, toda melhoria requer mudanças, e estas devem estar em sintonia com as expectativas da organização. Não haverá desenvolvimento de competências se o elemento Pessoa não sofrer alterações, ou seja, deve haver alguma forma de mudança no conhecimento dos indivíduos, ou a competência não mudará (DREJER, 2001).

Se a mudança corroborar com as perspectivas da empresa, elas são implantadas e todos ganham com melhoria e com reconhecimento, mas é importante dizer que nem toda mudança que é positiva está alinhada com as propostas da empresa, o alinhamento não tem haver com o que é positivo, mas com o que é adequado, é necessário e importante que se adeque às diretrizes (Entrevistado G1).

Outro ponto analisado nas entrevistas é que a organização costuma fazer reuniões periódicas para tratar de problemas comuns entre as unidades fabris e para manter padronizados os procedimentos. Um mecanismo importante de avaliação desses procedimentos é o programa de participação de resultado, que avalia as

atividades dos setores e remunera semestralmente até 100% do salário bruto para aqueles que atingirem o resultado preestabelecido.

Diante desse e dos demais fatos, identificou-se a importância das pessoas como elemento de competência em momentos relevantes da história organizacional. A relevância do elemento pessoa foi identificada especificamente em três momentos da história, todavia é importante lembrar, assim como afirma Drejer (2001), que em uma organização nada acontece sem a participação do homem, logo, por inferência, presume-se que o elemento pessoa está associado a todas as fases da história do grupo Alfa.

#### 4.5.3 Elemento: Estrutura

A história do grupo empresarial mostra que houve diversas reestruturações ao longo dos anos. À medida que a empresa conquista novos nichos de mercado e aumenta seu porte, ela vai adaptando seu sistema de gestão para adequar novos processos.

A participação dos familiares na gestão, assim como dos funcionários no apoio à gestão e na operação, levou a organização a superar desafios e realizar conquistas. O modelo de gestão aplicado é o mesmo ao longo dos tempos, dividido da seguinte forma: o fundador é o presidente e tem a decisão final sobre todos os aspectos; os filhos e a esposa atuam na diretoria – um é responsável pela área de compra de todo o grupo, enquanto outro é responsável pela área de vendas, já outros ficam na gestão administrativa e produtiva de uma indústria específica. Embora os papéis sejam distintos, são harmônicos entre si. Os funcionários também participam de tomadas de decisão, um grupo de especialistas é sempre formado quando se decide adotar uma ação específica.

A partir da aquisição da primeira indústria de alimentos, todos os demais empreendimentos se configuram a partir de um padrão estrutural semelhante, e as estruturas hierárquicas e de departamentalização seguem uma composição particular, conforme relatado pelo Entrevistado C8.

[...] cada indústria tem sua área específico, sua contabilidade, seu financeiro, sua área produtiva, sua área de distribuição [...], somente as áreas de compra e venda são centralizadas;

A estrutura de comunicação interna também tem seu sistema padrão: “[...] utilizamos *email*, reuniões periódicas para nivelamento de informações” (Entrevistado C2); ou até mesmo na estrutura hierárquica formada em cada setor para lidar com os níveis de exigência dos parceiros de negócio, de acordo com relato a seguir do Entrevistado A1.

Existem setores com níveis administrativos diferentes, ou seja, temos, por exemplo, o setor comercial que requer ações mais imediatas e conclusivas para atender a necessidade da empresa e temos setores administrativos que requerem a atenção minuciosa aos detalhes do processo para obter a informação mais apurada possível para auxiliar a tomada de decisão, ambos os setores atuam de forma totalmente diferente do ponto de vista da pressão externa.

A estrutura também pode ser identificada no regimento interno e nas integrações de informações recebidas por funcionários ativos e recém-contratados; segundo o Entrevistado C6, os funcionários recebem treinamentos constantes para o aperfeiçoamento das suas atividades.

Todos colaboradores que iniciam na empresa, recebem um manual do colaborador, onde mostra todos os direitos e deveres. E à medida que vão surgindo mais alguma novidade, é repassado para os funcionários através de e-mail e avisos em murais espalhados pela empresa (Entrevistado C6).

Além dos treinamentos recebidos, o grupo oferece incentivos para que os funcionários participem de cursos de especialização e formação, são diversas modalidades que podem depender da necessidade do setor, da indústria ou do próprio funcionário. A proposta da empresa é ter em seu quadro funcional pessoas cada vez mais qualificadas.

[...] alguns programas de incentivo à educação, a empresa custeia parte do investimento que o funcionário tem na graduação, também se você quiser fazer uma pós-graduação a empresa assume um custeio disso, se for um mestrado é disponibilizado tempo pra você fazer, mas tem que haver consenso, não dá para o camarada da contabilidade fazer fisioterapia e querer que a empresa contribua com isso, tem que haver sentido, um retorno pra empresa também, assim [...] ganha os dois nesse caso (Entrevistado G1).

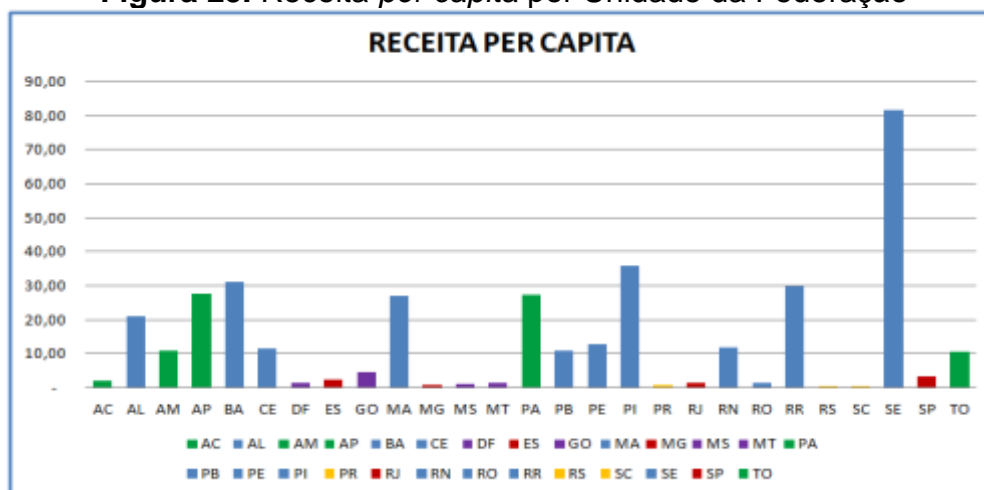
Todos os marcos históricos trouxeram mudanças estruturais que contribuíram para a área comercial. Para citar alguns deles, a criação do armazém possibilitou melhoria na qualidade do produto; com a implantação dos sistemas ERPs, tornou-se



