

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANDERSON LUIZ DA SILVA

**O PROFISSIONALISMO NA EMPRESA FAMILIAR:
Um estudo de caso na empresa Controle Catarinense de
Publicidades Silva Ltda.**

Florianópolis
2003

ANDERSON LUIZ DA SILVA

**O PROFISSIONALISMO NA EMPRESA FAMILIAR:
Um estudo de caso na empresa Controle Catarinense de
Publicidades Silva Ltda.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Pedro da Costa Araújo

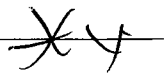
Florianópolis
2003

ANDERSON LUIZ DA SILVA

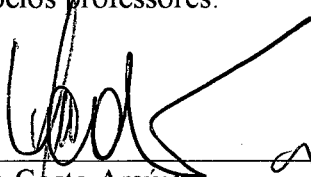
PROFISSIONALISMO NAS EMPRESAS FAMILIARES
Um estudo de caso na empresa Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e
aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do
Departamento de Ciências da Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina, em 15 de julho de 2003.

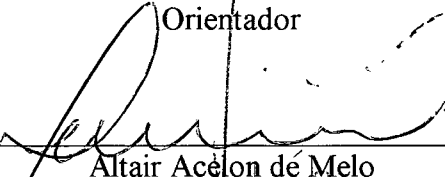
Prof. Dr. Sinésio Stefano Dubilela Ostroski
Coordenador de Estágios



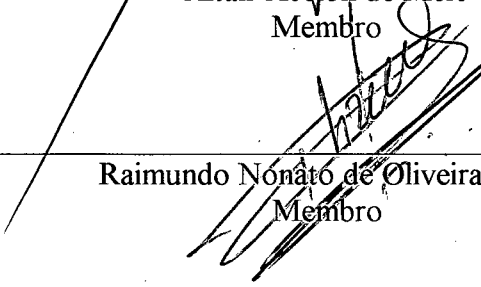
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Pedro da Costa Araújo
Orientador



Altair Acélon de Melo
Membro



Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Membro

Dedico este trabalho a minha família, e a todas as pequenas empresas familiares que, como nós, enfrentam problemas todos os dias, mas muita força para continuar crescendo.

Agradeço a Deus acima de tudo e de todos, por ter me abençoado com uma família fantástica, agradeço a minha família, que me incentivou em todos os passos do meu caminho, e a minha esposa, que está ao meu lado me apoiando e dando forças para levar adiante meus projetos.

“Quero viver intensamente. Viver profundamente.
Viver deliberadamente e sugar toda a essência da
vida. Expulsar tudo o que não for vida para que não,
ao morrer, descobrir que não vivi”.

Extraído do filme *Sociedade dos Poetas Mortos*

RESUMO

SILVA, Anderson Luiz da. **Profissionalismo nas empresas familiares**: Um estudo de caso na empresa Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda. 2003. 53f.. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho tem por objetivo diagnosticar, através de estudo de caso na empresa *Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda*, a sua forma de gestão, identificando as falhas em consequência da falta de profissionalismo, decorrente de uma administração familiar, e procurar soluções para esta empresa, oferecendo um novo modelo de administração, orientando a organização para uma gestão mais profissional e estruturada, a fim de possibilitar um maior crescimento da empresa dentro do mercado publicitário nacional. Para embasar este estudo, serão realizados levantamentos bibliográficos sobre os temas Empresa Familiar e Profissionalismo na Empresa Familiar. Serão levantados também casos de pequenas, médias e grandes empresas nacionais que enfrentaram problemas devido à administração familiar, e o que aconteceu com essas empresas. O estudo vai mostrar como uma empresa que possui uma administração familiar pouco profissional, como o caso da empresa *Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda* consegue manter um bom nível de qualidade dos seus produtos, e como mantém as pessoas da família unidas, mesmo havendo a separação do casal.

Palavras-chaves: Empresa familiar, profissionalismo, família.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fluxograma – Controle Catarinense de Publicidades 43

Figura 2 Organograma do Controle Catarinense de Publicidades.....53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	10
1.3	OBJETIVOS	11
1.3.1	<i>Geral.....</i>	<i>11</i>
1.3.2	<i>Específicos</i>	<i>11</i>
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	11
2	EMPRESA FAMILIAR.....	13
2.1	CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR.....	13
2.1.1	<i>Principais forças</i>	<i>15</i>
2.1.2	<i>Principais fraquezas</i>	<i>15</i>
2.2	O PROFISSIONALISMO NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	18
3	HISTÓRICO DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS	26
3.1	ORGANIZAÇÕES GLOBO.....	27
3.2	GRUPO PÃO DE AÇÚCAR.....	28
3.3	PERDIGÃO AGROINDÚSTRIA S/A.....	31
3.4	NANSEN S/A	35
3.5	CALÇADOS ITAPUÃ	36
3.6	CASO FAMÍLIA HANT	37
4	ESTUDO DE CASO.....	40
4.1	METODOLOGIA	40
4.2	ESTUDO DE CASO: CONTROLE CATARINENSE DE PUBLICIDADES SILVA LTDA	41
4.2.1	<i>Histórico da Empresa.....</i>	<i>41</i>
4.2.2	<i>Profissionalismo na Gestão da Empresa.....</i>	<i>45</i>
4.3	PROPOSTAS PARA UM MODELO DE GESTÃO PROFISSIONALIZADO	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares correspondem à grande maioria das empresas no mundo, tendo portanto enorme importância para a economia. Segundo Ricca (2002), “as empresas familiares são geradoras de 2 milhões de empregos diretos, com a participação no PIB nacional em 12% do segmento *agribusiness*, 34% da indústria e 54% dos serviços. Com exceção das multinacionais e das estatais, 95% das maiores empresas do Brasil são familiares”.

É exatamente dentro das empresas familiares, do setor de serviços, que iremos focar o estudo de caso deste trabalho. A empresa *Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda* atua na área de serviços de pesquisa de mídia, fornecendo informações do cenário catarinense ao mercado publicitário nacional. As empresas familiares sofrem de um grande mal, que é a falta de profissionalismo na sua gestão, sendo que esta tem diversas causas e consequências, que serão estudadas através de referenciais bibliográficos, levantamentos de experiências de empresas de pequeno, médio e grande porte, e também pelo estudo de caso numa empresa familiar. Com este estudo, espera-se alcançar soluções e esclarecimentos sobre os males que atingem a administração das empresas familiares, e encontrar caminhos que possam levar a empresa-alvo do estudo de caso a uma gestão devidamente profissional, e alcançando seu lugar no mercado. Além disso, a pesquisa poderá servir de base para futuros estudos na área, ou para empresas que passam pela mesma dificuldade que será relatada neste trabalho.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Com as informações sobre o que é uma empresa familiar, e as explicações sobre as dificuldades encontradas pelas empresas, com relação ao profissionalismo da sua gestão, vem a tona o problema da pesquisa: *quando uma família deve ser família, e quando deve ser empresa?* Esta pergunta será respondida através de referenciais bibliográficos, entrevistas, e estudo de caso realizado na empresa *Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda*, empresa cuja gestão não é devidamente profissionalizada, havendo uma mistura muito grande entre empresa e família, lado profissional e afetivo, o que motivou o avanço deste estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem sua importância na procura por aperfeiçoar a gestão da empresa intitulada *Controle Catarinense de Publicidades* que, como tantas outras empresas familiares, sofre com a questão do profissionalismo de seus proprietários, impossibilitando assim o crescimento e desenvolvimento no mercado.

O momento para este estudo é considerado próprio, pois a empresa está hoje acordando para a profissionalização de sua gestão, buscando aperfeiçoar seus pontos fortes, e corrigir suas falhas, pois o mercado publicitário está atravessando uma crise, que atinge a empresa com cortes orçamentários. Além disso, os sócios-herdeiros atingiram idade para assumir novas responsabilidades, e têm o desejo de trabalhar na organização, elevando sua posição no mercado.

O estudo também é viável, por conta do autor possuir acesso aos dados da empresa, e conhecimento, por trabalhar na organização. Em relação aos dados externos, eles servem para

acrescentar com casos práticos os resultados de dificuldades de empresas de variados tamanhos, em enfrentar a falta de profissionalismo, por motivos familiares.

Ao final do trabalho, espera-se encontrar um modelo de gestão profissional para a empresa *Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda*, para que esta possa superar seus obstáculos e alcançar seu lugar no mercado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Diagnosticar, através de estudo de caso, os fatores que contribuem para o sucesso da empresa familiar, intitulada *Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda*.

1.3.2 Específicos

- Identificar referenciais bibliográficos sobre o tema Profissionalismo na Empresa Familiar;
- Levantar estudos e depoimentos de como algumas grandes empresas familiares brasileiras superaram sua dificuldade, com relação ao profissionalismo;
- Realizar um estudo de caso na empresa *Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda*, propondo um modelo para profissionalizar sua gestão.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No presente capítulo, será feita uma apresentação do trabalho, a proposição de um problema de pesquisa, a justificativa pela escolha do tema e os objetivos do trabalho.

No capítulo seguinte, será feita uma introdução ao tema, com uma explanação sobre os assuntos: empresa familiar e profissionalismo na empresa familiar.

No terceiro capítulo serão apresentados casos de empresas familiares brasileiras de grande porte, como o Pão de Açúcar e a Rede Globo, empresas de sucesso o cenário nacional, e o caso de uma família que se dividiu por problemas relacionados à administração de um pequeno supermercado.

No quarto capítulo estará o estudo de caso da empresa *Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda*, com uma explanação sobre a empresa, seu histórico e seu ramo de atuação, o levantamento da real situação da empresa hoje, e serão feitas propostas para a reestruturação da empresa, a fim de tornar sua administração profissional.

A seguir virão as considerações finais, com as principais conclusões resultantes da execução desta pesquisa.

Para finalizar, no capítulo 6, encontrar-se-ão as referências bibliográficas utilizadas neste trabalho.

2 EMPRESA FAMILIAR

Para iniciar um estudo sobre empresas familiares, se faz necessário rever algumas teorias e conceitos que envolvem este assunto. Por isso, inicia-se com o principal conceito, que é propriamente o conceito de empresa familiar.

