



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR DURANTE A SUCESSÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PLANAHP**

ALUNO MURILO SILVÉRIO MARTINS BRITO
RA: 2060073/5

PROFESSOR ORIENTADOR:
LEONARDO HUMBERTO SOARES

Brasília/DF, junho de 2010

MURILO SILVÉRIO MARTINS BRITO

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR DURANTE A SUCESSÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PLANAHP**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

Brasília/DF, junho de 2010

MURILO SILVÉRIO MARTINS BRITO

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR DURANTE A SUCESSÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PLANAHP**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

Banca examinadora:

Prof.(a): Leonardo Humberto Soares
Orientador

Prof(a).:
Examinador(a)

Prof(a).:
Examinador(a)

Brasília/DF, junho de 2010

Dedico,

Ao meu pai que, apesar do seu trabalho exaustivo, ainda se faz presente e preocupado. Pelo amor, carinho, incentivo, dedicação e compreensão dispensados em todos os momentos de minha vida.

À minha mãe, pelo amor, preocupação e incentivo aos meus estudos nos momentos mais importantes.

Aos meus amigos e colegas, pelo apoio, companheirismo e compreensão dispensados nos momentos em que estive ausente, dedicando-me à realização desta pesquisa.

Agradeço,

Aos meus pais por possibilitarem essa conquista.

Aos meus professores por serem colaboradores dessa minha vitória, em especial ao meu orientador Leonardo por me incentivar a alcançar o melhor resultado possível.

A Maria Carolina, por estar ao meu lado, por compartilhar e compreender esses momentos de stress. Por ter feito da minha conquista também parte de seus objetivos e ter tornado cada momento no caminho mais fácil.

A Giselle por motivar e alguma vezes mais que motivar. Pelos momentos calmos e não tão calmos, mas que me possibilitaram chegar até aqui.

Aos meus amigos por toda a diversão e muitas histórias.

A todos envolvidos nesse processo.

“Suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se de histórias e trajetos percorridos”.

Nilda Maria Leone

RESUMO

O objetivo do estudo é levantar e analisar os fatores de maior relevância, na visão dos colaboradores, para a profissionalização durante a sucessão na Planahp. Caracteriza-se por um estudo de caso exploratório realizado com abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada com onze funcionários e o fundador/dono. Os dados coletados foram analisados conforme proposta de Lefreve (2005) que busca construir o discurso do sujeito coletivo. O estudo assume como empresa familiar aquela cujo poder decisório está ligado aos laços familiares, caracterizadas pela informalidade e centralização. Fala ainda do destaque que o processo sucessório merece nas empresas, onde defende-se preparação tanto da empresa quanto do sucessor. Finaliza o referencial falando das características da empresa profissional, como elementos formalizados, profissionais especializados dentre outras. Considerando esses aspectos a empresa Planahp caracteriza-se pela ausência de documentos formais e presença quase que totalitária de familiares na gestão da empresa e também da pouca autonomia dos funcionários. Os resultados da pesquisa revelam contradição quando os funcionários afirmam em um primeiro momento a existência de processos consolidados e em um segundo a ausência desses. A principal constatação dos resultados está na alta centralização e no desejo de maior autonomia após a sucessão por parte dos funcionários. O estudo conclui que os fatores mais relevantes a serem considerados no processo de profissionalização administrativa da empresa são: descentralização; melhoria dos processos internos; desenvolvimento da gestão de pessoas; inovação e a melhoria das relações externas. As limitações estão na ausência de uma análise dos documentos da empresa e das competências do sucessor.

Palavras-Chave: Empresa Familiar, Processo Sucessório, Profissionalização.

ABSTRACT

This research goal is to collect and analyze the main factors in the professionalism during succession in Planahp, according to the staff perspective, It is characterized as an exploratory study case with a qualitative approach. The survey was conducted with eleven employees and the founder/owner, the data collected were analyzed as proposed by Lefevre (2005) which seeks to build the collective subject discourse. Characterize the families companies as those in wich the decision-making power is linked to family ties, also is informal and centralized. Consider the importance the succession should have in these companies, where preparing both the company and the successor is key. The referential ends with the characteristics of professional company, as formalized elements, specialized professionals and others. Considering these aspects presents the company Planahp has no formal documents and almost totalitarian presence of relatives in the management of the company and also the limited autonomy of employees. The survey results reveal contradiction when at first affirms the existence of consolidated processes and later the absence of these. The main finding of these results is the high centralization and a desire for greater autonomy after the succession. The study concludes that the most important factors to consider in the process of professionalization of the company are: decentralization, improvement of internal processes, development of people management, innovation and improvement of external relations. The limitations are the absence of a company documents review and of the successor.

Key-words: family company, succession, professionalization.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO DE LITERATURA	12
	2.1 Contexto das Empresas Familiares	12
	2.3 O Processo de Sucessão	17
	2.4 Profissionalização.....	20
	2.4.1 <i>Características do Administrador Profissional</i>	22
	2.4.2 <i>Elementos Presentes nas Empresas Profissionais</i>	23
3	MÉTODO DE PESQUISA	26
4	ESTUDO DE CASO	28
	4.1 Cenário da empresa	28
	4.2 A percepção dos funcionários e do fundador/dono.....	30
	4.2.1 <i>Características de uma empresa profissional</i>	30
	4.2.2 <i>Características atuais da Planahp</i>	31
	4.2.3 <i>Expectativas de profissionalização na sucessão</i>	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

As grandes tendências e transformações sofridas pelo mercado afetam profundamente o mundo dos negócios. As consequências são inevitáveis e podem ser avaliadas como positivas ou negativas às organizações e aos colaboradores.

Em um cenário de negócios moderno e incessantemente competitivo, os desafios são constantes e ditam um novo ritmo ao mercado contemporâneo. A vida no atual sistema econômico se baseia na inovação, cujo sucesso depende de um fluxo cíclico e ininterrupto de geração de ideias originais, buscando especialmente a superação de concorrentes na procura de mercados, compradores ou empregos.

A abertura da economia brasileira na década de 90 do século XX, reforçada pelo avanço da globalização, trouxe desafios e problemas e fez desaparecer uma grande quantidade de empresas nacionais. Entre elas, muitas eram tradicionais grupos familiares que não souberam ou não conseguiram enfrentar a concorrência e se adaptar aos novos tempos.

Uma análise da empresa familiar em nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade, quanto nos ambientes econômicos em que atua. Há desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, em posições de destaque em nichos do mercado mundial e enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

Atuando nesse cenário, está a empresa Planahp, objeto de análise deste estudo: uma empresa de construção civil, que atua em quatro estados brasileiros, com a matriz localizada em Brasília – DF. Sua estrutura atual a caracteriza como uma empresa familiar. Seu fundador, até o momento em que este estudo foi realizado, estava a cargo das atividades gerenciais da empresa, e o processo sucessório começava a ser construído.

Diante do exposto, o tema em estudo se refere à migração de uma empresa familiar para uma organização profissional na sucessão.

Baseado nessa premissa, tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais os fatores mais relevantes, a serem considerados, no processo de profissionalização administrativa durante a sucessão familiar da empresa Planahp?

Desse modo, caracteriza-se como objetivo geral deste estudo: levantar e analisar os fatores de maior relevância, na visão dos colaboradores, para a profissionalização durante a sucessão na empresa Planahp.

Como objetivos específicos, têm-se: i) discorrer sobre a teoria que caracteriza as empresas familiares; ii) apresentar os conceitos relativos ao processo sucessório; iii) descrever as características da administração profissional; iv) levantar as características da Planahp em relação aos temas em estudo; v) identificar as perspectivas dos diferentes colaboradores da Planahp quanto à sucessão e à profissionalização.

Nesse contexto, o presente trabalho de pesquisa justifica sua relevância no sentido de contribuir com a continuidade dos estudos sobre empresas familiares, que podem estar passando por momentos de transições de controle, ainda que haja pouca literatura sobre o tema.

Do ponto-de-vista aplicado, os resultados poderão colaborar para a revisão dos processos administrativos das empresas interessadas que estão passando por uma fase de sucessão, expansão ou reestruturação. No âmbito social, proporcionará aos profissionais que atuam nessa área, o entendimento do tema para a melhoria dos processos em sua atuação.