possível controlar a receita e as despesas nas operações de venda; a mudança de mecanismos comerciais trouxe novos métodos de atendimento; a criação da indústria de café no sul da Bahia possibilitou atender a outros Estados ainda pouco explorados, entre outros.

Na estrutura de venda, o grupo atua em todo o território brasileiro, todas as capitais dos 27 Estados são abastecidas pelos seus produtos, inclusive regiões de difícil acesso. Os dados de vendas em receita *per capita* por Estado estão apresentados na Figura 25, a seguir. A empresa afirma que uma das suas ações, aqui entendida como competências, é privilegiar regiões que seus concorrentes não exploram devido à inviabilidade operacional.

**Figura 25.** Receita *per capita* por Unidade da Federação



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2020).

Para atender a essa demanda, as indústrias operam com cadeia de suprimento automatizado, que abrange os processos desde a demanda de aquisição de materiais variáveis de produção, a entrega no estabelecimento do cliente até o controle de recebíveis financeiros. Nesse processo, o sistema do cliente se comunica diretamente com o sistema da empresa, não havendo necessidade de intervenção, uma vez que as negociações são previamente configuradas por convenção contratual.

Existem vários mecanismos de comunicação com os clientes, temos sistemas integrados de *supplychain* como o E.D.I. que interage entre sistemas (fornecedor/cliente) que automaticamente faz pedidos de venda no intuito do abastecimento pleno entre empresas. Possuímos o SAC que é observado todo o respaldo do cliente externo do ponto de vista do consumidor para melhor atender as necessidades [...] (Entrevistado A1).

O *supplychain* (cadeia de suprimento) é um sistema pelo qual as indústrias negociam suas operações numa rede de empresas interligadas, e, por intermédio desse sistema, é possível planejar e gerenciar a cadeia de suprimentos de todos os envolvidos na operação. O EDI – *Electronic Data Interchange* – é o programa responsável pelo intercâmbio eletrônico de dados, fazendo com que seja segura a troca de dados por meio de arquivos.

Nesta subseção, foram apresentadas analiticamente sob os aspectos possíveis as manifestações formais que identificaram a estrutura da organização ao longo de sua trajetória. São exemplos do elemento de competência Estrutura o planejamento e os sistemas de controle, o sistema de recompensa e pagamento, os canais de comunicação, a hierarquia de responsabilidades e as tarefas; vale lembrar que as estruturas organizacionais são sistemas formais de gestão sob os quais seres humanos funcionam (DREJER, 2001).

#### 4.5.4 Elemento: Cultura

Na cultura organizacional, se descrevem os padrões comportamentais, os desempenhos e os objetivos ou a razão da existência, traduzindo o grau de compromisso identificado na organização, procurando maximizar a coerência de comportamentos, as alterações e mudanças sobre costumes, tradições e formas de agir que estão arraigados desde a fundação da empresa (RIBEIRO, 2016).

De acordo com Drejer (2000), a cultura corporativa influencia os seres humanos por intermédio de valores compartilhados e normas que orientam as atividades. Os valores compartilhados aos quais se refere o autor podem ser observados nos depoimentos de entrevistados. O Entrevistado C5 afirma que há existência de valores compartilhados em forma de comportamentos culturais atribuídos a cerimônias, ritos e rituais.

Apesar de ser um país laico com uma posição neutra no campo religioso, somos regidos pelas crenças do catolicismo, onde são espalhadas imagens cristãs, símbolos religiosos, missas anuais. Uma crença que para nós cristãos nos dá uma energia muito positiva (Entrevistado C5).

Guerrero (2006) revela que os valores da empresa familiar derivam dos valores do fundador por meio da religião e da interação com os familiares e com os funcionários.

A cultura identificada nos procedimentos, nos hábitos e na maneira como as pessoas agem na organização foi percebida no comportamento do fundador. De acordo com alguns entrevistados, os mecanismos utilizados como Prática de Negócio têm sido relevantes para a trajetória do grupo; outro aspecto é a presença habitual do presidente em todas as indústrias do Estado de Sergipe que têm como regra rotineira visitar os processos produtivos antes mesmo de atender a questões administrativas.

[...] Outro fator que acho muito importante é a presença da diretoria no dia a dia dos negócios. O presidente do grupo visita todas as empresas semanalmente. Passando por toda produção antes de ir ao escritório (Entrevistado G).

[...] a visão dele também foi um fator determinante, principalmente no que diz respeito às práticas de negócios, sem dúvida as atuações da empresa no mercado se deram de forma brilhante para que pudesse atingir em tão pouco tempo tamanha notoriedade (Entrevistado A5).

[...] o ponto mais importante foi sem dúvida as estratégias do diretor, a empresa cresceu por conta dele, mas com certeza a tecnologia contribuiu muito [...] (Entrevistado G1).

Na história da organização, as competências também podem ser identificadas nas representações sociais. A cultura corporativa é vista como emergente do processo de aprendizagem coletiva que guia e molda coletivamente o comportamento do indivíduo (DREJER, 2001).