2.1 CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR

No conceito de Donnelley, citado por João Bosco Lodi (1993, p.5), “a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família, há pelo menos duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. Isso significa dizer que uma empresa cujo fundador não possui herdeiros não pode ser considerada como uma empresa familiar, pois não há uma continuidade. Ainda aquelas famílias que simplesmente “injetam” dinheiro na instituição não se enquadram no contexto, por não existir um contato, uma troca, uma relação mais efetiva entre as pessoas da família e a empresa em questão.

O consultor de empresas Roberto Lira Miranda, em reportagem de Bola Teixeira (1999), indica que hoje cerca de 80 % das empresas são familiares, mas se considerar a história, verá que todas as empresas têm origem familiar. Para Miranda (1999) “a empresa familiar profissionalmente orientada é a raiz de todas as empresas e, a empresa dita profissional que não tem dono, nós conhecemos algumas no Brasil, que é um caos”. Ainda de acordo com Miranda, as empresas se tornam familiares quando o proprietário não consegue mais administrar sozinho a empresa, necessitando de ajuda e, para isso, vai procurar a ajuda na família por questões de confiança pelo relacionamento, e que essas pessoas não tem necessariamente um bom preparo ou competência suficiente para desempenhar sua função. Com isso, vem a tona um dos graves

competência suficiente para desempenhar sua função. Com isso, vem a tona um dos graves problemas das empresas familiares, que é a falta de profissionalismo, por haver uma alocação de parentes em posições às quais não lhes compete, é quando se deve separar a família da empresa.

Ao encontro desse pensamento, Lodi (1993, p.3) cita

[...] o uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares tratando-a como a galinha dos ovos de ouro”. Em algumas instituições familiares este não é o único problema que demonstra a falta de profissionalismo. O tratamento entre pais e filhos pode ficar longe de um tratamento entre superior e subalterno.

O consultor de planejamento estratégico Gutemberg Fernandes, citado por Torreão (2002), classifica as empresas de controle familiar como “familiar e familiar”. O autor explica que “familiar” é a empresa que tem por característica a falta de profissionalismo, e onde os lados sentimental e emocional se sobressaem. Ele ainda comenta dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV), onde 82% das empresas morrem principalmente por três fatores: “falta de informação, pressa no retorno do investimento e confusão entre o capital apurado e o lucro”.

Em contrapartida, de acordo com Floriani (2002, p. 63) as duas classificações existentes para este tipo de organização são empresa familiar e a família empresária. A “empresa familiar, via de regra, pertence ao grupo definido como *dominante*, enquanto a família empresária deriva, também usualmente, de indivíduos componentes do grupo *dominado* ou *submisso*”. De acordo com Floriani, os membros da família do primeiro caso costumam herdar o patrimônio empresarial, bem como o poder sobre ele. Já o segundo tipo empresarial “aprende o ofício negocial, como norma ou regra assentada no histórico econômico das nações”. Para Floriani, a família empresária “nasceu de uma necessidade de uma subsistência e não calcada em qualquer forma de interesse pecuniário ou econômico que fosse”. Nessa época os artesãos, desenvolviam seus trabalhos para trocar por mercadorias de sua necessidade.

No entanto, não existem apenas problemas quando se trata de empresas familiares. Existem pontos positivos, como cita Lodi (1993), como a lealdade dos empregados em uma direção mais consistente; a continuidade da administração; a união entre os acionistas e dirigentes; sistema de decisão mais rápido, entre outros.

Donnelley citado por Mello 1984, p.45, aponta o que ele caracteriza como principais forças e principais fraquezas de uma empresa de gestão familiar:

2.1.1 Principais forças

- A disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma;
- Importantes relações comunitárias e comerciais, decorrentes de um nome respeitado;
- Uma organização interna leal e dedicada;
- Um grupo interessado e unido de administradores e acionistas;
- Sensibilidade pelas responsabilidades sociais;
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

2.1.2 Principais fraquezas

- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- Falta de disciplina em todos os setores da empresa, com respeito a lucros e desempenho;

- Falta de reação rápida para enfrentar novos desafios de mercado;
- Situações em que prevalece o nepotismo, sem ser reprimido por critérios objetivos de avaliação do desempenho administrativo.

Lodi (1986, p. 5), para completar o que disse Donnelley, destaca os pontos positivos e negativos de uma empresa familiar:

Pontos positivos

- A lealdade dos empregados é mais acentuada em empresas familiares, pois os dirigentes são pessoas concretas, e não eleitos por assembleias para mandatos;
- O nome da família pode ter grande reputação no Estado, na região ou no País inteiro, funcionando como cobertura econômica e política;
- A continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma;
- A união entre os acionistas e dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia de Acionistas;
- O sistema de decisão mais rápido, pois, termina ali, no Escritório Central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução;
- Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais;
- As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Pontos negativos

- Conflitos de interesses entre família e empresa (descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização de problemas administrativos);
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família;
- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
- Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Sabe-se que as empresas familiares são a grande maioria das empresas do mundo. Em seu artigo, Ricca (2002) fala em números do BNDES, quando o Brasil possuía entre 6 e 8 milhões de empresas, sendo que 90 % delas são empresas de controle familiar. Muitas dessas empresas nunca vão crescer o suficiente para atingir notoriedade, muitas morrerão tão logo se inicie a sucessão, muitas tendem ao fracasso, por falta de profissionalismo. No entanto, várias empresas familiares também vencem as barreiras e se mantêm vivas, podendo atingir até mesmo destaque internacional. Isso está comprovado em um ranking da revista Fortune, comentada por Ricca (2002) onde se estima que 40 % das 500 maiores empresas, listadas pela revista, são de controle

familiar. Aqui no Brasil também temos exemplos de empresas familiares que ganharam destaque, como o caso do Pão de Açúcar, o grupo Votorantin, a Rede Globo, entre tantas outras.

2.2 O PROFISSIONALISMO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Para as empresas familiares que conseguiram sobreviver no mercado, e que com o tempo vão crescendo e aumentando seu grau de complexidade, Ricca (2002) considera necessária uma administração profissional.

O profissionalismo nas empresas familiares possui um grande elemento complicador. É muito difícil separar a empresa da família no relacionamento profissional, devido ao grau de intimidade entre pai e filho, irmãos ou cônjuges. De acordo com Ricca (2002) “Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes”. Complementando, o autor fala ainda que as pressões naturais em qualquer empresa podem comprometer o relacionamento familiar.

Seguindo nesse assunto, Floriani (2002, p.34), comenta a necessidade de separar a família da empresa, no entanto afirma que não é nada simples fazer isso, pois “há influência natural de um sobre o outro”. Continuando seu pensamento, afirma que o conflito aumenta na medida em que crescem tanto a organização, quanto os filhos.

Quanto mais essas variáveis crescem, maior é a área de atrito no avanço supra mencionado e, paradoxalmente, menores são as chances de solucionamento, já que se estabelece um distanciamento cada vez maior entre as partes envolvidas, acompanhado de uma dificuldade maior de diálogo entre elas. (FLORIANI, 2002 p. 35)

Para resolver esses problemas, Floriani recomenda que a primeira solução seja a de criar normas rígidas, desde cedo, para os filhos se manterem afastados do ambiente empresarial, o que serve para criar “uma cultura de respeito ao patrimônio empresarial”. Para que os filhos venham a

ter interesse futuro pela organização, nesse caso, é necessário dosar gradativamente sua inserção nesse ambiente, de acordo com o preparo e educação.

Além desses problemas de relacionamento, Ricca (2002) chama a atenção para a globalização, que obriga os profissionais a estarem cada vez mais preparados “técnica e experimentalmente” com vista na competitividade crescente do mercado.

De acordo com Lodi (1993, p. 25), “profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”. Ele ainda completa dizendo que na profissionalização os métodos tendem a ser mais impessoais e racionais do que intuitivos, e a forma de contratação deixa de ser patriarcal e passa a ser assalariada.

Lodi (1993, p.25) diz ainda que a profissionalização da empresa familiar consiste em três características básicas: a integração da família na gerência ou direção da empresa; a adoção de práticas administrativas mais racionais e a adoção com sucesso de consultorias e assessoria externas, trazendo para dentro da empresa as experiências vividas por outras organizações mais avançadas, ou sendo essas experiências resultados de estudos em universidades ou centro de pesquisas.

De acordo com Miranda, citado por Teixeira (1999), o mais importante para a profissionalização é o talento empreendedor. “É o sujeito ser ao mesmo tempo criativo, racional, organizado, comunicador, envolvente, relacional. É óbvio que a pessoa não gosta de tudo. Mas independente do que você prefere, trabalho é trabalho e você tem que usar tudo aquilo que Deus lhe deu”.

Considerando como uma questão fundamental à profissionalização da empresa familiar, Bernhoeft (2002) acha necessário que esse processo seja feito paralelamente na empresa e na família. Não é obrigatório para o processo colocar um profissional externo na organização, e não

adianta contratá-lo se a família não se preparar para isso. Além disso, o fundador comete erros ao dizer que vai deixar a empresa para os filhos, “Ele vai deixar uma sociedade de sócios que não tiveram uma liberdade de se escolher. Os herdeiros têm que entender quais são os seus direitos, os seus deveres, as suas obrigações no papel de sócios”.

Continuando o pensamento, Ehlers (2002), atribui a falta de informação como causa da falta de objetividade para a profissionalização. Para ela uma empresa profissionalizada é aquela que é capaz de “administrar com postura profissional, racional, competente e com base em indicadores confiáveis onde, cada área e cada gestor sabe o seu papel, é cobrado por isto e luta pelo seu espaço, que está ameaçado pelos erros que cometer”. Sendo assim, uma empresa é perfeitamente capaz de se profissionalizar ainda mantendo na direção pessoas da família.

Em comunhão com o pensamento de Bernhoeft, Ehlers (2002) diz que o problema mais crítico da empresa familiar é o momento da sucessão, e quando o herdeiro não tem o interesse em assumir a empresa. A autora destaca que

[...] o grande desafio do empresário tem sido conviver com a sua frustração de não ter filhos identificados com o negócio ao qual se dedicou a vida toda. O sonho de perpetuar-se através de seus descendentes é o que faz, muitas vezes, o próprio empresário boicotar a profissionalização, interferindo diretamente no trabalho dos executivos contratados. (BERNHOEFT, 2002)

Este dado é muito importante e merece ser ressaltado. O fundador cria uma barreira para tentar impedir a profissionalização, de forma até involuntária, com o desejo de continuar vendo, a qualquer custo, seus herdeiros continuando o trabalho de sua vida.