A fim de alcançar os objetivos traçados, a metodologia se caracteriza como estudo de caso, uma vez que melhor serve aos propósitos de investigação em profundidade de uma empresa. Tem caráter exploratório e abordagem qualitativa, visando garantir dados que representem toda a complexidade do fenômeno sob o estudo. Ainda quanto aos aspectos metodológicos, a fim de discorrer sobre as teorias pertinentes, será realizada pesquisa bibliográfica (VERGARA, 1991).

Esclarecidos os aspectos delimitadores da monografia, a estrutura que seguirá inicia-se com a revisão de literatura, seguida da pesquisa de campo. Posteriormente, será detalhado o estudo de caso da Planahp, que abrange a apresentação e análise dos dados confrontados com a teoria. Por fim, a conclusão apresentará as constatações do estudo, levantará hipóteses e contribuições, determinará as limitações do trabalho e sugerirá uma agenda de pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura se inicia por meio de uma breve apresentação do contexto histórico das empresas familiares. Na sequência, apresentam-se dados que possibilitam compreender o cenário mundial em relação a essas empresas. Com o intuito de estabelecer os conceitos em relação à empresa familiar, são apresentados suas características, pontos fortes e pontos fracos. No segundo tópico que este estudo abrange, são elucidadas as questões relativas à sucessão e ao processo ligado a esta como um todo. Como fechamento da etapa conceitual do trabalho é apresentado as questões relativas à profissionalização.

2.1 Contextos das Empresas Familiares

Em termos históricos, de acordo com Oliveira (1999), a empresa familiar surgiu no Brasil no início do século XIV, um pouco após seu descobrimento.

O rei de Portugal na época, D. João III, procurava uma solução para não perder as novas terras descobertas. Por outro lado, não conseguia enviar-lhes mais recursos. Assim, a solução encontrada pelo monarca foi a criação das capitânicas hereditárias (MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT 1999).

O donatário das terras tinha poderes de doar partes de suas terras a outros, desde que estes mantivessem a sua lealdade e continuassem a pagar impostos ao rei. Essas terras, como o nome já diz, eram hereditárias, ou seja, podiam ser passadas por herança. Caso houvesse mais de um filho, o mais velho herdava tudo. Anos mais tarde, a forma de primogenitura não era mais utilizada, e a herança passou a ser dividida igualmente entre os filhos (MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999).

No final do século XIX, as imigrações, juntamente com a industrialização, marcam a época. Repletos de sonhos para as novas terras e se fixando em pequenas cidades, os imigrantes iniciavam alguma atividade comercial além do trabalho na lavoura. Com isso, houve um grande crescimento de empresas familiares no Brasil (MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999).

Segundo Bernhoeft (1989), naturalmente, há momentos da economia que são mais favoráveis ao surgimento das empresas familiares, tais como nas décadas de 30, 40, 50, pois o Estado as protegia fortemente, com subsídios, proteções alfandegárias, entre outros benefícios. Outro período em que se pode perceber o

favorecimento ao surgimento das empresas familiares foi o regime militar, com o maior fortalecimento das empresas estatais diante do corporativismo estatal, o que refletiu na proteção da empresa familiar.

Lansberg et al. (1996) afirmam que aproximadamente 70% das empresas de todo o mundo pertencem a famílias. Também asseveram que, quando se analisa a preparação para o futuro, esse percentual pode aumentar nas duas próximas gerações, se forem consideradas algumas vantagens desse tipo de organização, tais como: a tocante questão da qualidade - pois o nome da família é associado a produto e serviços que são oferecidos ao mercado -, e a ampliação dos horizontes de investimentos. Assim, mesmo em momentos de desaquecimento da economia, essas empresas continuam comprometidas com a relação família-empresa-mercado.

De acordo com Bornholdt (2005), uma empresa familiar nasce de uma ideia, um sonho que, se for em comum e compartilhado com algum parente, pode se tornar realidade. É considerada pelo autor um tipo muito especial de empresa, pois, se ainda não passou, irá passar por um processo transgeracional e sucessório pela frente. Normalmente, os funcionários desse tipo de organização sentem a diferença dessa forma de administração, pois conciliar trabalho e amor pela empresa é muito complicado, se não for feito com cautela.

Antes de mostrar os dados relativos às empresas familiares, é importante apresentar alguns conceitos relativos a elas. Para Bornholdt (2005), empresa familiar é qualquer organização que ultrapassar os laços e interesses profissionais impostos por esta. Para que seja considerada uma empresa familiar pelo autor, devem-se notar os seguintes fundamentos:

- a) Controle da empresa feito pela família ou por herdeiros;
- b) Áreas estratégicas da organização destinadas a parentes;
- c) Os valores e crenças da organização são iguais aos dos familiares;
- d) Qualquer ato feito por algum membro da família se repercute dentro da organização, não importando se nela atua.

A organização familiar é um tema de muita relevância em todo o mundo e, ainda de acordo com esse autor, algumas economias estão alicerçadas nesse tipo de empresa.

Com a globalização cada vez mais presente, as empresas precisam de investimentos para atualizar as tecnologias e se enquadrar no mercado competitivo (OLIVEIRA, 1999).

Mesmo com algumas divergências nos números, é unânime o valor das empresas familiares nas economias dos diferentes países, conforme fundamentado pelos dados a seguir (figura 1):

País/Região	Percentual (%)
Portugal	70%
Inglaterra	75%
Espanha	80%
Suíça	85%
Suécia	90%
Itália	95%
Brasil	85%

Figura 1 – Porcentagem de empresas familiares em diferentes países
 Fonte: (OLIVEIRA 1999, p. 7)

Ainda segundo Oliveira (1999), as empresas não familiares americanas, possuem vida média de 45 anos, enquanto a vida média das empresas familiares está estimada em 24 anos. Já no Brasil, os números são altamente divergentes: os dados apontam que a média de empresas não familiares é de 12 anos e das empresas familiares é de 9 anos. O estudo ainda diz que apenas 30% sobrevivem para passar o poder à segunda geração, e somente 5% passam-no à terceira geração.

2.2 As Características de uma Empresa Familiar

A empresa familiar tem como característica, basicamente, a sucessão do poder decisório de maneira hereditária, para uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 1999). As empresas familiares, em geral, são consideradas organizações de longo prazo. São empreendimentos que não se arriscam por lucro no curto prazo, em prejuízo nos investimentos de longo prazo (ÁLVARES, 2003).

Para o sucesso de uma empresa familiar, é imprescindível que passem de geração a geração e permaneça na memória familiar o orgulho pela organização, a

identidade e os costumes que foram transmitidos, mesmo que não aceitos como um todo. Os interesses individuais e os da empresa precisam estar em equilíbrio. Para que isso aconteça, o relacionamento familiar precisa ter estabilidade e concordância com a administração da empresa (RICCA, 1998).

Para Álvares (2003), ter o nome da família na fachada e nos rótulos dos produtos pode afetar a identidade da família. Essa ligação entre produto e nome da família é de grande importância para os proprietários, pois a associação de produtos defeituosos, ou até mesmo inferiores, é um fato de reflexão para os membros da organização.

Assim, os líderes familiares não acham interessante lucros de curto prazo que podem, no futuro, manchar a reputação da empresa. Essa preocupação com o nome da família pode ser usada como um fator motivador dentro da organização, fazendo com que os membros sintam-se orgulhosos por produzirem produtos de qualidade (ÁLVARES, 2003).

É comum, nessas organizações, informalidade entre o relacionamento do administrador e a pessoa de menor nível hierárquico. Muitas vezes, há troca de opiniões antes de as atitudes serem tomadas pelos superiores. Também há conversas individuais, que são constituídas a partir do relacionamento com os empregados (RICCA, 1998).

Esse envolvimento faz com que o mais alto dirigente da empresa tome as decisões, os supervisores não participem das políticas da companhia e, geralmente, não tenham autonomia para cuidar nem dos pequenos detalhes. Muitas vezes, os planos não chegam a ser formalizados e somente o dono tem conhecimento dos rumos da organização. Mais uma característica da estrutura hierárquica é que, por não levar em conta o lado funcional da organização, os treinamentos em áreas específicas são raros, bem como a administração que tenha aprendizados especiais (RICCA, 1998).

Nesse cenário, têm-se cargos estáveis, exceto quando ocorrem problemas mais sérios. As promoções são difíceis de acontecer e só ocorrem quando os familiares continuam nos cargos mais altos. Essa questão leva a outro ponto importante: a lealdade dos funcionários. A informalidade no relacionamento com os funcionários faz com que, nas empresas familiares, a aprovação ou não de alguma atitude seja desconhecida (RICCA, 1998).