O Entrevistado A1 narra a importância de se obter conhecimento sobre premiações que a empresa recebeu: “[...] importante quando tive conhecimento que nós ganhamos um prêmio sobre o *ranking* das marcas mais lembradas pelo consumidor”.

Esse mesmo sentimento é identificado nos depoimentos dos entrevistados C6 e G1 nos relatos a seguir:

O Presidente da empresa recebeu o diploma José Ermírio de Moraes no Senado Federal, essa homenagem é reconhecimento para empresas e empresários que contribuíram para a economia e para o progresso do país. Essa premiação dá para a empresa uma credibilidade, pois representa a forma como a empresa é percebida pelo mercado (Entrevistado C6).

As premiações valorizam a marca, as divulgações são feitas pela intranet e é muito gratificante quando temos a oportunidade de participar disso, porque somos parte disso também. Outro dia o diretor foi homenageado, é gratificante quando o grupo recebe uma condecoração, uma placa, um troféu, uma matéria no jornal, revista. É muito importante sem dúvida (Entrevistado G1).

A competência da organização também é identificada nos métodos estratégicos, isso pode ser compreendido a partir da fala do Entrevistado A2, a seguir, pois ele pressupõe que o fato de a família decidir por atuar no segmento industrial alimentício foi uma assertiva importante:

Acredito também que o setor alimentício foi um grande acerto do grupo. Principalmente por estar inserido nos itens de cesta básica, itens de consumo primário. Porque quando você vai iniciar um negócio a grande primeira tomada de decisão é pensar em que ramo vai atuar (Entrevistado A2).

À vista disso, mesmo diante do isolamento social provocado pelo enfrentamento à pandemia da Covid-19, alguns produtos tidos como indispensáveis à população não tiveram sua circulação obstruída, esse é o caso dos alimentos disponibilizados em supermercados. Diante dessa realidade, pelo fato de as indústrias estarem inseridas no grupo dos produtos essenciais, suas atividades não foram suspensas, ao contrário, houve crescimento nas vendas. Há ao menos duas razões possíveis para esse crescimento, de acordo com o entrevistado C3: uma é o fato de as pessoas em isolamento cozinhareem mais, e a outra é o custo-benefício, o preço baixo e a qualidade alta que a marca oferece nos seus produtos.

[...] as pessoas estão reduzindo o ticket médio na compra, estão com medo de ficar sem reserva e alguns nem reserva tem, então escolhe marcas com o melhor custo benefício, é o nosso caso. Produto bom com preços atrativos, quem não gosta? [...] os mais desconfiados passam a consumir e percebem que estão pagando mais caro por bobagem, pra falar a verdade tem muitos produtos nossos que são bem superiores a algumas marcas de nome e ainda o nosso é mais barato [...] (Entrevistado C3).

Conforme apresentado, foram identificados diversos aspectos da cultura organizacional dentro da organização, mas, em virtude de a cultura organizacional ser um elemento de competência constituído de experiência vivida ao longo do tempo, os aspectos culturais demonstrados surgiram por meio de depoimentos dos entrevistados, pois, como afirma Schein (1984), a cultura organizacional é o padrão de comportamento que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu, aprendendo a

lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados suficientemente válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir.

Portanto, os elementos de competência são identificados nesta pesquisa como um conjunto dinâmico relevante para a identificação da competência organizacional, como representado na Figura 26, tornando importante o estudo compartilhado em razão de serem harmônicos e dependentes.

**Figura 26.** Elementos de competência por relevância



Fonte: Elaboração própria (2020).

Uma competência pode ser vista como um sistema, ou seja, é muito difícil focar apenas em elementos individuais, na medida em que estão relacionados entre si (LEONARD-BARTON, 1995).

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo central identificar os elementos de competência no grupo empresarial para compreender a importância desses elementos na trajetória histórica de seis indústrias.

O incentivo para a realização desta pesquisa foi a dificuldade de localizar outros trabalhos que abordassem o tema competência em empresas familiares sob a perspectiva histórica, sobretudo em indústrias alimentícias. Por essa razão, as indústrias selecionadas para a pesquisa são indústrias de transformação da cadeia alimentícia.

Analisando cada elemento de competência, a contribuição das **pessoas** foi crucial para o sucesso da organização, o que é constatado pelo desempenho de todas as equipes de cada departamento, pela participação dos familiares na administração, pela relação da família com todos os envolvidos e pelo papel central que o fundador tem nas tomadas de decisão e nas ações estratégicas.

Outrossim, é a **estrutura** disponibilizada para favorecer o bom desempenho dos envolvidos, bem como as estruturas físicas com lugares salubres para promover o bem-estar, além das normas bem definidas, que evita desvios de finalidade, havendo canais de comunicação disponibilizados a todos e ferramentas compatíveis com a atividade do colaborado.

À vista disso, a **tecnologia** se mostra bastante presente, pois, de acordo com os entrevistados, são postos à disposição equipamentos e ferramentas modernos, e os investimentos que a organização aplica em novas tecnologias são identificados em áreas administrativas e produtivas, além de que o parque industrial conta com máquinas de tecnologia avançada, e esse é um ponto de prioridade para o grupo.

Ademais, a prática de negócio é um dinamismo **cultural** cotidiano, principalmente nos aspectos mercadológicos, em que se observam realizações de campanhas de *marketing* televisivo e operações de venda, sobretudo nas regiões Norte e Nordeste, onde a representação do grupo é mais expressiva.

De fato, conforme afirma Drejer (2001), as competências organizacionais são identificadas com base nos quatro elementos de competência, e isso foi possível se perceber ao longo da trajetória da empresa Alfa em várias circunstâncias, desde as características específicas do fundador e da família até os aspectos físicos, estruturais e históricos das indústrias. Todavia, o que cabe questionar é se há de

fato um elemento de competência mais forte do que outro. Para Drejer (2001), a Tecnologia é o elemento mais visível entre os demais, e o elemento Pessoas é o ponto focal do desenvolvimento da competência. O que se pode notar nesta pesquisa é que, do ponto de vista holístico, os elementos de competência são complementares, e a força entre eles é relativa, como também a preponderância varia para cada elemento a depender do ambiente.