Para o caso das empresas que optam por contratar um profissional que venha de fora da empresa, Oliveira (1999, p.30) apresenta algumas vantagens e desvantagens para esta situação. Dentre as vantagens, destacam-se:

- Ter uma facilidade maior em encontrar um profissional que se enquadre no perfil desejado, tendo em vista a grande quantidade de empresas especializadas em contratação de executivos, com bancos de dados atualizados;
- Receber de forma mais rápida as experiências advindas de outras organizações, através de um executivo que acaba trazendo na sua bagagem, pelas vivências acumuladas em outras empresas e culturas diferentes. Normalmente um executivo recém contratado entra na organização esbanjando vigor e dá uma “sacudida” na empresa que normalmente é bastante benéfica;
- Receber novos estilos e filosofias de gestão. Este fator pode muitas vezes mexer com os executivos da empresa familiar, aumentando a produtividade;
- Ter maior flexibilidade para alterações de executivos, tendo em vista que isso se dará apenas pelo aspecto profissional, excluindo assim o fator emocional. Com isso, é mais rápido mudar seus rumos.

Além desses fatores positivos, Oliveira (2002, p. 32) ainda cita algumas desvantagens nesse processo, que seriam basicamente:

- receber e incorporar estilos de gestão que fogem da maneira de ser da empresa. Em muitos casos a empresa tem uma filosofia própria, e que gostaria de manter, o que nem sempre é possível com um profissional que não conhece a fundo as raízes da empresa. Nesse caso a experiência tende ao fracasso;
- maior possibilidade de perder o executivo. Da mesma forma que é mais fácil contratar o profissional, ele também pode receber uma outra oferta de trabalho que julgue ser melhor, e acabar “abandonando o barco”, sem a preocupação emocional,

exatamente como no caso anteriormente comentado. Para evitar isso, é possível de certa forma seduzir o profissional, com bons salários, benefícios, responsabilidades.

No entanto, como foi falado antes, nem sempre é necessário contratar um executivo de fora da empresa para profissionalizar a organização. Em alguns casos a profissionalização pode ser bem sucedida com membros da família mesmo. Sendo assim, Oliveira (2002, p. 25) chama a atenção para alguns fatores que devem ser levados em consideração ao tomar essa iniciativa:

- a realidade da família, quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- se existe dicotomia entre família e empresa;
- como são tratados os parentes *agregados*, como genros e noras;
- como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Continuando nesse assunto, Oliveira caracteriza os herdeiros de quatro formas. Primeiro quanto ao grau de envolvimento com a gestão dos negócios da família. Em segundo lugar, quanto à apresentação dos resultados para a família, identificando assim “quem é quem na família”, mostrando a contribuição dos herdeiros para a empresa. Em seguida ele destaca a abordagem legal, ou seja, o grau de parentesco. Nesse caso, Oliveira (2002 p. 25) cita o Código Civil brasileiro, em seu artigo 1.603, que estabelece a preferência dos herdeiros em relação a empresa, como segue:

- a. descendentes: filhos, netos e bisnetos,
- b. ascendentes: pais, avós e bisavós,
- c. colaterais: irmãos e primos, e

d. governo: município, distrito federal e união.

Oliveira (2002, p. 27) apresenta algumas vantagens e desvantagens para essa alternativa de profissionalização, com sucessão familiar. As principais vantagens segundo ele são:

- a continuidade do comando familiar na empresa, que só é vantagem quando o executivo herdeiro for competente para isso;
- ter processo decisório ágil e flexível para implementação das ações, quando existe uma boa interação entre os membros da família;
- ter na sucessão uma pessoa com interesse societário, objetivando melhores resultados. Esse ponto pode ser importante para a empresa familiar, porque, com um pouco de responsabilidade, o herdeiro se torna um executivo razoável, podendo evoluir ao longo do tempo até se tornar um grande empreendedor.
- ter possibilidade de um treinamento mais intenso e extenso, pois o executivo herdeiro pode receber esse treinamento desde a sua juventude;
- ter um conhecimento mais profundo do executivo sucessor;
- ter otimizados os sistemas de remuneração; tendo em vista a possibilidade do executivo optar por uma remuneração por resultados;
- ter, pelo menos no início, um maior poder de decisão sobre o executivo sucessor;
- ter maior espírito de família, com uma união e interação maior, e às vezes sonhada pelas empresas não familiares.

No entanto, como se sabe, não existem apenas vantagens nesse caso. Ainda segundo Oliveira (2002, p. 29) suas principais desvantagens são:

- ocorrer disputa de poder entre membros da família, podendo assim provocar muitas brigas;
- ter dificuldade em demitir o executivo sucessor, pois diferente do caso já mencionado anteriormente para o executivo que vem de fora da empresa, aqui existe o problema sentimental, podendo o sucessor estar causando problemas à empresa, ou mesmo um conflito familiar;
- existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis, o que parece ser o mais difícil. Quando o pai deve ser pai ou diretor, e quando o filho deve ser filho ou executivo da empresa. Separar o lado profissional, do lado sentimental, ou a família da empresa.

O site Desafio 21 indica alguns dos problemas enfrentados pelas empresas familiares. Dentre eles, está o problema da cultura do dono. Isso acontece quando os funcionários em cargos de gestão “vestem a camisa do dono” centralizando as decisões de forma autoritária e, do mesmo modo que acontece dentro de casa, “seus desejos e suas vontades tornam-se leis”. Isso ocasiona a cultura do ditado já famoso “manda quem pode, obedece quem tem juízo” e os funcionários adotam as ordens até por acomodação. Para solucionar esse problema, o Desafio 21 recomenda a profissionalização dos familiares, para que deixem de comandar a empresa como donos, mas como empresários mesmo. Além disso, pode ser indicada a contratação de executivos não familiares, que traz um outro tipo de autoridade. Desafio 21 recomenda ainda que esse modelo de gestão centralizador seja substituído por um modelo mais participativo e outras ferramentas gerenciais adequadas.

Outro problema apontado por Desafio 21 é que para manter a “harmonia” do lar, quando surge um conflito que não é tratado adequadamente, escondendo parte dos problemas, e até uma negação do conflito. Isso acarreta num bloqueio das decisões, podendo ainda criar subgrupos

dentro da organização, “minando a estratégia competitiva”, o que acaba gerando um stress geral no grupo. Para superar este problema, ainda segundo o Desafio 21, seria necessário “criar mecanismos claros de regulação e definir uma forma legítima de mediação dos problemas...” e assim encarar os conflitos, de forma mais profissional possível.

3 HISTÓRICO DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

Neste capítulo serão observados exemplos de como algumas das maiores empresas do País, sendo todas de origem familiar. Após a apresentação dos casos das empresas Pão de Açúcar, Calçados Itapuã, Nansen S/A, Perdigão Agroindústria S/A e Organizações Globo, será apresentado um caso, da família Hant, colhido numa entrevista feita com o Sr. Robin Hant, que demonstra como uma administração não profissionalizada pode separar uma família. São casos de grandes, médias e pequenas empresas, comuns no dia a dia da sociedade, e que aqui estão registrados.

Os casos a seguir foram escolhidos entre outros encontrados, pelo fato de cada um possuir uma característica diferente para a solução dos problemas. Isso contribui para ampliar o embasamento da pesquisa, por trazer experiências de outras empresas, aquilo que elas enfrentaram, e como superaram as dificuldades, quando conseguiram superar. Há exemplos de empresas que seguem um caminho profissional, com parentes cada vez mais capacitados, demonstra problemas passados e suas superações, e até mesmo um caso de uma empresa que não conseguiu superar seus problemas.

Estes casos e relatos servirão como exemplo do que uma empresa familiar pode ou não fazer, e como pode ser realizado o processo de profissionalização da sua gestão, ampliando a capacidade de crescimento das empresas, melhorando os índices de desempenho.

3.1 ORGANIZAÇÕES GLOBO

A Rede Globo nasceu na década de 30, quando o Sr. Irineu Marinho sofreu um golpe de seus sócios no jornal A Noite, e fundou o jornal O Globo. Pouco depois ele faleceu e seu filho mais velho, Roberto Marinho, aos 27 anos, assumiu a direção da empresa sempre visando a qualidade, e começou o que hoje é um império.

Em 26 de abril de 1965, entrou no ar a Rede Globo de Televisão, no canal 4 do Rio de Janeiro. Este foi o início da maior rede de televisão do Brasil, com respeito internacional.

Em meados dos anos 80 houve uma grande diversificação dos negócios, que compreendiam rádios, jornais, tv, editora, hotéis, seguradoras e a gravadora Som Livre. Essas empresas passaram a ter maior independência e maior participação dos acionistas na gestão.

Desde a fundação do grupo, sempre foram requisitados os melhores talentos profissionais para a direção. Como a Globo é uma empresa de tradição familiar, e tem o princípio de permanecer assim, hoje os filhos do senhor Roberto Marinho estão assumindo o grupo, deixando a administração direta para profissionais especializados e vendendo o que não fazia parte do segmento de jornalismo e comunicação. A empresa está preparando a entrada da terceira geração no comando, mas para isso criou algumas regras: Os filhos não são obrigados a seguir a carreira de jornalista e nem a trabalhar na empresa. Caso pretendam, deverão estudar fora do país e trabalhar no mínimo três anos em outra empresa, que não tenha relação com as Organizações Globo. Os acionistas são obrigados a não se envolver em cargos políticos, nem mesmo possuir qualquer tipo de negócio sozinho.

As organizações Globo hoje compreendem: a TV Globo, a Globo.com, o Globoart, a Som Livre, a Globo Filmes, a Globocabo, a SKY, a Vicom, a Teletrim, a Infoglobo, O Globo, o Valor,

o Sistema Globo de Rádio e a Editora Globo. As soluções para o bom andamento da empresa familiar, segundo José Roberto Marinho, são:

- imaginar que podem existir problemas e conflitos;
- ter alguém a parte da família como um ouvidor, mediador;
- papéis claros;
- criar regras para separar família, direitos, acionistas;
- contratar consultores;
- sucessão harmoniosa e progressiva;
- foco dos negócios em comunicação;
- regras de convivência;
- preparação da próxima geração;
- discussão de valores;
- foco de responsabilidade social em educação.

3.2 GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

O Grupo Pão de Açúcar é um dos principais exemplos de como uma empresa familiar pode dar certo, e como pode dar errado.