Assim, na empresa familiar, as relações afetivas, em detrimento das racionais, levam os líderes familiares a apresentarem características autocráticas, que se traduzem em condutas, como: i) demonstrações da dimensão do poder que têm; ii) a busca pela minimização de ideias opostas, buscando manter a coesão de sua equipe; iii) superestima à lealdade a suas ideias e conceitos pelo grupo; iv) valorização de suas virtudes e omissão de seus defeitos; v) caracterizam-se como portadores da verdade, constituindo-se a garantia da perenidade da empresa (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Essas organizações não precisam divulgar tantas informações quando comparadas às empresas de capital aberto, o que dificulta para os concorrentes conhecerem com quem estão competindo no mercado (ÁLVARES, 2003).

Ainda, segundo Álvares (2003), ao serem comparadas com as empresas de capital aberto, as empresas familiares não têm aquela perspectiva de resultados trimestrais, a pressão sobre elas é muito menor, e a intervenção do controle público é menos intensa. Assim, podem trabalhar com mais liberdade e usar essa liberdade como uma vantagem competitiva.

Algumas características apontam que, em tempos problemáticos, o orgulho dos familiares presentes na organização faz com que ela tenha força para continuar no mercado. Aliado a isso, o negócio é construído com poucos sócios e os prejuízos são assumidos pessoalmente entre eles. Além disso, a identificação total dos interesses familiares com os da organização pode ser utilizada para estabelecer e reforçar os interesses entre acionistas e administradores (RICCA, 1998).

A identificação da família e de seus membros pode afetar diretamente as atividades da empresa e as políticas de marketing, além disso, o valor de um membro familiar na empresa pode ter um peso muito grande em sua organização interna. Um membro eficiente da família, geralmente, possui grande importância dentro da empresa. Em caso de dificuldades financeiras, como são organizações com fortes laços entre família e empresa, os membros da família, com sua respeitabilidade, mantêm relações comerciais e comunitárias, o que facilita, muitas vezes, a obtenção de empréstimos (RICCA, 1998).

Em algumas empresas familiares, os empregados leais, que não possuem laços familiares com os donos, são especiais dentro da organização. Nesse sentido, os trabalhadores se interessam em ajudar no aprendizado do filho do dono, para que a sucessão seja feita, e a administração da empresa continue com a família.

As empresas familiares conseguem ter mais benefícios e maior flexibilidade que seus competidores. Uma dessas facilidades é a tomada de decisões rápidas a respeito de sua política, o que pode gerar ganhos de longo prazo (RICCA, 1998).

Porém, a flexibilidade pode não ser benéfica a esse tipo de organização quando interfere na sua administração, levando o empregado à obediência servil e, até mesmo, à perda da liberdade de ação dos diretores (RICCA, 1998).

Os familiares na administração podem cometer exagero no investimento de novas instalações e equipamentos ou na promoção de atividades não necessárias, caso não tenham feito um planejamento prévio. Além disso, agem fora dos parâmetros normais do mercado no relacionamento com os empregados. Essas atitudes afetam a empresa, pois representam custos altos no lucro de longo prazo (RICCA, 1998).

A empresa familiar tem como características sistemas de controle ineficientes, procedimentos poucos rígidos, ou, ainda, resistência administrativa, quando determinadas atividades não têm razão de ser (RICCA, 1998).

É comum a tomada de atitudes sem objetivos e/ou metas para a organização: atitudes irracionais, guiadas por sentimentos, como a promoção rápida de um parente na empresa, sem virtude de méritos, mas por laços familiares (RICCA, 1998).

Além do valor dado por algum tipo de produto, ou atividade, faz com que a empresa não esteja aberta às mudanças. Esse valor exagerado faz com que os interesses da família não percebam o desenvolvimento de novos mercados. (RICCA, 1998)

Pode-se concluir que, para uma empresa familiar obter sucesso, ela deve entender que os principais objetivos pessoais podem ser alcançados a longo prazo e que a determinação de regras e limitações necessárias pode ser um fator importante para o seu desenvolvimento (RICCA, 1998).

Para alguns estudiosos, uma empresa só é considerada uma verdadeira empresa familiar quando consegue administrar essa transferência para a segunda geração.

2.3 O Processo de Sucessão

A sucessão é um assunto que merece destaque. Muitas vezes, essa passagem é conturbada, diante de impostos cobrados sobre a herança e falta de preparo dos próprios controladores da organização. Um estudo feito sobre o assunto demonstra que os administradores atuais não dão o valor necessário à empresa após sua saída. Assim, dois terços dos proprietários evidenciam algum tipo de preocupação com o processo sucessório, somente metade trabalhou no testamento para que suas intenções sejam feitas, e pouco mais de um quarto expôs essas intenções para que fossem planejados a tempo (LETHBRIDGE, 1997).

Esse processo poderia ser facilitado se não fosse deixado para a última hora. Uma medida eficaz seria a melhor preparação dos herdeiros: se eles fossem ensinados sobre a técnica, já haveria sinais de progresso na área. A eficiência na sucessão não é um problema típico da empresa familiar, também está presente em grandes empresas de capital aberto, quando a presença familiar na gestão e no controle da organização é forte (LETHBRIDGE, 1997).

A aposentadoria da geração que fundou empresas nos anos 50 está chegando. Dificuldades sucessórias ou o simples capricho por parte dos herdeiros em assumir a empresa estão contribuindo para o crescimento de registros de vendas de empresas familiares no Brasil. Essa aceleração das vendas passou de 52 em 1990 para 330 e 400 em 1994 e 1995, respectivamente. (LETHBRIDGE, 1997).

De acordo com Aquino (1987, *apud* Rizzo, 2000 p.9):

Sucessão é o processo de substituição do pioneiro, patriarca, fundador da empresa ou do grupo empresarial, com a incumbência do sucessor dar continuidade à obra criada, projetada e administrada pelo empreendedor (pioneiro, patriarca, etc.) dentro de um determinado período de tempo.

Para Rizzo (2000), uma empresa bem administrada tem como característica a superação da vida humana. Isso quer dizer que a empresa precisa conseguir liberdade de seus executivos, tornando-se uma organização de êxito para o resto da vida.

Todo empreendimento passa por fases cíclicas de sobrevivência e sofre a influência direta do ambiente externo. Na economia brasileira, que é pouco estável, é muito comum que essas turbulências ocorram. Portanto, a continuidade da empresa é vista como a confirmação do sucesso alcançado pelo fundador, como um empreendimento que consegue ultrapassar a vida do ser humano (RIZZO, 2000).

O processo sucessório é um dos conflitos mais difíceis na empresa familiar, pois é uma fase que geralmente causa problemas estruturais na família (RIZZO, 2000).

Segundo Lodi (1973), a crise na transição da empresa está, na maioria das vezes, ligada a um conflito entre pai e filho, no qual a carreira problemática do filho, o planejamento da empresa, os futuros investimentos e a linha de novos produtos ou serviços que serão agregados à organização servem como exemplo para o problema. A sucessão depende muito do comprometimento das pessoas e da capacitação para transmiti-lo.

A visão que o criador teve para perpetuar um negócio é diferente da visão de criá-lo. A maioria dos fundadores chega a uma crise porque não tem um novo sonho a conquistar. Diante disso, procura alguém que tenha esse novo sonho que possa ser compartilhado (RIZZO, 2000).

Outro ponto muito importante para Rizzo (2000), na sucessão, é o uso esclarecido e correto do nepotismo. A empresa e os membros da família não podem deixar que a capacitação de seus funcionários seja deixada de lado, com pressões para empregar familiares incompetentes e que não tiveram uma preparação prévia sobre o trabalho que irão exercer. Ao coibir essa prática irresponsável, a empresa evita uma descapitalização da organização, com o uso indevido do seu patrimônio.

A sucessão vista pelo pai se resume ao desejo e à preocupação de conseguir ensinar o filho, para que este assuma o cargo. Mas o autor diz que essa questão deve ser levantada ainda com o sucessor na faculdade e, de preferência, que não esteja trabalhando na organização. Vale ressaltar que a escolha da profissão do filho e do curso a ser feito na universidade deve ser por meio do perfil vocacional e não no interesse da empresa (RIZZO, 2000).