Analisando, por exemplo, os departamentos técnicos nos organogramas das indústrias, setores como contabilidade, RH, fiscal e custos, o elemento possivelmente mais forte é Pessoas, isso porque a atividade está direcionada à consultoria, à técnica de análise e aferição. Outro setor em que provavelmente o elemento Pessoas é mais relevante é o setor de tecnologia, o que parece contraditório, mas para esse setor a tecnologia é utilizada como estruturas para atender às necessidades dos usuários, que, por sua vez, são assistidos por especialistas (pessoas) da área.

Por outro lado, nos setores de produção das indústrias alimentícias, não há dúvida de que o elemento mais forte é a tecnologia, que é necessária para atender às exigências sanitárias, à segurança das atividades e à qualidade nos processos. Ainda assim, se for diminuído o campo de análise, é possível ter elementos com forças diferentes em um mesmo departamento produtivo.

Utilizando como referência a produção de café da indústria de alimentos 1, se subdividir esse setor, tem-se o processo de torra, moagem e envase do grão, sendo que nessas três etapas há pouca intervenção humana, logo a tecnologia se destaca. Dentro desse mesmo processo, existem a reposição de bobinas e a análise de perda de vácuo, atividades essas que são feitas especificamente por pessoas, logo o elemento Pessoas é mais preponderante.

Assim, pode-se afirmar que a força individual dos elementos de competência não pode ser considerada de forma genérica, a não ser que a análise seja feita sob a perspectiva de um objetivo específico. Pode-se afirmar também que os elementos de competência dentro de uma organização industrial familiar não apenas se complementam, mas são conexos e subordinados, pois o desempenho de qualquer atividade pressupõe a utilização de algum recurso (tecnologia) e a disposição de uma estrutura mínima para que se execute, e, ainda, toda atividade direta ou indiretamente tem a participação do ser humano, e este, por sua vez, tem a cultura como atributo intrínseco à sua existência.

Dessa forma, fica evidente que não há elemento de competência dominante na organização, mas, sim, elementos de competência que se complementam dentro de cada propósito idealizado. A história da organização revela que cada elemento de competência teve seu papel importante e que a relevância está na combinação entre os elementos.

Como fator limitador identificado nesta pesquisa, aponta-se a ausência de dados documentais como demonstrações de resultados financeiros anuais que pudessem apresentar os índices de lucratividades ao longo da história, isso porque, por exemplo, no intervalo de 1985 a 1999, não há registros de marcos históricos, o que certamente identificaria elementos de competência importantes para o enriquecimento deste trabalho.

Outras razões compreendidas como limitadoras para a identificação dos elementos de competência é a inexistência de dados relativos à média salarial histórica e de dados relativos aos ativos imobilizados adquiridos, o que ajudaria na identificação do elemento Tecnologia, com máquinas e equipamentos; e, também, se houvesse dados sobre os principais clientes e fornecedores, acredita-se que isso apresentaria dados pertencentes à estrutura e à cultura do negócio. A ausência desses dados possivelmente comprometeu a aferição na busca da definição dos elementos de competência para a organização.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras contemplem um número maior de empresas familiares de atividade industrial, quiçá indústria de alimentos, como foi o caso deste estudo.



## REFERÊNCIAS

ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Pesquisa conjuntural da indústria de alimentos**: Principais indicadores do setor. São Paulo-SP, 2019.

ABIB, G.; HOPPEN, N.; HAYASHI JUNIOR, P. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 604-616, dez. 2013.

ABREU, A. A importância da inovação tecnológica na indústria de alimentos: Um estudo de caso numa empresa de grande porte. In: **Anais do XXXII encontro nacional de engenharia de produção**, Bento Gonçalves, RS, 15 a 18 de outubro, 2012.

AGHA, S.; ALRUBAIEE, L.; JAMHOUR, M. Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 1, p. 192-204, jan. 2012.

ALFA. **Histórico e Unidades Industriais**: Missão, visão e valores. 2020. Disponível em: <http://www.alfa.com.br/empresa/a-empresa>. Acesso em: 13 jan. 2020.

ALMEIDA, D. R. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. Salvador, UFBA, 2017.

ALVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

AMANN, B.; ALLOUCHE, J. L'entreprisefamiliale, un'état de l'art. **Finance, Contrôle, Stratégie**, v. 3, n. 1, p. 33-79, 2000.

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do modelo dos três círculos em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. Curitiba, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2004.

ARAÚJO, T. B. **Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiros**: heranças e urgências. Rio de Janeiro: Revan, 2000.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Boletim de moedas internacionais**. Disponível em: <https://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpesq.asp?frame=1>. Acesso em: 31 mar. 2020.

BALLESTERO, M. G.; RESTREPO DÍAZ, D. A. Significados compartidos y toma de decisiones: el mito y la historia como elementos simbólicos incidentes en una empresa familiar colombiana de transporte terrestre. **Cuadernos de Administracion**, v. 30, n. 55, p. 127-161, jul./dez. 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.

BELARDINELLI, S. The evolution of family institution and its impact on business and society. **Family Business Review**, v. 15, n. 3, p. 169-173, set. 2002.

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

BERRONE, P.; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Socio emotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012.

BERTOLUCCI, J. L. O. et al. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, abr./jun. 2009.

BEUREN, I. M.; POLITELO, L.; MARTINS, J. A. S. Influence of family ownership on the companies performance. **International Journal of Managerial Finance**, v. 12, n. 5, p. 1-36, 2016.