O Pão de Açúcar nasceu em 1948, pelo português Valentim dos Santos Diniz, pai de Abílio Diniz, com a abertura de uma doceria na região central de São Paulo. Daí até o primeiro supermercado foram 11 anos. O segundo veio em 1963 e num período de cinco anos possuía 40 supermercados, com 1642 empregados. Quando o grupo cresceu, Abílio Diniz, o filho mais velho, foi nomeado superintendente, cabendo aos irmãos as diretorias de áreas. No entanto a

harmonia sonhada pelo seu Santos não suportou ao crescimento do faturamento, tornando-se instável quando atingiram a casa dos milhões de dólares por ano e a crise chegou ao seu ápice quando atingiu a casa do bilhão, na década de 80.

O estopim para a guerra dentro da família foi quando, ainda na década de 80, seu Santos dividiu 38% das ações entre seus filhos. Desses 38%, 16% ficaram com Abílio, Arnaldo e Alcides receberam cada um 8% e as três filhas receberam apenas 2 % cada uma. E mesmo deixando claro que Abílio era o maior acionista, seu Santos não definiu com clareza o poder de cada um. Com isso, eles colocaram suas próprias equipes de diretores, impedindo que se tivesse um total controle das decisões que se tomava na empresa, gerando conflitos, e muito prejuízo. Como se isso não bastasse, cada um dos irmãos empregava dinheiro em áreas que não tinham nada haver com o negócio do grupo, atuando em até 22 ramos diferentes. Além disso, o grupo mudou sua sede para um edifício luxuoso, localizado num dos mais modernos pontos de São Paulo.

Para superar essas dificuldades foi necessário que alguns dos sócios irmãos se desfizessem de sua parte na organização, deixando o controle para apenas um dos irmãos, o mais preparado, Abílio Diniz. A partir desse momento, foi feito um retrocesso, diminuindo o número de lojas e de funcionários, para que se pudesse ter um melhor controle sobre a atuação da empresa. A sede do grupo voltou para o prédio antigo, resultando numa economia de 24 milhões de reais por ano. Os executivos que haviam sido contratados por coleguismo foram substituídos por profissionais do mercado. O número de funcionários caiu em 53%, com a demissão de 22700 pessoas. O Pão de Açúcar se desfez de todos os negócios que não estavam envolvidos com supermercados, e concentrou seus pontos de venda em São Paulo, onde obtinha o maior lucro.

Hoje a empresa tem 416 lojas e mais de 50.000 funcionários, com faturamento acima dos 9 bilhões de reais. Para salvar a empresa familiar, Abílio precisou brigar com a família, e para

evitar que o mesmo aconteça com seus filhos e netos, cada um assumiu o seu papel. Adriana Diniz quer dedicar-se a criação de seus filhos e não participa da administração. Pedro Paulo Diniz, ex-piloto de formula 1, nem participa das discussões da empresa. João Paulo Diniz trabalha na organização desde 1985 e é vice-presidente do conselho, mas não tem função específica, pois prefere dedicar-se aos negócios próprios. Ana Maria, primogênita de Abílio, é vice-presidente e operações.

Abílio se referia a Ana Maria como sua sucessora, mas em matéria do Portal Exame em 11/12/2002 (O Pão de Açúcar sem um Diniz no comando), afirma que, por não estar pronta ainda, pelo menos para o mercado, não será a sucessora de Abílio à frente do comando da organização, tendo em vista que Abílio está saindo da presidência, passando a presidente do conselho de administração. Por conta disso, o homem de confiança de Abílio para assumir a presidência do grupo é Augusto Marques da Cruz Filho. Segundo a analista de mercado Elismar Álvares, citada na matéria, Augusto “é experiente e inspira mais confiança que os filhos”. Além disso, Elismar ainda comenta que o afastamento de um Diniz à frente do grupo tem o aspecto positivo de dar “uma cara mais profissional ao grupo. Mostra que a empresa não se limita à família”.

Augusto chegou ao Grupo Pão de Açúcar em 1994, oriundo do grupo Bunge, e foi um dos executivos que sobreviveu à reestruturação que cortou oito diretores no ano passado. A própria Ana Maria Diniz reconheceu o valor de Augusto no ano passado, em entrevista a revista exame, dizendo “costumo brincar que não sei como vivíamos sem o Augusto aqui”.

Este foi o grande passo para o profissionalismo do Grupo Pão de Açúcar, hoje o maior supermercado do Brasil, segundo o ranking da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercadistas).

3.3 PERDIGÃO AGROINDÚSTRIA S/A

Os problemas de gestão da Perdigão começaram com seu fundador, Saul Brandalise, que sempre trabalhou acompanhando os resultados e evolução das estratégias adotadas pelo governo, esquecendo-se de preparar a sua sucessão. Também não se preocupava com novos conceitos de administração e tampouco com crise na economia. A solução para a empresa era uma administração profissional. Como não havia sido feito um processo de adaptação e preparação para a sucessão, a empresa passou a ser controlada por profissionais externos, a empresa deixou de ser familiar, mas voltou a crescer.

A Perdigão Agroindústria S/A nasceu em Videira – SC, no ano de 1934, com um pequeno negócio de secos e molhados. Entre os anos 40, 50 e 60, a produção industrial teve um grande incentivo, com financiamentos do BRDE e BNDES à agricultura e todos os negócios relacionados. A Perdigão aproveitou esse incentivo do governo e pegou dinheiro emprestado com o BRDE, a juros baixos subsidiados em troca de impostos.

Em 1954 a empresa direcionou seus investimentos para a agropecuária, construindo uma granja para melhoramento genético das aves, iniciando o abate no ano seguinte. Já em 1966, precisando expandir seus negócios, a Perdigão começou a fazer parcerias com pequenos proprietários, situados próximo às instalações da empresa. Esse modelo foi importado dos Estados Unidos e acabou virando referência em Santa Catarina e no Brasil. Essa prática foi sendo expandida e nos anos 80 a suinocultura passou a fazer parte desse programa.

Em 1975 deram início as primeiras exportações de frango para a Arábia Saudita e o volume subiu de 3,5 mil toneladas em 1975 para 169 mil cinco anos depois. Em 2000 as exportações representavam cerca de 25 % do faturamento da empresa.

Já na década de 80, que iniciou com uma inflação de 110,3%, passou por um período de redução da demanda, tais como redução de gastos públicos, aumento da arrecadação de impostos, aumento da taxa de juros e contenção salarial. Com o Plano Cruzado, lançado no governo de José Sarney, algumas indústrias tiveram dificuldade em suportar os aumentos dos insumos dentro de uma economia com preços congelados, provocando uma carência no mercado de carne bovina. Então algumas indústrias, como a própria Perdigão, para poder cobrir seus custos de fabricação, e ainda apresentar algum lucro, passaram a criar novas embalagens e nomes para produtos que já constavam em seu portfólio para fugir dos tabelamentos de preços. O governo, percebendo estas atitudes intervinha com ameaças, mas a escassez de produtos se tornava tão grande que em 1989 o plano cruzado caiu.

Dentre os produtos criados pela Perdigão nesse período, estão a linha Chester, que teve sua genética importada dos Estados Unidos em 1979 e, após um período de adaptação, foi lançado no mercado em 1983, sendo a pioneira no Brasil em segmentos de produtos industrializados com baixo teor de gordura. Além disso, em 1989 foi lançado um produto voltado para as crianças, a Linha Turma da Mônica, com baixa condimentação e calorias.

Durante este período, o clima organizacional era considerado muito bom, o que proporcionou a criação de três ações para o melhoramento do ambiente junto aos colaboradores. Foi criada a CrediPerdigão, cooperativa de crédito voltada para os funcionários; iniciaram-se as Olimpíadas Perdigão, para um estreitamento das relações interpessoais; e criou-se o programa “Nossa Gente, Nossa História”, com a finalidade de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa. Segundo Paulo Kusmann, supervisor de armazém, citado por ULLER (2002, p. 66), “havia uma aproximação significativa entre a família e os funcionários, gozavam de uma boa remuneração salarial, a família tinha expressão política no Estado e no país, o que dava

orgulho aos funcionários. As participações dos controladores em eventos sociais junto à comunidade eram constantes. Havia realmente uma relação familiar”.

Em 1987, com a passagem de Saul Brandalise para o conselho de administração, Flávio Brandalise assumiu a presidência da empresa. Ainda na década de 80, a Perdigão comprou e incorporou diversas empresas, em Santa Catarina, Mato Grosso, Rio Grande do Sul e São Paulo, terminando seu ciclo expansionista ao final desta década, ficando com um conglomerado de empresas obsoletas e de difícil administração. Muitas destas unidades deixaram de operar anos depois. Além de sua atividade principal, a perdigão incorporou aos seus ativos hotéis, transportadoras, madeireiras, fábricas de adubo e mais. Desta forma, a empresa ganhou muitas posições na lista das maiores empresas do país, pulando da 211^a para a 52^a posição em 1993.

Estas aquisições desordenadas no entanto trouxeram muito prejuízo para Perdigão, pois eram inúmeras empresas dando prejuízo. Para João Batista Oneda, gerente da área de Clima Organizacional, citado por ULLER (2002, p.68), um outro aspecto que deve ter influenciado no grande endividamento da empresa foi a criação de outras empresas que circundavam a Perdigão, como companhias de táxi aéreo, ração de animais e fábricas de uniforme, que tinham como proprietários os controladores da Perdigão e que prestavam serviços ou forneciam produtos sem cotação de preços e às vezes sem a qualidade necessária.

A solução para a crise veio na década de 1990, após a eleição do presidente Fernando Collor, com o lançamento do plano Collor, que alterou as regras monetárias e financeiras, e passou a abrir gradativamente as fronteiras do Brasil para o mercado externo.

Em 1991, Saul Brandalise faleceu e os funcionários puderam perceber melhor qual era a real gravidade da crise. Em 1993, Egon João da Silva, fundador da WEG e um dos acionistas minoritários da Perdigão assumiu a Presidência Executiva da empresa.

Em 1994, após problemas para a reestruturação da empresa, a Perdigão deixa de ser empresa familiar e passa seu controle para um grupo de Fundos de Pensão. Com a implantação do Plano Real por Fernando Henrique Cardoso, o país pode observar um melhor controle da inflação e ainda um suave crescimento econômico.