O processo sucessório, quando visto e não tratado a tempo, geralmente torna-se um problema. Os administradores têm a expectativa de que, com o tempo, o problema irá se resolver, mas não é isso o que acontece (RIZZO, 2000).

Segundo Rizzo (2000), no Brasil, as empresas familiares evidenciam dois importantes pontos sobre profissionalização e sucessão:

- A profissionalização da organização não significa retirar o controle dos familiares e entregá-lo a executivos contratados;

- A viabilidade de uma empresa familiar é realidade, e o processo de profissionalização precisa ocorrer de dentro para fora, conseguindo, assim, envolver todas as partes.

O problema principal na sucessão e profissionalização de uma organização familiar é sua preocupação com a psicologia das pessoas e da família, sem dar a importância necessária à lógica empresarial. É comum, no mercado de negócios, a observância de tentativas de profissionalização que não deram certo. Para muitos, esse processo se dá por meio da contratação de executivos bem sucedidos ou de consultorias. No Brasil, cuja realidade é outra, uma análise breve sugere que tal processo pode causar uma guerra interna e comprometer, assim, a sobrevivência da organização (RIZZO, 2000).

2.4 Profissionalização

Para Ricca (1998), a palavra profissional e profissionalização são consideradas mágicas e associam-se a um processo de mudança na estrutura da organização, vindo por parte dos familiares da empresa. Assim, torna-se relevante, em um primeiro momento, conceituar o termo “profissionalização empresarial”.

De acordo com Bernhoeft (1989), profissionalizar a empresa não quer dizer apenas seguir um manual administrativo, nem entregar a administração do negócio a um profissional do mercado. Donatti (1999) acrescenta, ainda, a profissionalização como a receita do sucesso e, para ele, deve-se profissionalizar a família.

Lodi (1978) defende que, no contexto da empresa familiar, profissionalizar está ligado a três aspectos: i) integrar com êxito os familiares com capacitação profissional em cargos estratégicos; ii) adotar e racionalizar as práticas administrativas; iii) utilizar ferramentas de trabalho consolidadas como eficazes em outros ambientes empresariais.

Conforme exposto, a profissionalização trata-se de um processo que deve começar com fundadores da organização e continuados com os herdeiros das famílias, inicialmente ocupantes do conselho administrativo da empresa, com a finalidade de elaborar o seu planejamento, tanto estratégico, quanto tático e operacional. Deve-se deixar evidente a distinção entre gestão e propriedade da família. Para Bernhoeft (1985), essa distinção é o primeiro passo à profissionalização, e o segredo dela.

Esse processo de profissionalização, segundo Lodi (1994), possui várias formas de ser definido:

- Como quando a organização ou os familiares começam a assumir práticas administrativas mais racionais, atualizadas e menos personalizadas;
- A integração dos familiares com os administradores contratados;
- A formalidade de normas de conduta e padrões a serem seguidos dentro de um grupo de trabalhadores;
- A mudança, nos intuitivos, dos métodos pessoais para os métodos racionais.

Segundo Donatti (1999), no momento de grandes transformações da economia mundial, provocadas pela globalização da economia, torna-se relevante debater as dificuldades presentes no novo cenário mundial.

De acordo com Bethem (1994, *apud* Castro, Morais, Crubellate, 2001), cerca de 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros são de propriedade familiar, e a gestão deles é, na maior parte do tempo e dos casos, restrita aos membros das famílias. Nesse sentido, considerando o aumento da concorrência internacional existente, começaram a ser exigidos, na administração das organizações, altos índices de competitividade e preparo administrativo, na busca por uma gestão adequada às exigências dessa realidade organizacional.

Essa dinâmica, segundo Castro, Morais, Crubellate (2001), vem impondo, cada vez mais, desafios à continuidade dos negócios sob o comando familiar. Para os autores, a existência de problemas de sobrevivência do empreendimento familiar tem relação com fatores relacionados à ineficácia da gestão, ao processo sucessório, à profissionalização de quadros e aos conflitos entre integrantes da família.

No âmbito deste trabalho, considera-se fundamental o estudo e a aplicação da profissionalização organizacional como uma das soluções aos desafios das empresas familiares do século XXI.

Segundo Donatti (1999), essa profissionalização pode ser feita por meio do treinamento de membros familiares que tenham vocação para serem executivos, ou do treinamento de herdeiros para serem executivos, com o desenvolvimento de noções básicas de contabilidade, legislação e administração de empresas.

Nas noções básicas da administração, essa gestão profissional pode ser iniciada com o desenvolvimento de planejamentos internos, estruturação de áreas, descrição de objetivos de curto, médio e longo prazo e definição de metas e meios para a mensuração de resultados futuros, de acordo com expectativas e anseios presentes. A profissionalização se dá a partir da inserção de ferramentas de gestão estratégica da administração de empresas, como citado anteriormente.

A profissionalização da administração tem sido colocada, tradicionalmente, por autores como Chandler, como condição sine qua non para empresas em expansão, situadas principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção seria essencial para coordenar economias de escala e escopo (GRANOVETTER, 1995 apud LETHBRIDGE, 1997, p. 04).

Assim, em outro aspecto, Donatti (1999) aborda que a profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas.

Trata-se do processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administração de familiares. É a substituição de métodos intuitivos, por métodos racionais. (DONATTI, 1999). Para ele, a profissionalização apenas terá sucesso se for entendida como o estabelecimento de regras profissionais de eficácia e eficiência.

É necessário formalizar o processo. Os métodos intuitivos, usados na administração não profissional, são métodos pouco sólidos, com maiores riscos e menores chances de funcionar do que os métodos que estão sendo implantados na gestão das empresas profissionais – que utilizam ferramentas com eficiência comprovada e seguem planos adequados, por garantirem chances maiores de resultados eficazes.

Ainda conceituando o tema, Rizzo (2000) disserta que a palavra profissional e profissionalização são consideradas mágicas, e são palavras que se associam a um processo de mudança na estrutura da organização, vindo por parte dos familiares da empresa. Esse processo se dá no momento em que a organização ou os familiares começam a assumir práticas administrativas mais racionais, atualizadas e menos personalizadas.

A integração dos familiares com os administradores contratados e a formalidade de normas de conduta e padrões a serem seguidos dentro de um grupo de trabalhadores são citados pelo autor, além da mudança de métodos pessoais para racionais.

Alinhado ao conceito anterior Melo, (1984, p. 28) aborda que:

Profissionalização é uma palavra mágica. Geralmente, a vemos associada a um processo de mudança organizacional que é a grande esperança de 'virada' de empresas familiares.

2.4.1 Características do Administrador Profissional

Os administradores profissionais são aqueles que tomam decisões, com o objetivo de gerar algum impacto no desempenho ou nos resultados da organização. Não importando sua posição na estrutura organizacional e se a tomada de decisões é parte da sua função, dele exigem-se decisões certas nas horas certas (DRUCKER, 1977).

O administrador profissional é facilmente diferenciado dos administradores que são membros da família, pois, como é um empregado pago para exercer sua função, precisa dela para ter sua renda, a qual está intimamente ligada a seu poder e habilidade técnica (RICCA, 1998).

Para Drucker (1977), é necessário saber o desempenho efetivo do administrador profissional. Caso ele não seja bem entendido e corretamente controlado, corre-se o risco de sua contratação ser pouco significativa à organização.

O Administrador profissional é aquele que tem total domínio de sua área e se esforça para atingir resultados. Concentra seu empenho em poucas áreas, para que determinado esforço resulte no maior resultado para a empresa (DRUCKER, 1977).

2.4.2 Elementos Presentes nas Empresas Profissionais

Diante de uma apresentação inicial do capítulo, conceitua-se processo administrativo, para alguns autores. O entendimento correto da conceituação dará uma visão mais clara sobre a importância de se mapear um processo, seja ele industrial ou na área de serviços.

Segundo Villela (2000), um processo é uma ordenação particular das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, a qual tem um começo e um fim facilmente identificados. Ainda o define como um conjunto de ocupações interligadas logicamente e que usa os recursos da empresa para a geração de resultados

previamente definidos, de forma a apoiar seus objetivos. Uma caracterização final afirma que os processos são atividades conjuntas que tomam um insumo (*input*) e o modificam para criar um resultado (*output*).

Johansson (1995) também enfatiza que o entendimento do processo é importante, pois o concebe a chave para o sucesso em qualquer negócio.