BIANCOLINO, C. A. et al. Projetos de Implementação de ERP 'Cloud': Pontos Focais na Gestão de Negócios do Setor de Alimentos e Bebidas Brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, p. 113-126, Set.-Dez., 2018.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações e Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRAUN, V.; CLARK, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRITTO JUNIOR, A. F.; MELO, M. C. O. L. A interação entre os valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso no grupo Zema. **REGE**, São Paulo-SP, Brasil, v. 21, n. 2, p. 183-198, abr./jun. 2014.

BROCKHAUS, R. H. Family Business Successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun. 2004.

BROWN, A. D. A narrative approach to collective identities. **Journal of Management Studies**, n. 43, p. 731-753, 2006.

CABRAL, J. E. O. Determinantes da propensão para inovar e da intensidade inovativa em empresas da indústria de alimentos do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 87-108, 2007.

CAMPOS, M. M.; COSTA, E. D. Os critérios para uma definição da empresa familiar. In: **Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação**. Universidade do Minho - AEP, 19 de setembro de 2018.

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

CARON, F. Préface. In: HAMON, M.; TORRES, F. (Orgs.). **Mémoire d'avenir**. Paris: Economica, 1987. p. 7-9.

CENTURION, J. A.; VIANA, J. J. S. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios**: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda. UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHUA, J.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 1, p. 19-40, 1999.

CHURCH, R. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history. **Business History**, v. 35, n. 4, p. 17-43, 1993.

CNI. Confederação das Indústrias. **Indústria Brasileira**: A força do Brasil Indústrias. V. 2, Brasília, agosto de 2018.

COLLI, A. **The history of family business, 1850-2000**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

CRUZ, M. H. L.; SILVA, C. A. S. Interação institutos de pesquisa com a indústria de alimentos. **Revista de Administração**, São Paulo, jan./mar. 1988.

CUNHA, D. A.; DIAS, R. S.; GOMES, A. P. Uma análise sistêmica da indústria alimentícia brasileira. In: **Anais do XLIV congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Fortaleza/CE, 2006.

CUNLIFFE, A. L. Crafting Qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. **Organizational Research Methods**, n. 14, p. 647-673, 2011.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução à sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 99-116, 2000.

DAVEL, E.; TREMBLAY, D. G. Organizações familiares e intensivas em conhecimento: dilemas e contribuições para a análise organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004.

DE ARAUJO, I. C.; CAMARGO, A. S. S. Empresa familiar: fatores que influenciam o sucesso da sucessão familiar. **Rev. Científica Eletrônica Estácio**, Ribeirão Preto, n. 11, p. 1-14, jan./jun. 2018.

DE CAROLIS, D. M. Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. **Journal of Management**, v. 29, n. 1, p. 27-50, 2003.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2014.

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

DESLAURIERS, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p.127-53.

DIAS, J. L.; BECKER, G. V. Abordagem histórico-longitudinal em pesquisas de Administração Estratégica. **RGO-Revista Gestão Organizacional**, PUCRS-Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, v. 6, 2013.

DIAS, P. C. S. P.; FINOCCHIO, C. P. S.; CHEUNG, T. L. Inovação, Alimentos e Consumo: Análise da Produção Científica e suas Implicações. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 144-161, maio/ago. 2019.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 7, n. 22, p. 161-198, 1967.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development?. **Technovation**, v. 21, n. 3, p. 135-146, 2001.

DREJER, A. Illustrating competence development. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 3, p. 6-10, 2001.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organization**, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

DREJER, A.; RIIS, J. O. Competence development and technology: How learning and technology can be meaningfully integrated. **Technovation**, v. 19, n. 10, p. 631-644, 1999.

DREJER, A.; SØRENSEN, S. Succeeding with sourcing of competencies in technology-intensive industries. **Benchmarking: An International Journal**, v. 9, n. 4, p. 388-408, oct. 2002.

FGV. **A indústria de alimentos no Brasil e na América do Sul**. FGV Projetos, n. 27, 2016.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e formação de Competência**: Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FONTELLES, M. J. et al. **Metodologia da Pesquisa Científica**: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Núcleo de Bioestatística Aplicado à Pesquisa da Universidade da Amazônia – Unama. Amazonas, 2009.

FONTES FILHO, J. R.; LEAL, R. P. C. (Coords.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

FRANKS, J.; MAYER, C.; VOLPIN, P.; WAGNER, H. F. The life cycle of Family ownership: international evidence. **The Review of Financial Studies**, v. 25, n. 6, p. 1675-1712, 2012.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade sedução e carisma?. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

FRITZ, R. **Empresa familiar**: uma visão empreendedora. São Paulo: Makon Books, 1993.

GALLO, M. A.; RIBEIRO, V. S. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Iberconsult, 1996.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.

GODOI, K. C.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, K. C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 106-126.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P. Mecanismos de vigilância e dispositivos de controle: o caso de uma indústria familiar de confecções de minas gerais. **RAM – Revista De Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, edição especial, p. 64-87, nov./dez. 2008.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2002.

GOULART FILHO, A.; QUEIROZ, P. R. C. **Transporte e Formação Regional: Contribuições à história dos transportes no Brasil Dourados**: Editora da UFGD, 2011.

GOUVEIA, F. Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos. **Inovação Uniemp**, Campinas, v. 2, n. 5, dez. 2006.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava - PR. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, p. 749-769, 2009.

GUERRERO, V. S. Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. **Pensamiento & gestión**, Universidad del Norte, 20, p. 194-215, 2006.

HALL, A.; MELIN, L.; NORDQVIST, M. Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p. 193-208, sept. 2001.

HENDERSON, R. M.; COCKBURN, I. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 63-84, sept. 1994.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Culture e organizzazioni**: valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali. 1. ed. Milano, Italy: Franco Angeli, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População Estimada em 2019**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados>. Acesso em: 22 abr. 2020.