Em 1995, o Sr. Nildemar Secches assumiu o cargo de Diretor Presidente da Perdigão e, junto com o conselho administrativo, promoveu um amplo processo de reestruturação da empresa, e uma nova gestão que passou a contabilizar ganhos cada vez maiores.

No ano de 2000 houve a aquisição do Frigorífico Batávia, proporcionando um grande avanço na estratégia de diversificação de mercados. Assim a Perdigão passou a ser a única empresa nacional com duas linhas exclusivas com menor teor de calorias: Linha Chester Perdigão e linha Peru-Batavo. Foram mais de 200 produtos novos no mercado entre 1995 e 2000.

O mercado internacional também passou a ser muito atrativo, com o crescimento da comercialização de produtos para vários países, principalmente produtos elaborados, que representam uma maior lucratividade. Além disso, muitas economias abaladas estão se recuperando, como na Ásia, por exemplo, proporcionando uma estabilização da exportação de frango para a Rússia, e a queda de barreiras da União Européia, abrindo novos mercados para a exportação.

Outro fator positivo para as exportações foi a crise em outros países, como a vaca Louca e a febre aftosa, que atingiu a Europa e a Argentina e permitiu aos produtos brasileiros, livres dessas doenças, vantagens competitivas ainda maiores.

3.4 NANSEN S/A

A Fábrica Nacional de Instrumentos Científicos Nansen foi criada em 1930, pelo doutor Nansen Araújo, com o objetivo de fabricar instrumentos cirúrgicos. Em 1937 a Nansen passou a produzir também hidrômetros. Na segunda guerra mundial, a empresa forneceu para o exército brasileiro foguetes com dispositivo eletromecânico para disparo programado das espoletas. Em 1970 a Nansen S/A Instrumentos de Precisão iniciou a fabricação de medidores de energia elétrica monofásicos e oito anos depois os polifásicos.

Atualmente o Grupo Nansen, com sede em Contagem – MG, atua em três unidades de negócios, sendo eles a divisão de medidores, a divisão de instrumentos e equipamentos, e a divisão de soluções em equipamentos de medição de energia.

Segundo o filho do fundador, o também Nansen Araújo, o pai o incentivou a trabalhar na empresa, pois era o único do sexo masculino na família. O jovem Nansen passou por diversas áreas da empresa, desde a oficina até o escritório, passando também por um estágio de quatro meses numa empresa parceira no Canadá. A sucessão na empresa só começou a ser tratada em 1988, com uma reestruturação interna. Até isso ocorrer, o fundador apenas dizia “no dia em que eu morrer, vocês resolvem”.

Para mudar a mentalidade do fundador, o filho recorreu a um livro de João Bosco Lodi que tratava do assunto, entregando-o ao seu pai para uma leitura. Isso ocorreu numa sexta-feira. Na segunda-feira seguinte, o fundador chegou na empresa com o livro lido, reconhecendo que estava na hora de preparar a sucessão.

Lodi foi por um ano consultor da Nansen, e o Nansen filho e dois cunhados assumiram o controle acionário da empresa. Com isso, começaram a negociar a saída de antigos colaboradores

que foram colocados lá pelo fundador, mas que não possuíam nenhuma qualidade para o cargo que ocupavam.

Agora, com 60 anos, Nansen já preparou a terceira geração, com um sucessor escolhido na família pelas qualidades profissionais. Este “parente-profissional” passou por diversos treinamentos no Brasil e no exterior, gerindo inclusive uma empresa em parceria com a ABB em Montes Claros.

A empresa teve um faturamento de 85 milhões de reais em 2001, e uma previsão de elevar-se para 100 milhões no ano de 2002.

3.5 CALÇADOS ITAPUÃ

Em 1956 foi fundada a empresa Calçados Itapuã, em Cachoeiro do Itapemirim (ES), e atua no mercado de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo. A empresa foi criada por Severino Matias, e começou como uma pequena fábrica, passando a atuar no varejo no ano seguinte. Entre 1957 e 1978 a Itapuã firmou-se como uma das 20 maiores empresas do país no segmento de sandálias masculinas. Segundo Marconi Leonil Matias dos Santos, sobrinho do fundador no site Acontece, o recrutamento na família acontecia a critério do fundador. “Se você quiser trabalhar, há lugar na empresa. Assim vieram genros, sobrinhos e primos ao longo dos anos”. Em 1985, o fundador resolve que suas duas filhas deveriam assumir o controle, mas isso acabou não dando certo. Uma de suas filhas abandonou logo no início e a outra ficou por alguns anos, até o nascimento do segundo filho.

Entre 1985 e 1990, ocorreram casamentos e separações na família, o que acabou interferindo na empresa. No início da década de 90 o fundador começa a anunciar a sua aposentadoria, mas ele faleceu em 1997 sem conseguir o descanso. No entanto, em 1995,

Marconi foi chamado de Pernambuco e começou um pré-planejamento de sucessão, onde as filhas de Severino assumiriam o controle patrimonial, mas não iriam interferir na gestão. Com o falecimento de Severino, foi formalizado um conselho de administração, com um formato profissional de administração.

A empresa continua em atividade, e entre 1998 e 2001 aumentou o número de lojas no varejo de 22 para 43, e o faturamento que em 2000 foi de 73 milhões de reais, era estimado em 90 milhões de reais para 2001. A empresa hoje possui quatro sócios, sendo a viúva de Severino e suas duas filhas e Marconi, que já está preparando o futuro de longo prazo, onde ira compor o conselho administrativo, deixando outra pessoa na administração.

3.6 CASO FAMILIA HANT

Nesta parte do trabalho, será apresentado um caso onde a sucessão de falhas na administração de uma empresa familiar acaba excedendo seus limites e atrapalhando o relacionamento entre os parentes. O caso foi relatado numa entrevista conferida ao autor desta pesquisa, e aqui será relatado.

A história da família começa com a empresa Bazar e Papelaria Cohab 1, fundada em 1981, onde trabalhavam Robin, seus pais e sua irmã. Quando atingiu os 13 anos de idade, Robin começou a discordar da forma como era feita a administração da empresa, discutindo com seu pai. Foi quando ouviu uma resposta que provocou uma primeira separação da família, no entanto benéfica: “Quando você tiver a sua empresa, será feito do seu jeito. Enquanto a empresa é minha, será feito da minha maneira”. Essas palavras o influenciaram a deixar a empresa da família e ganhar experiência em outras.

Com o tempo, trabalhou em diversos lugares diferentes. Trabalhou com fotos e filmagens de eventos, vendeu perfumes de porta em porta, montou uma vídeo-locadora, trabalhou como auditor e fez dois estágios, um no Banco do Brasil e outro na Scania. Nesse estágio na Scania ele já possuía um bom salário e estava pra ser promovido quando resolveu voltar a trabalhar com a família, pois já tinha adquirido um capital suficiente, montando então o Mercado Nova Geração em 1995.

Nesse mercado, as relações familiares foram se abalando. Seus pais se separaram, mas continuavam ligados a empresa. Segundo Robin, o maior problema de trabalhar com seus pais foi que eles não possuíam muita experiência de empregados. Sempre trabalharam com seu próprio negócio, nunca tendo um superior. Então as atitudes eram tomadas desrespeitando as ordens dadas anteriormente por Robin. Os funcionários eram divididos em dois grupos, sendo que um seguia Robin, e outro seguia seu pai. Mas o mercado ia bem, até que resolveram construir um novo prédio, mais amplo e mais seguro, para as novas instalações da empresa. No entanto, esse prédio acabou dividindo ainda mais a família.

Os conflitos familiares foram evoluindo, até o ponto em que Robin resolveu sair, voltar para a sede antiga do mercado e começar de novo, dessa vez sozinho, com o Mercado Poupa Preço. Pouco tempo se passou até que o mercado dos pais fosse a falência, com uma dívida de 13 mil reais, devido à má administração. Robin ainda tentou comprar o mercado, e o prédio, pois era um sonho construído junto com seu pai, mas sua mãe não permitiu, e vendeu para outra pessoa. Esse foi o ponto final do relacionamento familiar.

Hoje passados dois anos, Robin só mantém contato com seu pai. Diz-se muito magoado com sua mãe e tudo o que aconteceu. Afirmo ainda que só voltaria a trabalhar com a família novamente como empregado, como foi o caso do pai, contratado para trabalhar numa

determinada área do mercado, mas mesmo assim não deu muito certo. Mesmo sem conflitos na administração, Robin voltou a ficar sozinho no mercado.

4 ESTUDO DE CASO

Com base nos autores estudados, no histórico das empresas familiares nacionais abordados em capítulos anteriores e na experiência do pesquisador dentro de uma organização familiar, será feito um estudo de caso na empresa *Controle Catarinense de Publicidades Silva Ltda*, a fim de diagnosticar e propor alternativas para os seus problemas de profissionalismo. Para tanto, será seguida uma metodologia descrita a seguir.

4.1 METODOLOGIA

O presente estudo de caso foi dividido em três partes. Na primeira faz-se o levantamento histórico da empresa e explicações sobre o ramo de atuação da empresa, com informações colhidas pelo pesquisador através de sua experiência na empresa e em conversas informais, com outros sócios e funcionários.

A segunda parte é um levantamento da atual condição do profissionalismo empregado dentro da empresa, tomando por base também as experiências do pesquisador, e uma consultoria realizada na empresa no ano de 2001.

Para finalizar, será feita uma proposta para mudar o sistema de gestão da empresa, definindo cargos e funções, com base na experiência vivenciada pelo pesquisador na empresa e ao longo do curso de administração, em autores da área e também a utilização da consultoria realizada na empresa.

4.2 ESTUDO DE CASO: CONTROLE CATARINENSE DE PUBLICIDADES SILVA LTDA

O objetivo principal deste trabalho é solucionar os problemas de profissionalismo na gestão da empresa *Controle Catarinense de Publicidades*. Neste estudo de caso, serão também propostas algumas atitudes que a os proprietários da empresa devem tomar, para conquistar um caminho verdadeiramente profissional.

Para iniciar o estudo de caso, faz-se uma apresentação da empresa, para maior entendimento dos leitores deste estudo.