As empresas investem significativos montantes dos seus recursos na sua reestruturação, para manterem-se inovadoras e flexíveis em ambientes turbulentos e competitivos (VILLELA, 2000).

A experiência em várias organizações brasileiras demonstra que a área operacional é consecutivamente um ponto fraco, o que é verdade tanto para os setores de manufatura, quanto de serviços e de manutenção (CAMPOS, 1994).

De acordo com Barnes (1982), há quatro aspectos que devem ser analisados no desenvolvimento de possíveis soluções de melhoria dos processos. São eles: i) eliminar todo trabalho desnecessário; ii) combinar operações ou elementos; iii) modificar a sequência das operações e iv) simplificar as operações essenciais.

Johansson (1995) comenta que, basicamente, há três razões que possibilitam à organização modificar um processo: redução de custos, renovação de competitividade e domínio competitivo.

Outra característica presente em uma organização familiar é a exigência de pessoas que, cada vez mais, se envolvam em processos decisórios ligados a estratégias empresarias. Uma solução seria a ferramenta *empowerment*.

O *empowerment* tem como objetivo a capacitação de pessoas, para que os processos decisórios sejam efetuados com mais eficácia, o que facilita a adequação da empresa a ambientes competitivos, complexos e dinâmicos (SLACK; CHAMBERS; HARLAND; 1999).

Randolph (1995) conceitua *empowerment* como o reconhecimento e liberação, dentro da organização, do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna.

Para Herrenkohl, Judson e Heffner (1999), *empowerment* é um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas e a interferir com ações no processo produtivo.

Enfim, segundo Cunningham & Hyman (1999), *empowerment* significa conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir com as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esse tópico visa descrever a abordagem metodológica escolhida para este estudo, elucidando as bases lógicas da investigação e esclarecendo a abordagem quanto aos fins, aos meios e às técnicas de investigação utilizadas.

A metodologia para este trabalho toma como base lógica o método dedutivo, pois visa comprovar uma verdade a partir da derivação lógica.

Conforme a primeira das classificações propostas por Vergara (2009), quanto aos fins, a pesquisa foi desenvolvida como exploratória, uma vez que o estudo busca levantar hipóteses.

De acordo com a classificação proposta, este estudo utiliza como meio de investigação principal o estudo de caso, cuja principal característica é a pesquisa mais abrangente e mais rica em detalhes (VERGARA, 2009).

Tendo em vista essa característica abrangente do estudo de caso, este trabalho desenvolve-se, ainda, por meio de outros meios de investigação: pesquisa de campo, pesquisa documental, observação assistemática e pesquisa bibliográfica, já apresentada anteriormente.

Por fim, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para levantar as proposições teóricas que antecederam este estudo. Já a pesquisa de campo foi escolhida com o objetivo de investigar a experiência daqueles envolvidos no fenômeno sob análise.

Para a apresentação da empresa Planahp, serão realizadas pesquisa documental e observação assistemática. A primeira a ser complementada pela segunda, que se caracteriza pela obtenção de dados, sem que haja uma necessidade de determinar previamente as características que devem ser observadas e a maneira como tal observação deve ser feita (VERGARA, 2009).

A abordagem do problema é de caráter qualitativo, pois busca construir sentido por meio da compreensão e descrição do contexto do problema (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

A aplicação dos formulários foi realizada via postal e realizadas envolvendo dois aspectos diferentes: i) a opinião dos colaboradores; ii) a percepção do fundador/dono. Ambos levantados através do discurso do sujeito coletivo. Foi realizado levantamento, por meio de formulário aberto, com cinco questões, sendo o tempo médio para resposta, 30 minutos, aplicado a onze funcionários da empresa Planahp e ao fundador/dono.

A primeira questão do formulário aberto (APÊNDICE A) busca identificar as principais características de uma empresa profissional. A segunda levanta quais dessas características o entrevistado acredita existir na empresa. A terceira verifica como o atual gestor atua nos aspectos ligados à distribuição de tarefas e à autonomia dos colaboradores. Uma quarta questão busca opiniões quanto aos processos de gestão. Por fim, a quinta questão levanta as mudanças esperadas pelos colaboradores após o processo sucessório. Para avaliar a percepção do fundador/dono, a mesma entrevista foi aplicada a este.

Os dados coletados foram tratados por meio da análise de discurso, que segundo Lefevre é uma análise de:

- Expressões-chave – trechos que melhor representam o conteúdo da resposta;
- Ideias centrais – sentenças simplificadas que expressam o sentido;
- Ancoragens – afirmações que enquadram o conjunto das situações resumidas em uma mesma ideia central;
- Discursos do sujeito coletivo – DSC – que, de acordo com Lefevre (2005, p.25), são “discursos-síntese que reúnem respostas de diferentes indivíduos, com conteúdos discursivos de sentido semelhante”.

Por fim, os dados passaram por análise conforme frequência de uma determinada ideia central e apresentação dos diferentes DSC's, confrontando as respostas coletadas com a teoria apresentada.

4 ESTUDO DE CASO

Essa etapa apresenta, primeiramente, a situação atual da empresa: a dimensão de sua atuação e suas características gerais. Em seguida, é descrito o processo sucessório e, por fim, os resultados são apresentados e confrontados com a teoria.

4.1 Cenários da empresa

A empresa PLANAHP, Plano Nacional de Habitação Popular, conforme observação assistemática realizada, é uma empresa de construção civil. Atua em quatro estados brasileiros: Goiás, Mato grosso, Mato grosso do Sul e Minas gerais. Possui filiais em outras 38 cidades nesses mesmos estados. Tem o intuito de se expandir - há terrenos já comprados no sul do Maranhão e no DF.

Além dessas 38 filiais, há o escritório central da empresa, localizado em Brasília. Esse tem o objetivo de gerenciar os demais, centralizando toda a área contábil da empresa. Os funcionários dessa central são: i) um contador – somente para os trabalhos diários e mensais; ii) um contratado – para prestar consultoria nos serviços feitos pelo contador contratado. Além desses, atualmente, a esposa do diretor/fundador também trabalha na organização, na área financeira e administrativa. Entre suas atribuições, estão: o pagamento dos impostos, dos funcionários e de todas as compras feitas pela empresa e a administração do sistema de vendas e controle do financiamento dos imóveis da firma.

A organização não possui um organograma sólido, mas é possível identificar a diferenciação de cargos dentro da empresa. Verifica-se um organograma horizontalizado, uma vez que o diretor/fundador dirige as ordens aos gerentes de cada umas das filiais. Estas são, geralmente, compostas por um gerente, ou no máximo dois, e um auxiliar administrativo. Normalmente, há um vendedor responsável pelos empreendimentos já finalizados pela empresa naquela determinada cidade ou região.

Conforme as informações acima, é possível perceber que a empresa é muito centralizada. Além disso, a observação permitiu constatar que o diretor/fundador não possibilita a autonomia dos gerentes, uma vez que todas as decisões devem ser aprovadas por ele, tanto na área jurídica e administrativa, localizada em Brasília, e de engenharia e de produção presentes nas filiais.

Esse cenário faz com que a rotina do fundador/dono seja caracterizada por viagens entre as diversas cidades para verificar as rotinas operacionais e tomar decisões estratégicas. Caracteriza-se então a liderança pela centralização altamente forte, com pouca ou nenhuma autonomia para os funcionários tomarem algum tipo de decisão, e mesmo assim, as que hoje são de responsabilidade de um funcionário foram previamente autorizadas pelo dono, ensinada pelo mesmo o modo como ele prefere que faça e frequentemente o dono verifica pessoalmente a atividade ou decisão

Possui várias características de uma organização familiar. Uma delas é o excesso de preocupação com a preservação do nome da empresa, pois ele está ligado diretamente à família. As decisões não são expostas aos demais funcionários, somente aos diretores e a alguns gerentes. Frequentemente, antes de as decisões serem tomadas, há apenas algumas trocas de opiniões com certos colaboradores. Há, visivelmente, uma informalidade no tratamento dos funcionários e clientes. Os investimentos em treinamentos e cursos são raros.

Recentemente, o escritório central adquiriu um sistema de controle, cuja principal função é auxiliar o controle das vendas, custos, locações, financiamentos e informações sobre os empreendimentos, como lotes disponíveis, quitados, quantidade de parcelas restantes, entre outras.