IEDI. Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. **Por uma Indústria Padrão Mundial**. São Paulo, out. 2019.

JAZIRI, D. The advent of customer experiential knowledge management approach (CEKM): The integration of offline & online experiential knowledge. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 241-256, jan. 2019.

JONES, G.; ROSE, M. B. Family capitalism. **Business History**, v. 35, n. 4, p. 1-16, 1993.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Family business**: human dilemmas in the family firm. London: International Thomson Business Press, 1996.

LANSBERG, I. **Succeeding generations**: Realizing The Dream of families in Business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LEONE, N. M. G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: **Anais do Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**. Belo Horizonte: [s.n.], 1991. p. 243-247.

LESSA, C. **A Estratégia de Desenvolvimento 1974-1976: sonho e fracasso**. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.

LEWIS, M. A. Analysing organisational competence: implications for the management of operations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.

LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171p.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 171p.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; HAUCH, V.; ELIDRISSI, D. The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: A multilevel approach. **International Business Review**, v. 28, n. 2, p. 222-237, 2019.

MACEDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. **RAE-eletrônica**, São Paulo: Eaesp/FGV, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002.

MACHADO, M. W. K. **Engenharia de Produção: What's your Plan?**. Belo Horizonte, Atena Editora, 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCOVITCH, J. Alguns aspectos da inovação tecnológica na indústria de alimentos. **Revista de Administração IA, USP**, São Paulo, v. 15, out./nov. 1980.

MARTENS, C. D. P. et al. A inovatividade em indústria de alimentos: Estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 19, n. 1, p. 94-117, jan./mar. 2013.

MARTINS, A.; MACCARI, E.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIRDA, M. I. R. de. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MARTINS, J. C. **Empresas familiares**. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, 1999.

MASEDA, A.; ITURRALDE, T.; AROSA, B.; RODRÍGUEZ, A.; SAIZ, M. **Situación de la empresa familiar em el Territorio Histórico de Bizkaia**. España: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2009.

MASRI, T. E.; TEKATHEN, M.; MAGNAN, M.; BOULIANNE, E. Calibrating management control technologies and the dual identity of family firms. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 14, n. 2, p. 157-188, 2017.

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v. 51, n. 5, p. 40- 47, 1997.

MELO, R. O. L.; SUBRINHO, J. M P.; FEITOSA, C. O. Indústria e desenvolvimento em Sergipe. **REN - Revista Econômica do Nordeste**, v. 40, n. 2, abr./jun. 2009.

MILLS, J. et al. **Competing Through Competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAIS, M. O.; BREJÃO, A. S.; TORRES, J. G. M.; COSTA NETO, P. L. O. Organização para inovação nas empresas: proposta de modelo integrando estratégia e estrutura organizacional - estudo de caso em uma empresa de borracha **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 5, p. 2503-2521, ago. 2018.

MOURA, E. M. **Alimentos funcionais como estratégia de inovação na indústria de alimentos processados: O caso da Nestlé**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências e Letras (Campus Araraquara), Unesp, Araraquara-SP, 2016.

MUNCK, L.; DIAS, B. G. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE**, São Paulo-SP, Brasil, v. 22, n. 4, p. 525-544, out./dez. 2015.

MURAN, C. A. B. **Inovação organizacional: um estudo de caso em uma indústria de alimentos do sudoeste do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



ORO, I. M. et al. Controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida nas indústrias familiares de São Miguel do Oeste – SC. **Revista Ciência Administrativa**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 62-74, ago. 2007.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Empresa Familiar e Desempenho Econômico-Financeiro: um Estudo Sobre a Configuração da Produção Científica Internacional. In: **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, Brasil, 38, 2014.

PACHECO, F. G. **Industrialização sob o governo Juscelino Kubitschek: plano de metas e seus impactos na economia brasileira**. Monografia, Departamento de Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, junho, 2010.

PESTANA, L. J. **Estrutura de Capitais em Empresas Familiares**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2017.

PINOCHET, L. H. C. Uso estratégico dos sistemas de informação no apoio aos processos de negócios: estudo de caso na indústria de alimentos. **RAD - Revista Administração em Diálogo**, v. 18, n. 3, p. 01-25, set./out./nov./dez. 2016.

PITTINO, D.; VISINTIN, F. The propensity toward inter-organizational cooperation in small-and medium-sized family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 2, p. 57-68, 2011.

POMPEU, B. N. **O desenvolvimento da indústria automobilística sob a ótica do plano de metas do governo Juscelino Kubitschek (1956-1961)**. UFRJ, Rio de Janeiro, 2017.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. Competência essencial da corporação. **Harvard Business Review**, maio/jun. 1990.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUEIROZ, H. G. S. **Desenvolvimento de novos produtos: implantação de uma metodologia para indústria de alimentos**. Tese (Doutorado em Ciência e Tecnologia de Alimentos) - Universidade Federal do Ceará, Centro de Aíências Agrárias, Fortaleza, 2016.

RAIMUNDO, L. M. B.; BATALHA, M. O.; TORKOMIAN, A. L. V. Technological dynamics of the Brazilian food and beverage industry (2000-2011). **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 423-436, 2017.

RESENDE, E. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências**: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, O. P. Cultura organizacional. **Millenium**, n. 32, p. 169-184, feb. 2016.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL, 1998.

RODRIGUEZ, M. **Classificando competências**. [2002]. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3250/classificando-as-competencias.html>. Acesso em: 11 maio 2019.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão Empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso 2013.

SANCHES, M. A. R. **Cooperação e competição na indústria de alimentos de amendoim de Marília-SP**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – FGV-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

SANTOS, G. F.; ARAÚJO, G. B. G. Influência de fatores macroeconômicos na gestão tecnológica da indústria de alimento. **Revista de administração de empresas**, Rio de Janeiro, jul./set., 1978.

SANTOS, L. C. História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais. **Memória Institucional, Narrativas e Storytelling**, v. 11, n. 20, 2014.