4.2.1 Histórico da Empresa

Em 01 de julho de 1970 foi criada, por solicitação do mercado publicitário de São Paulo ao Sr. Gilberto Cavilha de Curitiba - PR, a empresa TV Controle, para a realização do serviço de fiscalização publicitária, ou *cheking*, dos produtos anunciados na emissora TV Cultura nesta cidade. Na época, por falta de recursos tecnológicos que hoje dispomos no mercado, o serviço era feito ao vivo, e com o auxílio unicamente de um cronômetro para conferir a duração de cada comercial, e um gravador de fitas cassete, para tirar dúvidas que pudessem surgir sobre o comercial, quando acabasse o *break* (intervalo comercial).

Em 1981, João Luiz da Silva, sobrinho de Gilberto Cavilha, e sua esposa, Terezinha da Silva, que trabalhavam na empresa desde sua fundação, compraram-na e mudaram sua razão social para Controle Catarinense de Publicidades, permanecendo até hoje com este nome. Na época, eles já possuíam dois filhos, Alexandro e Anderson, com 6 e 2 anos respectivamente. Seus principais produtos hoje são o *cheking* de mídia, seja ela televisiva aberta, ou mídia extensiva como *outdoor*, cinema, *busdoor*, etc.

Visando sempre o aprimoramento tecnológico, em 1986, foi a primeira empresa do ramo no Brasil a utilizar aparelhos de vídeo cassete para gravação da programação, fato que mudou completamente a forma de trabalhar em todo o território nacional. Em 1988 todas as praças do país já trabalhavam com este equipamento. Isto trouxe maior confiabilidade e segurança dos serviços prestados, podendo ter a fita cassete com som e imagem armazenados por muito mais tempo para solucionar as dúvidas e questionamentos que sempre acontecem.

Anos mais tarde, na presidência da ASCOB – Associação das Controladoras do Brasil, João Luiz da Silva contratou os serviços de um analista de sistemas para desenvolver um software próprio para a coleta de dados. Este analista acabou entrando para a área e abriu uma controladora no Estado do Paraná. Este software desenvolvido foi distribuído a todas as praças componentes da ASCOB, revolucionando mais uma vez o serviço, aposentando definitivamente a máquina de escrever e o mimeógrafo, isto em 1992, e podendo entregar um produto mais padronizado e de fácil leitura para seus clientes, onde quer que eles estejam.

Em 1994 um fato que poderia ter acabado com a sociedade fortaleceu a comunicação, melhorando o caminho para o profissionalismo. Os sócios João e Terezinha se separaram. Na época seus filhos tinham 19 e 14 anos. Foi um momento delicado, mas isso melhorou o ambiente dentro da empresa, pois os sócios se entendem melhor hoje do que quando estavam casados.

Hoje a estrutura da empresa é composta por quatro sócios-diretores, um supervisor, cinco pesquisadores e um auxiliar de escritório. Uma consultoria em 2001 desenhou o fluxograma que pode ser visualizado na FIGURA 1:

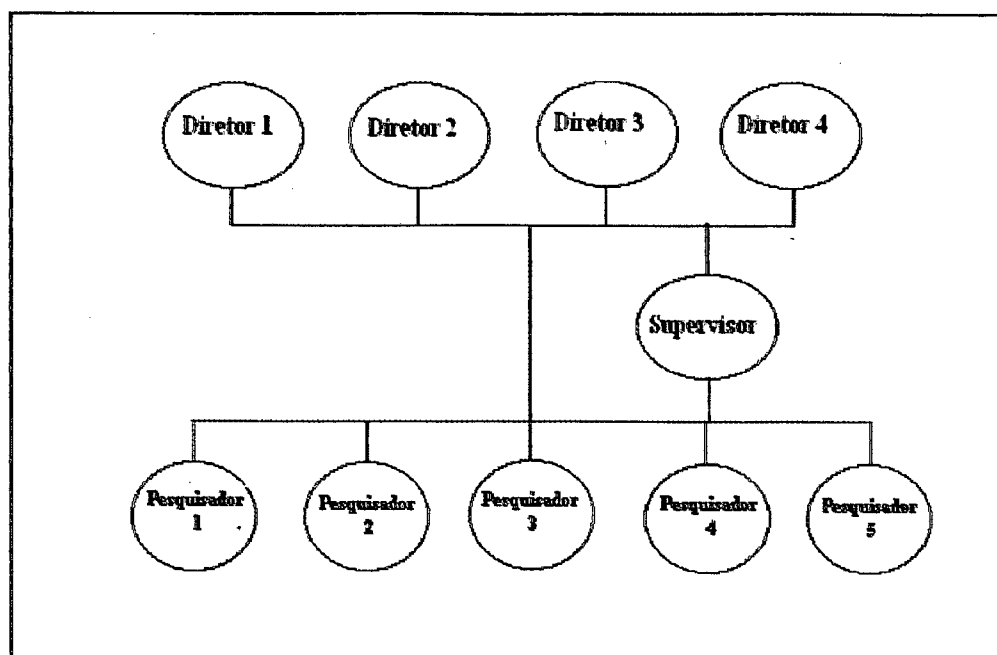


Figura 1 Fluxograma – Controle Catarinense de Publicidades

Fonte: Consultoria EJEP, 2001

Como pode ser comprovado na figura acima, não há uma verdadeira estrutura gerencial administrativa nessa empresa. Não há uma definição clara e objetiva de poder e função de cada membro da direção da empresa. Este é um dos pontos principais a serem alterados em sua estrutura.

A empresa, mantendo seu espírito inovador, pretende passar a realizar as gravações diretas em computador, possibilitando uma economia maior no tempo de serviço, diminuição com os custos de manutenção, diminuição da margem de erro por permitir uma melhor identificação do comercial, uma vez que não haverá problemas de fitas estragadas ou vídeos cassetes com defeito, e podendo reduzir a quantidade de pesquisadores, colocando-os para atuar em outras áreas, se for possível. Com este sistema que está sendo desenvolvido, a quantidade de pesquisadores poderá baixar de cinco para apenas três. Além disso, começa a desenvolver uma nova ferramenta para pesquisa de mídia extensiva, a ser lançado no mercado de São Paulo.

O mercado onde a empresa está inserida é bastante amplo, e com grandes possibilidades de expansão. Em São Paulo, trabalha em parceria com o IBOPE – Pesquisa de Mídia, que compra os dados das principais cidades do país, sendo que em Santa Catarina constitui-se apenas por Florianópolis. As demais praças do Estado são vendidas diretamente para as grandes agências, como a McCann Erickson, W/Brasil, DPZ, Young entre outras de grande importância no Brasil. Em Santa Catarina, os maiores clientes são a RBS TV, Lojas Koerich, os grandes supermercados de Florianópolis, SBT TV O Estado, Mercado Propaganda, Rede TV Sul!, e outros.

Em se tratando de mercado, não se pode deixar de fora um grave fator, que até pouco tempo era ignorado pela administração da empresa - A globalização. O mercado publicitário como um todo passa por uma crise muito grande, já que a economia e os grandes anunciantes estão enfrentando dificuldades financeiras em decorrência da alta taxa de juros, e dos sucessivos problemas que a economia mundial atravessa. Para superar essas dificuldades, muitas das grandes agências do país estão se fundindo, reduzindo o número de clientes no principal mercado do País. Além disso, as agências locais estão começando também a trabalhar em parceria com as grandes agências nacionais, recebendo todos os dados diretamente do IBOPE, fazendo ainda mais que a empresa em estudo perca faturamento também na sua praça de origem.

Para finalizar a apresentação histórica da *Controle Catarinense de Publicidade*, falta apresentar os produtos que a empresa oferece ao mercado. O principal produto, ou serviço, é o fornecimento de dados da pesquisa para o *checking* das veiculações, seja ela feita pelas agências, anunciantes, ou mesmo veículos de comunicação que utilizam este serviço para verificar as próprias falhas. Além disso, existe o controle de concorrência e investimento, onde se pode levantar quanto foi investido em publicidade por uma determinada empresa, e em que emissora. No ano de 2002 foi desenvolvido o Estratégia & Tática, que consiste numa apresentação em

Power Point com gráficos e tabelas que indicam com grande precisão em que tipo de programa está sendo investida a verba publicitária.

Além destes serviços voltados para a mídia TV aberta, a empresa possui também o controle esporádico de rádio e jornal, a fiscalização de mídia extensiva, como outdoor, busdoor, táxi-door, e outras do tipo, bem como o controle de cinema.

4.2.2 Profissionalismo na Gestão da Empresa

Em uma consultoria recente, realizada por uma empresa júnior da Universidade Federal de Santa Catarina, chegou-se à conclusão de que a empresa tem um grande potencial de crescimento, tendo em vista que mesmo estando há mais de 30 anos no mercado ainda poucos a conhecem.

Acredita-se que os principais fatores que ocasionaram este isolamento do mercado são a falta de uma concorrência direta, causando comodismo, o que leva ao segundo problema, que é uma falta de profissionalismo.

A empresa por muito tempo em sua história contratou parentes, sobrinhos dos proprietários, que eram contratados mais para ajudar a família do que propriamente por competência profissional. Alguns se saíram muito bem, outros no entanto, não conseguiam assimilar o serviço, abandonando o trabalho quando sentiam vontade. Isso foi mudando. Hoje ainda há um sobrinho trabalhando nesse sentido, de primeiro emprego. No entanto, não são passados para ele serviços de maior responsabilidade.

Um outro fator que sempre caracterizou um problema com relação ao profissionalismo dentro da empresa é sua localização. Atualmente, e desde sua fundação, ela fica nos fundos da residência dos proprietários, o que proporcionou muitas vezes aos funcionários que por ela

passaram uma impressão de empresa de fundo de quintal, e que por tanto, não haveria muita responsabilidade. No entanto, como foi observado, o produto resultante do trabalho desta empresa é de fundamental importância para as agências, anunciantes e veículos de comunicação do Estado e do País. Importância que só há alguns anos foi devidamente passada para os coletores.

Hoje em dia, os profissionais contratados para atuar na *Controle Catarinense de Publicidades* já entram com um entendimento maior do que deve ser feito, e para quê serve. Até certo tempo atrás existia uma mentalidade dentro da empresa de que era bom que nem soubessem o que se passava. Mas isso evoluiu assim como o pensamento administrativo como um todo. Isto vai ao encontro do que diz Oliveira (1999, p.185), afirmando que as empresas precisam de “funcionários cada vez mais conscientes do valor que têm, bem como de seu potencial de evolução e aumento”. No entanto, como ainda não há uma definição muito clara dos cargos, das funções, importância de cada um dentro da empresa, acabam existindo problemas de relacionamento entre os controladores e o supervisor, impedindo que este possa desempenhar adequadamente sua função de instrução e cobrança na qualidade do serviço de cada controlador.