É preciso compreender que todas as atividades até aqui citadas representam apenas uma pequena parcela do total dos processos em andamento na empresa. Por exemplo, uma atividade de cunho altamente estratégico para a empresa é o processo de loteamento.

Essa atividade somente tem início quando o dono/fundador analisa uma área rural como um local com oportunidade para se lotear no futuro. A aquisição desse terreno é feita ainda como propriedade rural na prefeitura. O fundador, cuja intenção é tornar o terreno propriedade urbana, espera a área valorizar para fazer o loteamento, o que pode levar uns 20 anos ou mais.

Após a aprovação de um projeto de loteamento, o processo para regularizar o terreno como propriedade urbana se dá o mais próximo possível do início da construção. Uma vez urbano, começam as etapas do loteamento: i) topografia – realizada e aceita na prefeitura; ii) limpeza do terreno – remoção de sujeiras, árvores, demolição de construções prévias iii) terraplanagem e saneamento básico - início dos trabalhos de instalação de energia elétrica, esgoto, encanamento para

cada lote e abertura de ruas e asfalto. A duração de todos esses processos, desde o início do trabalho no terreno até a entrega total, é, em média, de 4 a 8 meses.

Em 2003, a PLANAHP criou outra empresa para executar serviços de terraplanagem de maneira exclusiva. Assim, usou a estratégia de tornar-se seu próprio fornecedor, integração vertical, a fim de diminuir custos, tempo de execução e aperfeiçoamento e padronização do serviço.

4.2 A percepção dos funcionários e do fundador/dono

A coleta de dados da pesquisa permitiu constatar a visão dos funcionários em três diferentes aspectos. O primeiro deles quanto às características de uma empresa profissional. Em seguida, quanto aos aspectos atuais da Planahp, no qual avaliaram-se as características profissionais que os colaboradores acreditavam existir na empresa, como características da liderança, além de características da gestão sob um aspecto mais geral. Por fim, foram levantadas as perspectivas dos funcionários quanto à profissionalização durante o processo de sucessão familiar.

4.2.1 Características de uma empresa profissional

Na avaliação dos elementos presentes em uma empresa profissional, o resumo quantitativo das visões se dá conforme a figura 2. É importante considerar que se trata do número de ocorrências das diferentes ideias-chave entre os onze entrevistados.

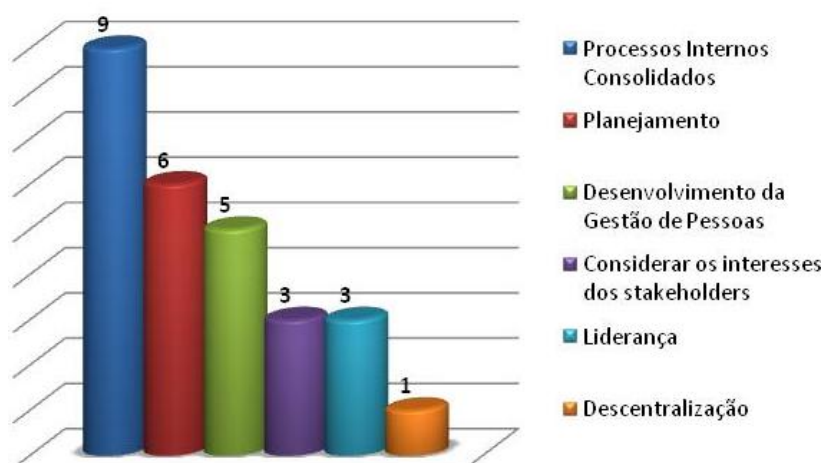


Figura 2 - Característica de uma empresa profissional na perspectiva dos funcionários.
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Nesse sentido, a teoria já exposta afirma que alguns elementos que fazem da organização uma organização profissional são: a adoção e racionalização das práticas administrativas e o emprego de ferramentas de trabalho consolidadas como eficientes em outros ambientes empresariais.

Tendo em vista a importância dada tanto nas entrevistas quanto na teoria, é constatada a *consolidação dos processos internos* como relevante às empresas profissionais. De modo complementar a essa afirmação, está o discurso do sujeito coletivo – DSC, ligado à ideia-central citada, que é o seguinte:

acredito que uma empresa profissional tem seus processos internos consolidados, o que otimiza o desempenho da empresa nas resoluções de problemas, com um sistema organizado e correspondente às necessidades. Além disso, a empresa tem conhecimento e controle desses processos, alocando de forma eficiente os recursos necessários. Uma empresa profissional tem um organograma bem estruturado, que serve com excelência aos seus stakeholders. Como resultado, a tomada de decisão ocorre de maneira ágil, precisa e participativa, o que gera um melhor desempenho nos aspectos financeiros e na qualidade do produto.

Outra característica que se mostrou relevante foi o *planejamento*, que segundo o DSC: “uma empresa profissional constrói seu planejamento estratégico com fixação de objetivos e metas, considera os riscos e os problemas a serem enfrentados, e o planejamento norteia a execução das atividades diárias.”

Muito próximo ao planejamento, em número de ocorrências, está a *gestão de pessoas*, cujo DSC revela:

a empresa profissional tem foco no desenvolvimento da gestão de pessoas, por meio da seleção e alocação adequada de recursos humanos, além de capacitações unidas a um conjunto de outras atividades capazes de manter os funcionários motivados.

Nessa mesma questão, as ideias-chave presentes na resposta do dono foram descentralização, processos internos consolidados e planejamento.

Assim, percebe-se que uma empresa profissional se alicerça na consolidação de seus processos, orientada pelo planejamento estratégico, no qual há uma gestão participativa, com funcionários capacitados e motivados.

4.2.2 Características atuais da Planahp

Quanto às características profissionais presentes ou não na Planahp, as ideias-chave do dono revelam que a empresa tem “projeto de expansão e diversificação”. Contudo, as respostas dos funcionários, ao mesmo tempo, contradizem o dono – uma vez que a falta de planejamento ocorreu – e

fundamentam a teoria, a qual afirma que nas empresas familiares muitas vezes os planos ficam na "cabeça do dono".

Seguindo as respostas dos funcionários, suas frequências estão apresentadas na figura 3.

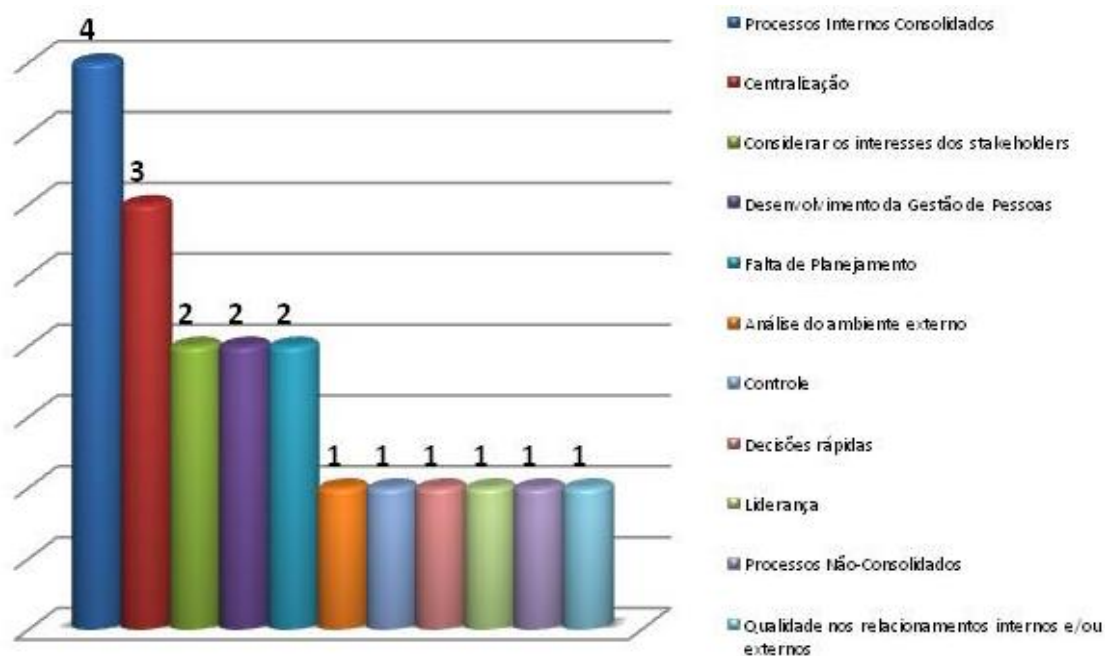


Figura 3 - Como as características profissionais se apresentam na Planahp

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Apoiando os números, tem-se que, quanto aos *processos consolidados* da Planahp, o DSC retrata o seguinte: “Acredito que o desempenho da empresa na resolução de problemas internos ou externos é satisfatório e gera resultados positivos”. Já, quanto à centralização, o discurso revela que:

A empresa é centralizada, dependendo sempre e exclusivamente de uma pessoa para análise, administração e tomada de decisões de todos os processos que realizo no dia-a-dia.