SANTOS, M. J.; WANE, R.; LOPES, O. Knowledge Sharing: Social, Cultural and Structural Enabling Factors. In: MACHADO, C.; DAVIM, J. P. (Eds.). **Transfer and Management of Knowledge**. London: Wiley-ISTE, 2014. p. 29-48.

SARBAH, A.; XIAO, W. Good corporate governance structures: A must for family businesses. **Open Journal of Business and Management**, 3, p. 40-57, 2015.

SATO, G. S. Perfil da Indústria de Alimentos no Brasil: 1990-95. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 56-67, jul./set., 1997.

SATO, G. S. **Estratégia e estrutura organizacional na indústria de alimentos**: o caso Sadia. Tese (Ph.D. em Administração de Empresas) - FGV-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SEBRAE. **Relatório especial** - Empresas familiares. UGE-Unidade de Gestão Estratégica (UGE), set. 2015.

SHYU, J. Family ownership and firm performance: evidence from Taiwanese firms. **International Journal of Managerial Finance**, v. 7, n. 4, p. 397-411, 2011.

SIDONIO, L. et al. Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. **BNDES - Biblioteca Digital**, Agroindústria, BNDES Setorial 37, p. 333-370, 2013.

SILVA, A. C. G. **A Sucessão em empresas familiares** – o perfil do fundador. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2017.

SILVEIRA, E. R. **Indústria e pensamentos industrial na primeira república**. São Paulo: FFLCH - USP, 2019.

SOUSA, D. K. M. A.; LIMA, C. S. T.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. In: Anais do **VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul. Territórios, redes e Desenvolvimento Regional: perspectivas e desafios, v. 8, 2017.

SPECKBACHER, G.; WENTGES, P. The impact of Family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: a research note. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 34-46, 2012.

SUZIGAN, W. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec; Campinas: Editora da Unicamp, 2000.

TAMPOE, M. Exploiting the core competence of your organization. **Long Range Planning**, Oxford, v. 27, n. 4, p.60-77, aug. 1994.

TASSEL, J. **L'histoire saisie par le management**: entre pratiques dépassées et exercice de pouvoir managérial. 2008, 463 f. Thèse (Doctorat en Sciences de l'information et de la communication) – Celsa, Paris IV, Sorbonne, Paris, 2008.

TJORA, A. H. Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. **Qualitative Research**, London, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008.

UHLANER, L. M. The use of the guttman scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. **Family Business Review**, v. 18, n. 1, 2005.

USSMAN, A. M. **Empresas Familiares**: Entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar. Lisboa: Sílabo, 2004.

VAISMORADI, M. et al. Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. **Journal of Nursing Education and Practice**, v. 6, n. 5, p. 398-405, 2016.

VAN KLEEF, J. A. G.; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 38-51, 2007.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

VIANA, F. L. E. Indústria de Alimentos. **Caderno Setoria ETENE**, BNB-Banco do Nordeste, ano 1, n. 4, dez. 2016.

VICENTINI, M. S. Alimentos industrializados: abordagem da indústria, consumidores e governo. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 22, n. 1, p. 671-682, 2015.

WEBER, C.; ANTAL, A. The role of time in organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. (Ed.). **The handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 351-368.

WESZ, V. J.; TRENTIN, I. C. L. Análise territorial e representativa das agroindústrias familiares de cachaça nas Missões/RS. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, n. 2, p. 164-174, maio./ago 2007.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICE A.** Roteiro de entrevista e Termo de consentimento.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ENTREVISTADOR:** Everton Andrade Souza

Duração da Entrevista: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

**Dados do Entrevistado**

Nome:

Cargo que desempenha:

Tempo de empresa:

Escolaridade:

Faixa etária:

**Dados da unidade organizacional**

Nome da empresa:

Data da fundação:

Porte da empresa:

Nº de funcionários:

Linhas de produção:

Quantidade de produtos:

Cidade onde está localizada a empresa:

**Item 1: Mapear os marcos históricos da organização estudada (fundador e familiares)**

1.1. Como surgiu a proposta de fundação das indústrias?

1.2. A história de algumas empresas está ligada a pessoas que nem sempre são fundadoras. Quais pessoas foram importantes para a idealização e/ou criação da empresa?

- 1.3. Como e quem definiu a marca e o que ela representa?
- 1.4. Quais foram os momentos considerados mais difíceis na história da organização, as principais dificuldades? Justifique.
- 1.5. Da fundação até os dias atuais, qual foi o período considerado mais importante e que mais contribuiu para a trajetória da empresa? Justifique.
- 1.6. Qual foi o momento na história da empresa em que se percebeu que a marca passou a ser reconhecida nacionalmente, se tornando inclusive líder em vários produtos, e quais ações foram tomadas para atender a essa demanda?
- 1.7. Qual a importância da família para a organização e, em sua opinião, quais os principais ganhos de uma empresa gerida por família em relação a uma empresa gerida por acionistas?
- 1.8. Nesse período em que você trabalha na empresa, qual foi o episódio que você considera o mais importante para o seu departamento que impactou (positiva ou negativamente) diretamente na organização como um todo? Comente sobre fatores internos e externos.

**Item 2: Identificar quais competências foram essencialmente preponderantes para criar um diferencial na trajetória da organização**

- 2.1 Historicamente, para você o que foi mais importante (pode ser um ou mais) para o desempenho da empresa: a tecnologia, as pessoas, a estrutura da organização ou a cultura existente nela? Justifique.
- 2.2 Atualmente, o que está sendo mais importante continua respeitando a ordem da resposta 2.1 ou houve algumas mudanças de prioridade? Por quê?
- 2.3 Qual a linha de produção mais importante e o que essa linha representa em relação às demais linhas?
- 2.4 Como a empresa adquire as informações relativas ao mercado e de que maneira isso é feito?
- 2.5 A empresa possui algum tipo de certificação? Se sim, o que essa certificação representa para a empresa?
- 2.6 Existe algum tipo de ação específica direcionada a clientes potenciais? Quais são essas ações?
- 2.7 A empresa investe em algum tipo de divulgação, promoção ou propaganda? Esse tipo de veículo é considerado importante? Em que grau de importância?