A administração de salários entre os proprietários da empresa era feita de forma pouco profissional, até 1998, pois não havia um controle financeiro e uma divisão de salários adequada, misturando seu salário com o dinheiro da empresa. A partir de meados de 1998, ficaram estipulados os valores salariais de cada um, e houve um princípio de controle financeiro. Este controle começou sendo realizado de forma muito amadora, foi evoluindo, e apenas agora, em 2003, estão sendo criadas planilhas financeiras para um controle efetivo das finanças.

Apesar de todos esses problemas, encontrados ao longo de sua história na parte administrativa, a empresa sempre zelou por um serviço de qualidade, onde as informações disponibilizadas ao mercado sejam sempre as mais verdadeiras e corretas possíveis. Em alguns

casos existem erros, mas para isto são feitas as consultas, que tiram qualquer dúvida e evitam que falhas causem maiores problemas aos clientes. A empresa adota um princípio que é apoiado pelo IBOPE, de que é permitido errar na coleta, mas nunca na consulta.

A partir de 1998, todas as principais decisões, tomadas pela empresa, partiram de uma reunião com os sócios. Estas reuniões não têm um aspecto formal, mas todas as idéias eram levantadas e discutidas e, assim, as melhores decisões eram tomadas.

Dentre estas decisões, está a adesão ao Sistema Sul de Pesquisa de Mídia, que é uma associação criada por três controladoras do Sul do país, sendo elas a Spot do Rio Grande do Sul, a CCP de Santa Catarina e a Mediatronics do Paraná. Estas empresas, unidas, formam o que Oliveira (1999, p. 165) caracteriza de Aliança Estratégica. Oliveira afirma que

Uma das maneiras mais interessantes de consolidar a organização da empresa familiar com abordagem estratégica é fazê-lo por meio de alianças estratégicas, com as empresas participantes autocooperando para alavancar suas necessidades mútuas, bem como compartilhando os riscos para alcançar um conjunto de objetivos comuns. Nesse contexto, uma empresa familiar pode ter acesso a muito mais recursos tecnológicos, financeiros, comerciais ou humanos do que em algum momento possui ou teve condições de adquirir.

E assim foi feito. Com a implantação do Sistema Sul de Pesquisa de Mídia, as três controladoras tiveram um maior avanço tecnológico que qualquer outra empresa do ramo no país, além de ter ampliado sua relação comercial com o mercado local e nacional, há hoje um controle efetivo das finanças, ao que se refere ao Sistema Sul, e além disso, há uma qualidade muito melhor no serviço prestado. Cada empresa é responsável por uma das primeiras funções, mas não se faz nada sozinho. Há sempre a consulta aos demais membros, sugestões, cooperação e isso tudo, ao final, aumenta a qualidade dos serviços prestados.

A associação acabou rompendo barreiras, e abriu mais algumas praças, em conjunto, fora da região Sul. Hoje existem controladoras ligadas ao Sistema Sul em Nova Friburgo, no Rio de Janeiro, e no interior de São Paulo em Mogi das Cruzes, a praça mais antiga aberta pela associação, em 2001; Itapetininga e Taubaté, abertas em 2003.

A sucessão sempre é um grande ponto de conflito na empresa familiar. No caso do Controle Catarinense de Publicidades, foi feito praticamente o contrário do que recomenda Floriani. Resgatando seu pensamento, (2002, p. 35), ele afirma que o processo de sucessão deve ser lento, e os filhos devem se manter afastados da empresa, aproximando-os gradativamente, para que se interessem pelo negócio da família. No CCP foi diferente, e seria impossível ser de outra forma. Durante muitos anos, a empresa ficava dentro de casa. Não havia condições financeiras de comprar, construir ou mesmo alugar uma sala fora. Com os filhos e a empresa crescendo, foi possível, e necessário, construir um escritório nos fundos, separando por alguns metros a casa do trabalho. E nesse clima os filhos foram criados. Além disso, em todas as reuniões da ASCOB a partir de 1985, os filhos iam juntos, seja na Bahia, Belo Horizonte ou Curitiba, por exemplo. Mesmo que ainda muito pequenos para acompanhar o que se passava nas salas de reuniões, eles já estavam ambientados com o pessoal, com a cultura deste serviço nas diversas regiões do país, com as pessoas que faziam este serviço. Assim cresceram, trabalhando e se desenvolvendo, preparando-se para o futuro. Com a estruturação administrativa que ocorreu em 1998, tomaram maior poder de decisão na empresa e iniciou-se o processo de profissionalização.

O nível de instrução dos sócios também têm evoluído. Além dos dois herdeiros, com formaturas previstas para este ano de 2003 em Engenharia de Produção Elétrica e Administração, respectivamente, os sócios “pais” têm segundo grau incompleto, mas em curso.

4.3 PROPOSTAS PARA UM MODELO DE GESTÃO PROFISSIONALIZADO

Uma vez conhecida a empresa e suas características estruturais e gerenciais, deve-se encaminhar a empresa para o rumo da profissionalização, mesmo que isto não represente a contratação de profissionais externos nos mais elevados níveis hierárquicos da empresa.

O estudo para uma reestruturação organizacional varia de acordo com as características das empresas analisadas, podendo ser generalizada através de técnicas, que visam melhorar procedimentos, mecanismos e a estrutura informal da organização, buscando um crescimento contínuo e interagindo diretamente com seus clientes, que são o alvo principal da mesma. Buscar uma evolução na estrutura informal da empresa significa melhorar os processos e procedimentos operacionais. Obtém-se como resultado aumento na produtividade, maior motivação e responsabilização de técnicos e gerentes, além de maior confiança na execução das tarefas e melhor tratamento das informações. Definido o melhor processo operacional e estando as áreas interagindo convenientemente proceder-se-á a definição da estrutura formal da empresa.

As estruturas formais são estruturas criadas, aprovadas, assumidas e divulgadas pela organização mediante organogramas e outros documentos internos e externos visando estabelecer a maneira como as interações devem-se operacionalizar no processo produtivo.

O primeiro passo, é definir muito bem a estrutura organizacional da empresa. Oliveira (1999, p.131), afirma que a estrutura organizacional pode ser conceituada como “o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e a correspondente consolidação do processo decisório relacionado à esses executivos”. Esta estruturação, ainda segundo Oliveira, pode ser muito fácil de ser desenhada, mas extremamente complicada de ser operacionalizada, por sofrer

influência de diversos fatores, dentre eles destacando-se a falta de qualidade dos recursos humanos dentro da empresa familiar.

Sendo assim, para a CCP entrar num caminho profissional, deve-se em primeiro lugar criar uma estrutura organizacional, considerando-se que não há interesse em contratar profissionais externos, para cargos efetivos na administração da empresa, sendo que cada membro da família irá assumir um papel gerencial dentro da empresa, e recebendo autonomia para desempenhar seu trabalho, que é um dos grandes problemas da empresa, pois cada um sempre quis dar palpite no trabalho do outro, às vezes deixando de lado o seu. As funções deverão ser divididas em Gerência Administrativa-Financeira, Gerência Comercial, Gerência de Produção, Gerência de Produtos e Métodos. A função de cada gerência, ou departamento, será a seguinte:

Gerência Administrativa-Financeira: Ficará com a responsabilidade de efetuar o controle financeiro, estudar melhores alternativas de investimento do dinheiro, desenvolver relatórios mensais para os sócios, pagamento de contas e cobrança, folha salarial, departamento pessoal, solucionar conflitos pessoais, e organizar reuniões com sócios e colaboradores periodicamente. Estará a cargo também de desenvolver o marketing institucional da empresa, em parceria com a Gerência Comercial.

Gerência Comercial: Além de, juntamente com o Gerente Administrativo-Financeiro, desenvolver o marketing institucional, deve possuir um completo banco de dados dos clientes, manter contatos constantes para o pós-venda, assessorar a ação dos vendedores, cobrando resultados e acompanhando a agenda de visitas.

Gerência de Produção: Acompanhar no dia-a-dia a execução do trabalho, levantar mensalmente (quinzenalmente se possível) uma planilha de falhas dos controladores, solucionar dúvidas, cobrar do supervisor uma ação corretiva em caso de falhas, solucionar problemas de coleta, verificar estado dos equipamentos e encaminha-los para assistência técnica e envio do serviço para os clientes.

Gerente de Produtos e Métodos: Estudar e desenvolver novos produtos, que melhor atendam o mercado, estudar e implantar novas técnicas e tecnologias para a realização do trabalho, solucionar problemas de ergonomia no trabalho.

Estas quatro gerências formarão um conselho diretivo. Este conselho será diferente do recomendado por Oliveira (1999, p. 153), que diz que os membros do conselho não necessariamente ocupem cargos executivos na empresa. Este conselho será formado pelos quatro gerentes, terá um aspecto mais formal, e reuniões periódicas, onde deverão ser abordados todos os temas considerados por cada um dentro de seu departamento, para análise e sugestões das outras partes. Nestas reuniões serão traçados planos para integração das atividades, e procurar melhorar a questão da comunicação interna na cúpula da empresa, objetivando um maior retorno dos resultados.

O segundo passo é que cada uma dessas gerências deverá se manter atualizada na sua área, estudando, buscando informações do mercado e se especializando na sua área principalmente, mas procurar se manter informado também de outras áreas.

O terceiro passo é dar uma melhor formação aos colaboradores sobre a empresa e mantê-los informados sobre os assuntos pertinentes a sua área.

O passo seguinte para a profissionalização é implantar um plano de metas para sócios e colaboradores. Em cima deste plano, os colaboradores serão cobrados diariamente com maior rigidez e controle, e os sócios terão os momentos das reuniões para cobrar uns dos outros os resultados, a não ser que esteja atrapalhando o andamento do seu trabalho, pois aí poderá ser feito a qualquer momento.

O quinto passo é a mudança de endereço. Apesar de ser um local que foi se adaptando às necessidades da empresa ao longo de 30 anos, continua sendo um prédio apertado, sem a estrutura ideal, que não vai criar uma boa impressão ao visitante, e até mesmo aos colaboradores. Para isso, recomenda-se alugar duas salas de tamanho regular, onde será possível dividir a gravação e coleta dos dados da parte administrativa, porém mantendo próximos, no mesmo

prédio, de preferência no mesmo andar. Nestas salas será possível melhorar o aspecto visual do local de trabalho, mudando o clima e, por consequência, a produtividade.