A teoria referente a empresas familiares condiz com os resultados da teoria exposta por Ricca (1998), quando diz que o envolvimento do mais alto dirigente nas tarefas cotidianas faz com que esse tome as decisões e os supervisores geralmente não tenham autonomia para cuidar nem dos pequenos detalhes. Diz ainda que, por não levar em conta o lado funcional da organização, os treinamentos em áreas específicas são raros. Essas proposições corroboram a percepção dos colaboradores durante toda a análise das características da empresa.

Ainda no rol das características presentes na organização, está a avaliação da liderança. Sua principal ideia-central, com oito ocorrências, é a *centralização*,

cujo DSC é: “O proprietário da organização não investe na minha capacitação e, por isso, centraliza todos os processos da organização nele. Executo apenas tarefas operacionais”.

Além do destaque da percepção da liderança como centralizadora, outros aspectos citados foram *informalidade*, *falta de planejamento*, *adequação* e *limitação*. Os DSC's dessas ideias-central estão resumidos na Quadro 1.

Ideia-central	DSC
Centralização	O proprietário da organização não investe na minha capacitação e, por isso, centraliza todos os processos da organização nele. Executo apenas tarefas operacionais.
Informalidade	Acredito que não há formalização no processo de distribuição de tarefas.
Falta de Planejamento	A liderança não planeja as decisões
Adequação	As minhas tarefas são atribuídas de acordo com meu cargo. Ele toma decisões adequadas.
Limitação	Falta de profissionais capacitados.

Quadro 1 - DSC e Ideias-chave na avaliação da liderança da Planahp
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Na avaliação da liderança em particular, a resposta do fundador/dono revela o seguinte: “Não delego as tarefas, pois não confio na competência e na capacidade de liderança dos meus funcionários”. Confirmando tal afirmação, a teoria, já apresentada, mostra que os líderes familiares apresentam características autocráticas, que se aliam a condutas de isolamento e demonstração de poder. Nesse caso, tais características foram evidenciadas pela centralização e pela avaliação dos funcionários de falta de capacitação. Tal fato demonstra que o líder se posiciona como garantia da perenidade da empresa, não permitindo que os funcionários também o sejam.

Atuando de modo complementar à análise da liderança, está a questão quanto à gestão atual da empresa. Os resultados dessa condizem com os resultados anteriores, uma vez que, novamente, revelam a *centralização*.

Há uma contradição entre as ideias-chave *processos internos consolidados*, que aparece anteriormente como uma das características profissionais existentes na Planahp e *processos internos ineficazes* que aparece também com nove ocorrências.

Pela análise do DSC, a ideia-central *processos internos ineficazes* parece se referir mais às questões documentais, como é possível se constatar pelo exposto na Quadro 2.

Ideia-central	DSC
Processos Ineficazes	Considero os processos ineficazes e não formalizados. A documentação, apesar de organizada, não é utilizada por todos. O fato de os documentos não serem digitalizados gera lentidão no dia-a-dia e altos custos.
Centralização	A empresa tem uma gestão centralizada. Todas as atividades que realizo dependem da aprovação do dono, o que prejudica a agilidade.
Instrumentos de Controle	A gestão da empresa utiliza um sistema de controle que fornece autorizações relevantes, contudo está ligado somente à área financeira e precisa de melhorias.
Gestão de Pessoas Ineficaz	Na gestão da empresa, várias vezes o colaborador não está preparado para atuar e faltam alguns cargos.
Relacionamentos Internos Falhos	O relacionamento entre a matriz e as filias pode ser melhorado.

Quadro 2 - DSC das ideias-chave ligadas a características da gestão atual.
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Complementando a análise, tem-se o DSC da ideia-central *centralização*, que ocorreu quatro vezes, conforme apresentado na tabela 2. A opinião do fundador/dono se aproxima da dos funcionários nesse quesito. Sua resposta foi a seguinte:

Todas as orientações e procedimentos são normatizados por mim, em todos os setores da empresa. Contratações de terceirizados também são feitas diretamente comigo: engenheiros, topógrafos, fornecedores de materiais em geral e prestadores de serviços. Também são submissos a mim o departamento contábil, financeiro, marketing, vendas, divisão de departamentos, jurídico, compras, obras, transporte, terraplanagem, etc.

Surgiram ainda nessa questão outras três ideias-chave dos funcionários, conforme já apresentado na tabela 2.

A ocorrência de *instrumentos de controle* e seu DSC têm respaldo na teoria exposta, a qual afirma que a empresa familiar tem como características: sistemas de controle ineficientes, procedimentos poucos rígidos, ou ainda resistência administrativa, quando determinadas atividades não têm razão de ser (RICCA, 1998).

Por meio desses resultados, fica claro que a principal característica da Planahp é a centralização. Quanto aos processos, há uma dicotomia: em alguns aspectos esses são considerados um ponto forte, e em outros, um ponto a ser desenvolvido na empresa. Ainda, as questões relativas ao planejamento e controle se mostram deficientes na organização.

4.2.3 Expectativas de profissionalização ligadas ao processo sucessório

Na análise das expectativas quanto à sucessão, o objetivo foi identificar as mudanças que os funcionários e o fundador/dono esperam que aconteçam. Nesse sentido, os dois aspectos com maior ocorrência foram *descentralização* e *melhoria dos processos internos*, seguidos pelo *desenvolvimento de gestão de pessoas*, conforme apresentado na figura 4.

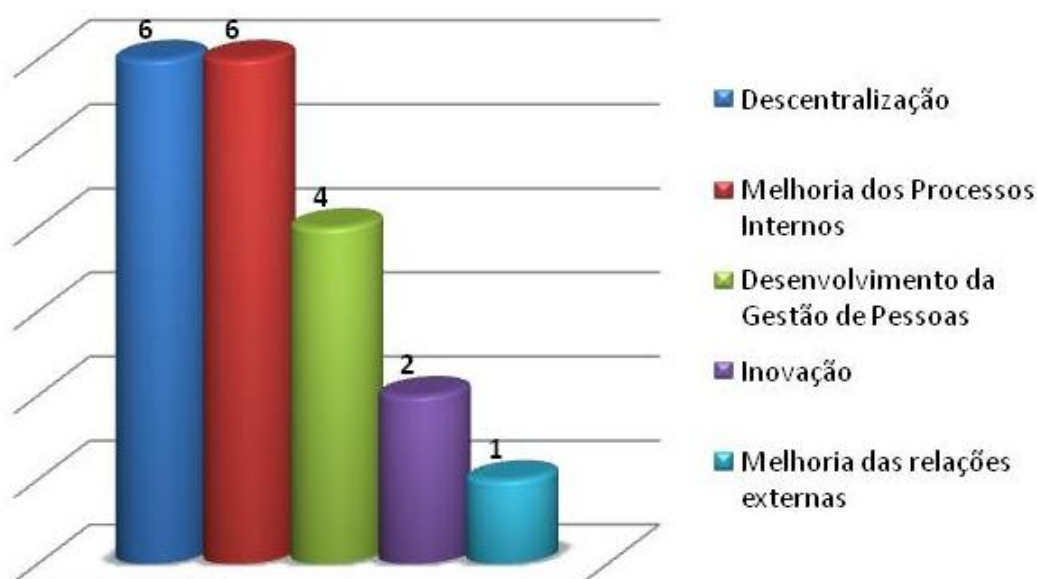


Figura 4 - Perspectivas dos funcionários quanto à sucessão

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

No sentido de tornar a empresa profissional, a opinião dos colaboradores, ilustrada pelo DSC ligado à ideia-central *descentralização*, aproxima-se do proposto pela teoria, pois sugere o *empowerment* como ferramenta para a descentralização. Essa técnica tem como objetivo a capacitação de pessoas, para que os processos decisórios sejam efetuados com mais eficácia, o que facilita a adequação da empresa a ambientes competitivos, complexos e dinâmicos e gera uma subdivisão de tarefas e um ambiente participativo.

