



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

**PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO
DE CASO NO CENTRO COMERCIAL DO AGRICULTOR LTDA**

MARTA MARIA ALMEIDA NERY BRAGA

CAMPINA GRANDE - PB

2012

MARTA MARIA ALMEIDA NERY BRAGA

**PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO
DE CASO NO CENTRO COMERCIAL DO AGRICULTOR LTDA**

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

Orientadora: Prof^ª. Marielza Barbosa Alves, Mestre.

Campina Grande - PB

2012

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Marta Maria Almeida Nery Braga
Aluna

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB
2012

MARTA MARIA ALMEIDA NERY BRAGA

**PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO
DE CASO NO CENTRO COMERCIAL DO AGRICULTOR LTDA**

Relatório aprovado em: _____/_____/_____

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Orientadora

Lucilene K. Bandeira, Doutora
Examinadora

Helltonn Vinícius P. Maciel, Mestre
Examinador

Campina Grande - PB

2012

As três grandes mulheres da minha vida, minha avó, tia Dalva e Margarete, que são os meus exemplos, pois sem elas eu não teria conseguido realizar esse sonho. Obrigado meu Deus! -Dedico

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Primeiramente a Deus, pela sabedoria, força e discernimento ofertados para que eu prosseguisse nessa caminhada.

A minha avó que sempre foi o meu porto seguro, representando a figura de pai e de mãe ao mesmo tempo, mulher batalhadora que sempre serviu de inspiração para mim.

Ao anjo da guarda que Deus enviou para que eu a amasse todos os dias mais e para que eu sentisse o amor bem de perto, minha tia Dalva, reflexo de bondade na terra, que me ajudou muito para que eu conseguisse chegar até aqui.

A minha grande amiga Margarete, mulher guerreira que sempre lutou em busca dos seus objetivos e me ensinou a acreditar no meu potencial, me estimulando a buscar sempre novas conquistas, jamais vou esquecer todo o carinho e compreensão que tivesses comigo, agradeço também por ter me dando um irmão tão lindo, Pedro Roberto.

Aos meus pais, geradores da minha vida, e especial a paiho por toda a ajuda dada durante esse período e por ter se tornado um grande amigo.

Aos meus irmãos destacando Emília Daniella irmã de coração, pessoa maravilhosa que me ensinou valores como humildade, honestidade e simplicidade, te amo!

Aos meus tios e tias Socorro Braga, Socorro Lira, Loia, Neuma, Núbia, Nailma, Fátima, Fabrícia, Flávio por toda assistência que me deram ao longo da vida.

As pessoas tão especiais que me apoiaram durante a construção desse projeto, meu querido tio Roberto Braga, minha grande amiga Ariana, meu colega de trabalho Fabrício, Karol e Sandro Junior, que estiveram comigo todo esse tempo.

Aos meus colegas de classe Clebson, Marciel, Manú, Celivone, Katia, Amanda, Lucineide, Adilla, Laise, Ed, Priscila e os demais que passaram por nossa turma de administração, levarei os momentos vividos com vocês para sempre no meu coração.

Aos meus amigos e amigas, Alécia, Alessandra, Cynthia, Cecilia, Alexandre, Vilma, Rômulo, Zé Antônio, Ricardinho, Cida, Deda, Chagas, Josenilda e Rita.

A minha orientadora Marielza que me auxiliou durante esse projeto com tanto carinho e dedicação, disponibilizando do seu tempo para me ajudar, contribuindo para o meu aprendizado e formação profissional.

A todos os professores do Curso de graduação em Administração, por serem precursores de todo o meu conhecimento acadêmico.

Aos professores da Banca Examinadora pela disponibilidade em avaliar esse estudo e pelas valiosas contribuições para melhorar essa pesquisa.

A todos que direto ou indiretamente contribuíram para a realização desse projeto, o meu muito obrigado.

Deus abençoe a todos!

“Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena acreditar no sonho que se tem ou que seus planos nunca vão dar certo ou que você nunca vai ser alguém... Se você tiver alguém em quem confiar, confie em si mesmo, quem acredita sempre alcança”.

Renato Russo

BRAGA, Marta Maria Almeida Nery. **PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO COMERCIAL DO AGRICULTOR LTDA.** 58 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

RESUMO

A empresa familiar ocupa um espaço importante no mercado atual. Verifica-se que a profissionalização é fundamental para todas as empresas, inclusive para as do tipo familiar, promovendo o crescimento organizacional. O presente trabalho buscou avaliar o estágio de profissionalização na organização familiar de implementos agrícolas Centro Comercial do Agricultor Ltda, através do modelo de ferramenta de gestão MAPE – Método Avaliativo do Nível de profissionalização da empresa. Esse estudo foi realizado através de uma abordagem quantitativa, por meio de um estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário fechado adaptado de Braga *et al.* (2010) relacionado com as seguintes variáveis da empresa: cultura e valores, planejamento e desenvolvimento, gestão de pessoas, tomada de decisão e delegação de poder, gerenciamento e controle, resultados, satisfação do cliente, marketing e vendas, comunicação e inovação. Os resultados obtidos demonstram que a baixa pontuação identificada na maioria das áreas avaliadas enquadra à empresa em um dos menores estágios de profissionalização, ressaltando que as menores médias na percepção dos colaboradores acerca da profissionalização foram direcionadas as áreas de planejamento e desenvolvimento, marketing e vendas e inovação, contribuindo para o estágio profissional não satisfatório que esta se encontra. O estudo possibilitou que a mesma tivesse conhecimento dos aspectos profissionais de modo a contribuir na correção de falhas, auxiliar as áreas deficientes e potencializar os recursos existentes. Por fim, foram propostas algumas ações no sentido de proporcionar melhorias para que ela possa atingir o nível máximo de profissionalização.