Estes são os principais fatores hoje para a profissionalização da empresa Controle Catarinense de Publicidades. Seguindo esses cinco passos, a empresa irá criar uma nova identidade, e poderá, mais tarde, criar outros passos para melhorar ainda mais, pois este não é um processo estático, com uma fórmula desenhada e seguida a risca. Durante as reuniões do conselho diretivo, surgirão novos problemas, novas soluções, novas formas de administrar, novos conceitos que deverão sempre modelar a estrutura organizacional, e o profissionalismo das pessoas que nela atuam.

Outro problema levantado no histórico da empresa é a globalização. Um fator que até pouco tempo era totalmente ignorado pelos dirigentes, agora se torna uma verdadeira ameaça. No entanto, é possível conviver com a globalização. Mas para isso, é necessário agir. O primeiro passo é fortalecer a marca junto aos clientes, tanto em São Paulo, quanto em Santa Catarina. O segundo passo é diversificar, já que grande parte dos clientes estão recebendo os dados de *cheking* diretamente do IBOPE, deve-se oferecer os serviços menos explorados, mas de grande valia para o mercado, que é a análise de concorrência. Tanto no mercado local, quanto no mercado nacional, deve-se intensificar as vendas desse produto, para não criar uma total dependência, como acontece hoje.

As mudanças organizacionais aqui propostas deverão atingir os resultados desejados pelos membros da administração da empresa, resultando em:

- formalização da estrutura organizacional da empresa;
- amadurecimento no relacionamento profissional;
- definição da melhor metodologia para a execução das tarefas;

- aumento da produtividade, possibilitando com isso o crescimento desejado;
- melhoria da qualidade no trabalho e no atendimento ao cliente;
- profissionalismo e motivação por parte dos funcionários da empresa;
- melhor tratamento das informações.

A nova estrutura da empresa deverá se apresentar da seguinte forma:

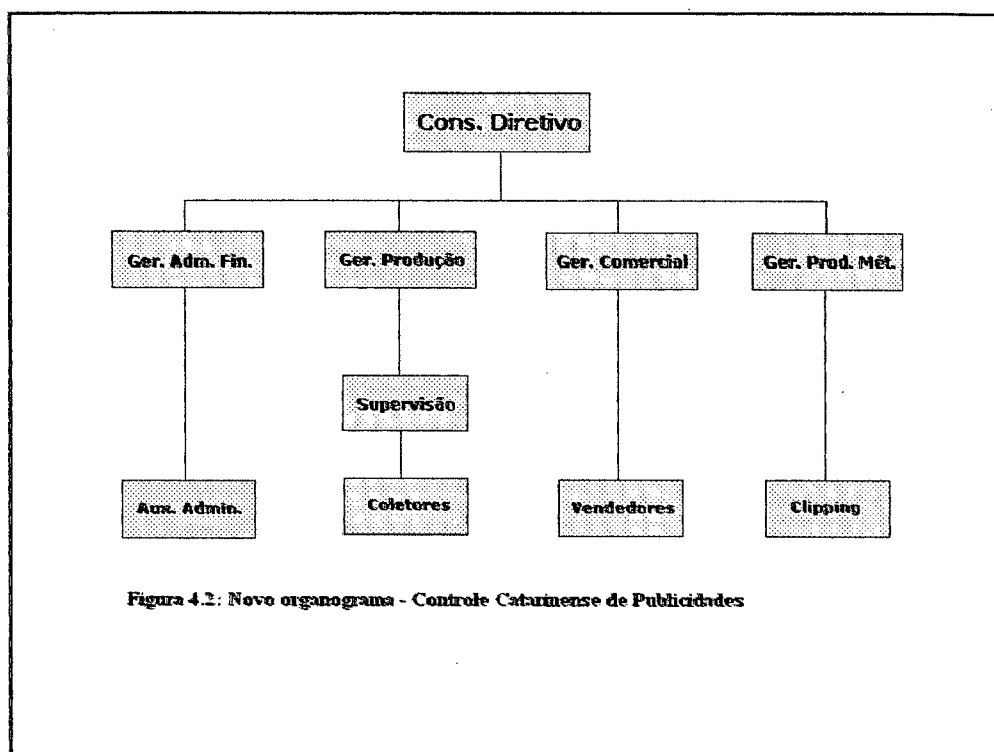


Figura 2 Organograma do Controle Catarinense de Publicidades

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão principal do presente trabalho, “Profissionalismo na empresa familiar: quais são os limites entre empresa e família?” foi respondida devidamente. As famílias que possuem empresa geralmente passam por dificuldades, independente do seu tamanho, misturando a empresa com a família, como foi levantado nos casos apresentados no capítulo 3. A maioria das empresas começou pequena, como tantas empresas familiares no mundo, cresceram dentro da família, enfrentaram crises de ordem financeira, econômica e, principalmente, profissional. Esta crise profissional foi causada pelo envolvimento emocional dos parentes, nem sempre tão competentes ou mal-alocados, interferindo no bom andamento dos negócios. Estas empresas passaram por uma grande reestruturação, algumas tiveram o afastamento parcial e até mesmo total dos parentes da empresa, para a contratação de profissionais capacitados no mercado. No entanto, ficou comprovado também que não é obrigatória a contratação de profissionais externos à instituição.

Algumas empresas podem muito bem se profissionalizar com membros da própria família, desde que o pensamento seja separar a família da empresa, e que tenha competência para realizar a sua função. Esta competência, como foi discutida anteriormente, pode vir da vivência do negócio, de experiências externas, e do conhecimento adquirido pelo profissional-familiar.

O caso da família Hant contribuiu também para chegar à conclusão de uma outra parte do objetivo: quando uma família deve ser família. Naquele caso, o fato dele discordar da forma com que os negócios eram tratados, fez com que houvesse uma primeira separação, logo aos 13 anos de idade, para que buscasse experiência profissional, e capital para abrir o próprio negócio, motivado pela frase do pai que disse àquela época “quando você tiver o seu próprio negócio, será feito do seu jeito. Enquanto o negócio é meu, será feito da minha maneira”. Anos mais tarde,

feito do seu jeito. Enquanto o negócio é meu, será feito da minha maneira”. Anos mais tarde, cumprido seu objetivo, abriu o próprio negócio e levou a família para trabalhar com ele. Como disse, “se não tivesse me arriscado em abrir o mercado, hoje poderia estar em paz com todos”. No entanto, como observado, a família praticamente se desmanchou, restando vínculo apenas com o pai. Este foi um momento em que a empresa superou a família, de tal forma que nenhum dos dois suportou a pressão. Nem a empresa, nem a família. O mesmo quase aconteceu na empresa pesquisada, o Controle Catarinense de Publicidades, mas ali a empresa manteve a união. O casal se separou com os filhos com 18 e 14 anos respectivamente, no entanto a sociedade permaneceu, possibilitando até mesmo uma compreensão maior, por parte dos sócios, melhorando a comunicação.

O estudo de caso apresentado neste trabalho demonstra exatamente como é a empresa, e todos os problemas que ela vem atravessando ao longo dos anos, mas que mesmo assim, com uma falta de profissionalismo, por parte dos sócios com relação à gestão da empresa, é uma empresa séria que preza pela excelência dos seus serviços prestados, levando ao mercado publicitário sempre as informações mais corretas possíveis. Como esta empresa tem problemas internos, talvez seja mais fácil de serem solucionados. Por isto acredita-se que os passos apresentados no capítulo 4.3 são corretos e podem contribuir muito para colocar a gestão da empresa num caminho profissional, permitindo afastar os perigos existentes no mercado, e seguir seu caminho de crescimento desejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Renato. **A dinâmica da sociedade familiar**. Disponível em:
<www.intermanagers.com.br/arquivo/nota.jsp?id=560> acessado em 24/07/2002.

_____. **Empresa Familiar no Brasil**. Disponível em:
<http://www.genteprofissional.com.br/smp_tbook_res.asp?info=2> acessado em 27/08/2002.

CHIARI, T. Eu tenho a força. **Veja**, São Paulo, ed. 1690, p 102-107. 07/03/2001.

DESAFIO 21. **Dificuldades da empresa familiar**. Disponível em: <www.desafio21.com.br>
acessado em 23/10/2002.

EHLERS, M. G. **Empresa Familiar**. Disponível em:
<<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>> acessado em 27/08/2002.

EMPRESA JÚNIOR DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Plano Estratégico de Marketing**.
Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Florianópolis: 2001.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar** ou... inferno familiar? Curitiba: Juruá, 2002.

Governança e Sucessão Empresarial - Calçados Itapuã e Nansen SA. Disponível em:
<http://www.redepaex.domcabral.org.br/informativo/informativo09_01/acontece/acontece.htm#empresarial> acessado em 11/12/2002.

LODI, João Bosco. **Empresa Familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MARINHO, J.R. **Empresas Familiares**. Palestra proferida na Conferência Nacional 2001-Ethos
– Empresas e Responsabilidade Social, São Paulo,

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. v. 1, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Cesar Gomes de. A profissionalização de empresas familiares. São Paulo: [s.n.], 1984. 91f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo.

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

RICCA, Domingos. **Quem São as Empresas Familiares?** Disponível em:
<http://www.empresafamiliar.com.br/artigos.asp?opcao=quem_são> (acessado em 27/08/2002)

_____. **Gestão e Sucessão nas Empresas Familiares**. Disponível em:
<<http://www.empresafamiliar.com.br/artigos.asp?opcao=gestao>> acessado em 27/08/2002.

SAVIANI, José Roberto. Repensando as pequenas e médias empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

TEIXEIRA, B. **Empresa familiar**: caos ou crescimento?. Disponível em:
<<http://www.uol.com.br/photos/edicao5/alasul4.htm>> acessado em 22/10/2002.

TORREÃO, Luciana. **Santo de casa... faz milagre sim!**. Disponível em:
<<http://www.revistapronews.com.br/35/materias1.shtml>> acessado em 21/10/2002.

ULLER, R. **Profissionalização na Empresa Familiar**: O caso da Perdigão Agroindustrial S/A. 2002, p. 99. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.