A resposta do fundador/dono tem como ideias-chave a inovação, a melhoria das relações externas, o desenvolvimento da gestão de pessoas e a melhoria dos processos internos.

Os DSC's que representam os cinco aspectos a serem considerados na profissionalização, segundo os funcionários, são representados pela tabela 3.

Ideia-central	DSC
Descentralização	Os colaboradores devem ter maior autonomia, mais responsabilidade e participação na gestão.
Melhoria dos Processos Internos	Os processos devem ser estudados, formalizados e aprimorados.
Desenvolvimento da Gestão de Pessoas	Os colaboradores devem ser mais capacitados, valorizados e reconhecidos.
Inovação	O produto, o ambiente interno e os aspectos tecnológicos da empresa podem ser inovados.
Melhoria das relações externas	Os clientes podem ser mais valorizados, por meio da melhoria da empresa.

Tabela 3 - DSC das diferentes Ideias-chave quanto à profissionalização da Planahp
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Os dados, mais uma vez, sustentam a teoria, a qual enfatiza que o entendimento dos processos é importante e concebe o a chave para o sucesso em qualquer negócio. A teoria diz ainda que a profissionalização acontece no momento em que os familiares começam a assumir práticas administrativas mais racionais, atualizadas e menos personalizadas. Isso ocorre já que os métodos intuitivos, usados na administração não profissional, são métodos pouco sólidos, com maiores riscos e menores chances de funcionar do que os métodos utilizados na gestão das empresas profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores mais relevantes, na visão dos colaboradores, a serem considerados no processo de profissionalização administrativa durante a sucessão familiar da empresa Planahp são: descentralização; melhoria dos processos internos; desenvolvimento da gestão de pessoas; inovação e a melhoria das relações externas.

Nesse sentido foi possível alcançar o objetivo geral proposto de levantar e analisar os fatores de maior relevância, na visão dos colaboradores, para a profissionalização durante a sucessão.

Os objetivos específicos revelaram as principais características da empresa familiar que são a informalidade de seus processos e o relacionamento interno na empresa; geralmente são organizações com visões e lucros voltados para o longo prazo; em muitas vezes, os administradores não dão a importância necessária na área funcional da empresa, e diante disso, não possui o treinamento de seus funcionários; os líderes em grandes partes das empresas não se preocupam com as opiniões dos seus funcionários, a respeito das tomadas de decisões estratégicas; possuem funcionários leais; são empresas que na maioria dos casos são constituídas por poucos sócios; e para alguns autores, só é considerada uma organização familiar, quando consegue administrar essa transferência para segunda geração.

Ainda esclareceram os conceitos relativos ao processo sucessório onde foi possível constatar que, em muitas vezes, os administradores atuais, não se preocupam com a empresa depois de sucedê-la, e quando tem essa preocupação, é tarde para transmiti-la sem conturbações. Portanto a continuidade da empresa é vista como a confirmação do sucesso alcançado pelo fundador, que possui a incumbência de dar continuidade à obra criada.

Outro ponto importante na sucessão é que empresa e os membros da família não podem deixar que a capacitação de seus funcionários seja deixada de lado, empregando familiares incompetentes e que não tiveram uma preparação prévia sobre suas funções.

Por fim, o processo sucessório, precisa ser planejado com o sucessor ainda na faculdade, e de preferência, que não esteja trabalhando na organização.

Em seqüência a descrição das características da administração profissional a teoria possibilitou conhecer que nem sempre ao aplicar os elementos profissionais em uma determinada empresa as mudanças se seguirão, é preciso estar atento para capacitar e profissionalizar a família. Deve-se ainda, atentar a adoção de práticas administrativas mais racionais, a integração da família com administradores contratados e principalmente a mudança do método intuitivo de gerir para o racional. Importante ressaltar que um dos principais elementos ligados à profissionalização é a descentralização que pode ser alcançada através de algumas ferramentas, sendo uma dessas o *empowerment*.

As características da Planahp a posicionou como uma empresa de construção civil, atuando em diversas cidades em quatro diferentes estados. A matriz está localizada em Brasília, não possui seus alguns elementos organizacionais formalizados e está caracterizada pela alta centralização no fundador/dono e familiares.

Por fim, conforme já apresentado, as perspectivas dos diferentes colaboradores da Planahp, quanto a sucessão e a profissionalização, possibilitaram identificar que o discurso coletivo dos colaboradores, e do fundador/dono, sugere que a profissionalização durante a sucessão considera a descentralização, que busque pela melhoria dos processos internos, além desses que vise o desenvolvimento da gestão de pessoas, unidos a inovação e a melhoria das relações externas.

Essa pesquisa não considerou os elementos profissionais presentes ou não na empresa de acordo com a documentação presente nessa. Ainda não considerou as qualificações do sucessor que são fundamentais no êxito do processo sucessório.

Sugere-se então, que sejam realizadas pesquisa considerando os documentos presentes, ou não na empresa e também que seja realizada uma pesquisa que investigue as qualificações do sucessor, tendo em vista que são dois aspectos intimamente ligados a um processo de profissionalização bem sucedido.

REFERÊNCIAS

ALVARES, Elsimar. **Governando a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003

BARNES, Ralph M. **Estudo de movimentos e de tempos**. São Paulo: Edgard Blücher, 6ª ed., 1982.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia**. Rio de Janeiro: Bloch Editores SA, 1994.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela Regina; CRUBELLATE, João Marcelo. **Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares**. Disponível em < www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/emerson/14.pdf> Acessado em 10 de abril de 2010.

CUNNINGHAM, I. & HYMAN, J.. **The poverty of empowerment? A critical case study**. Personal Review, v.28, n.3, p.192-207, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DONATTI, Livia. **Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global**, disponível em < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c10-Art6.pdf>>, Acessado em 20 de abril de 2010.

DRUCKER, Peter. **O novo papel da administração**. São Paulo: Abril. 1977

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRZYBOVSKI, Denize. TEDESCO, João Carlos. **Empresa Familiar x Competitividade: tendências e racionalidades em conflito.** 1998 Disponível em <http://www.upf.edu.br/cepeac/download/rev_n11_1998_art3.pdf> Acessado em 20 de maio de 2010.

HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T. & HEFFNER, J.A.: **Defining and measuring employee empowerment.** Journal of Applied Behavioral Science, v.35, n.3, p.373-389, Sep. 1999.

JOHANSSON, H. J. **Processos de negócios.** São Paulo: Pioneira, 1995.

LANSBERG, Ivan; PERSICK, Kelin E.; DAVIS, Jonh A.; HAMPTON, Marion M. **Generation to generation life cycles of family business.** New York: Prentice Hall, 1996.

LEFEVRE, F; LEFEVRE AMC. **Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social.** Brasília: Liberlivro. 2005.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**, disponível em <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>, Acessado em 10 de abril de 2010.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**, São Paulo: Pioneira. 1978.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas.** 1.ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças: **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RANDOLPH, N.A.. **Navigating the journey to empowerment.** Organizational Dynamics, v.23, n.4, p.19-32, 1995.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas. 1999

VILLELA, C. da Silva S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional.** Dissertação (Mestrado em Eng. Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO ABERTO

A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR DURANTE A SUCESSÃO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PLANHP

Prezado colaborador,

O presente formulário de coleta de dados compõe a construção do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC – Monografia) apresentado como pré-requisito para a conclusão da graduação em Administração vinculado ao Centro Universitário de Brasília, ministrada no 1º Semestre de 2010.

Não será necessária a sua identificação.

Caso possa contribuir com o presente pesquisador, responda às perguntas abaixo:

1) Em sua opinião, quais são as principais características de uma empresa que possui uma administração/gestão profissional?

2) Das características que você citou, quais você encontra na empresa em que trabalha?

3) Em sua opinião, como o atual proprietário da empresa distribui as tarefas, delega as decisões e gere a autonomia de seus colaboradores?

4) Discorra sobre a gestão e controle dos processos realizados na empresa. Qual a sua opinião a respeito da criação, organização, gestão, documentação e acompanhamento dos processos (ações cotidianas)?

5) Entendendo que a empresa se constitui como uma organização familiar, e sabendo que o papel de administrador/proprietário passará, em determinado momento, para outra pessoa da família, quais seriam as principais mudanças esperadas pelos colaboradores em relação à nova direção?