**Item 3: Descrever a implementação e a utilização das tecnologias como elemento de competência organizacional**

- 3.1 Como a empresa utiliza as tecnologias da informação (e-mail, intranet, telefone, conferências, radiofrequência...) para melhorar o fluxo de informações, a comunicação e os conhecimentos entre os membros da empresa?

- 3.2 Quais programas na empresa são voltados para o desenvolvimento de novas tecnologias e para novas maneiras de fazer as coisas?
- 3.3 De que maneira a empresa acompanha as novas tendências tecnológicas presentes no mercado? Isso é feito por um departamento específico?
- 3.4 Como a empresa estimula os seus empregados a se qualificarem para trabalhar com as novas ferramentas tecnológicas?
- 3.5 A empresa já adaptou tecnologias e experiências bem-sucedidas implantadas pela concorrência? Quais foram essas tecnologias e como elas funcionam?
- 3.6 Qual foi o maior investimento tecnológico feito pela empresa nos últimos tempos?
- 3.7 Em que aspecto para a empresa a tecnologia é uma ferramenta importante para desenvolver competências nos seus processos e nos seus funcionários?

**Item 4: Identificar, a nível estratégico, a importância das pessoas para a formação de competência organizacional**

- 4.1 Como são divididas as participações dos familiares nas decisões estratégicas da empresa?
- 4.2 De que maneira as atividades dos colaboradores são avaliadas?
- 4.3 Como as ações das pessoas que trazem mudanças internas positivas são valorizadas pela empresa?
- 4.4 Como e com qual frequência procedimentos, instruções e processos são comunicados aos gestores?
- 4.5 Como as pessoas são capacitadas para as suas atividades?
- 4.6 Como são repassadas as informações e os conhecimentos externos a todos os funcionários do nível operacional e/ou estratégico?
- 4.7 Com qual frequência a empresa realiza reuniões periódicas entre os departamentos para troca de experiência?

**Item 5: Apresentar analiticamente a estrutura organizacional ao longo do tempo**

- 5.1 Qual tipo de incentivo é oferecido aos colaboradores para que participem de cursos de formação, congressos, seminários, feiras e reuniões?
- 5.2 A empresa possui algum regimento interno com regras claras e transparentes com todos os direitos, deveres e obrigações a serem respeitados pelos seus membros? Qual a exigência e a divulgação desse material?
- 5.3 Como a informação é disseminada entre os diversos níveis hierárquicos da empresa?
- 5.4 A forma como estão estruturados os departamentos dentro da organização contribui de que maneira para o desempenho das atividades?

- 5.5 Nas indústrias alimentícias, como funciona cada modelo de negócios e qual a importância deles para o grupo?
- 5.6 Como são formados os canais de comunicação entre fornecedores, clientes e parceiros de negócios? Existe algum departamento responsável por essa atividade? Qual a importância desse canal?
- 5.7 Como funcionam os mecanismos de comunicação interna e quais ferramentas são usadas?

#### **Item 6: Identificar aspectos da cultura organizacional**

- 6.1 Quais eventos comemorativos são celebrados na empresa? Qual a importância desses eventos?
- 6.2 Como você compreende a proposta de visão e a missão da organização?
- 6.3 Como são formados os níveis hierárquicos dos familiares participantes da empresa? Essa formação é importante em que sentido?
- 6.4 A empresa foi premiada nos últimos tempos? Quais foram as premiações e qual a importância dessas premiações para a competência da empresa?
- 6.5 A empresa possui algum programa de controle ambiental, ecológico ou de assistência social? O quê, onde e como?
- 6.6 De que maneira é trabalhado o clima organizacional da empresa?
- 6.7 Como a empresa atua para minimizar os conflitos internos?
- 6.8 Como funciona o sistema de departamentalização e integração entre os setores da organização?

As perguntas de entrevistas foram criadas para atender a todos os entrevistados, todavia algumas perguntas não se aplicam a determinado entrevistado. Por exemplo, a pergunta 1.2 “Como surgiu a proposta de fundação da empresa?” é direcionada apenas para o fundador ou os membros da família.

Por outro lado, perguntas como a 3.5, “A empresa já adaptou tecnologias e experiências bem-sucedidas implantadas pela concorrência? Quais foram essas tecnologias e como elas funcionam?”, estão mais direcionadas ao setor de Tecnologia da Informação.



## TERMO DE CONSENTIMENTO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS NA HISTÓRIA DE UMA INDÚSTRIA FAMILIAR SERGIPANA. Nesta pesquisa, pretende-se analisar como ocorreu o processo de escolha das competências organizacionais na organização, com vistas a criar um diferencial em sua trajetória histórica.

Para participar da pesquisa, o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo envolvido e não receberá qualquer vantagem financeira. Todo esclarecimento sobre qualquer aspecto será realizado pelo pesquisador, e o(a) Sr.(a) estará livre para participar ou recusar a qualquer momento.

Caso deseje interromper a participação, não haverá nenhum tipo de prejuízo ou penalidade. Após a conclusão, os resultados da pesquisa estarão à disposição, e seu nome e o da empresa só serão divulgados com a sua permissão.

Este termo de consentimento e os dados utilizados na pesquisa serão arquivados pelo pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Sua identidade será mantida em sigilo, e só serão utilizadas as informações para os fins acadêmicos e científicos.

Eu,....., portador do documento de identidade nº..... fui informado(a) dos objetivos da pesquisa e declaro que concordo em participar, como também declaro que a mim foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

....., ..... de .....de 2020.

---

Assinatura