Palavras-chave: Empresa familiar. Profissionalização. MAPE.

BRAGA, Nery Marta Maria Almeida. **PROFESSIONAL IN FAMILY BUSINESS: A CASE STUDY OF CENTRO COMERCIAL DO AGRICULTOR LTDA.** 58 f. Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) – University Federal de Campina Grande, Paraiba, 2012.

ABSTRACT

The family company occupies an important space in the current market. It appears that the professional is essential for all businesses, including the type of family, promoting organizational growth. The present study sought to assess the stage of professionalism in the organization of family farm implements Centro Comercial do Agricultor Ltda through the model management tool MAPE - Method Evaluative Level of professionalism of the company. This study was conducted through a quantitative approach through a case study. To collect data, we used a closed questionnaire adapted from Braga et al. (2010) the following variables related to the company: corporate culture and values, planning and development, people management, decision making and delegation of power, control and management, results, customer satisfaction, sales and marketing, communication and innovation. The results show that low score identified in most areas assessed to the company falls into one of the smaller stages of professionalization, noting that the lowest averages in the perception of employees about the professionalization were directed areas of planning and development, sales and marketing and innovation, contributing to unsatisfactory professional internship that is. The study suggests that it had knowledge of the professional aspects contribute to the correction of faults, help the weak areas and strengthen existing resources. Finally, some actions have been proposed in order to provide improved so that it can achieve the highest level of professionalism

Keywords: Family business. Professionalization. MAPE.

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1 ESCALA DE REFERÊNCIA DO MAPE	28
QUADRO 2 ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA	29
QUADRO 3 - PLANO ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM O NÍVEL DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	30
QUADRO 4 - DESCRIÇÃO DAS ÁREAS, INDICADORES E PERGUNTAS.	34
QUADRO 5 ESCALA DE REFERÊNCIA DO MAPE UTILIZADA NO CENTRO COMERCIAL DO AGRICULTOR	36
QUADRO 6 MAPA DE APURAÇÃO	38

LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CULTURA E VALORES	39
GRÁFICO 2 - PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	40
GRÁFICO 3 - GESTÃO DE PESSOAS	41
GRÁFICO 4 - TOMADA DE DECISÃO	42
GRÁFICO 5 - GERENCIAMENTO E CONTROLE.....	43
GRÁFICO 6 - RESULTADOS.....	45
GRÁFICO 7 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE	46
GRÁFICO 8 -MARKETING E VENDAS.....	47
GRÁFICO 9 - COMUNICAÇÃO	48
GRÁFICO 10 - INOVAÇÃO.....	49
GRÁFICO 11 - CLASSIFICAÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	14
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 AS ORGANIZAÇÕES	18
2.2 A EMPRESA FAMILIAR	18
2.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES	20
2.4 DIFICULDADES NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR	21
2.5 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	22
2.6 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR	24
2.7 MAPE – MÉTODO AVALIATIVO PARA MEDIÇÃO DO NÍVEL DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA	27
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	32
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	33
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	36
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA E APURAÇÃO	38
4.2 ÁREA - CULTURA E VALORES	39
4.3 ÁREA - PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO	40
4.4 ÁREA - GESTÃO DE PESSOAS	41
4.5 ÁREA - TOMADA DE DECISÃO (DELEGAÇÃO DE PODER)	42
4.6 ÁREA - GERENCIAMENTO E CONTROLE	43
4.7 ÁREA - GERENCIAMENTO E CONTROLE	45
4.8 ÁREA - SATISFAÇÃO DO CLIENTE	46
4.9 ÁREA - MARKETING E VENDAS	47
4.10 ÁREA - COMUNICAÇÃO	48
4.11 ÁREA - INOVAÇÃO	49
4.12 AVALIAÇÃO GERAL	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51

REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Definição dos Objetivos

As organizações estão presentes no mundo inteiro, em suas mais variadas formas e tamanhos, e são influenciadas pela sociedade. Compõem os mais diversos setores, tais como a extração, transformação e serviço, representando assim desenvolvimento através da geração de novas fontes de emprego e renda.

Dentre os tipos de organização está a empresa familiar, que advém de longa data. No entanto, os desafios e as dificuldades enfrentadas por elas são praticamente os mesmos desde a época de sua formação, podendo até ser elevados na medida em que a competitividade aumenta. Existem organizações familiares de pequeno e médio porte, até as especializadas e altamente competitivas que ocupam posições de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização.

A globalização permitiu que barreiras fossem ultrapassadas, como também a disseminação da informação e de demais aspectos econômicos, sociais e políticos proporcionando a interligação dos países e a aproximação das pessoas, contribuindo para o crescimento econômico de muitas empresas, dando oportunidade de penetrarem em novos mercados. Nesse contexto, vale ressaltar que as organizações, familiares ou não, precisam estar preparadas para acompanhar as mudanças que surgem a todo tempo, de modo a garantir o seu espaço no mercado.

A empresa familiar, nas suas diversas formas, ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes. De acordo com Bornholdt (2005 p. 34) “no mundo dos negócios o predomínio é das empresas denominadas familiares, seja na Europa, Ásia, América do Norte e América do Sul”.

Neste estudo considera-se empresa familiar aquela que está ligada a uma família pelo menos durante duas gerações (pai e filhos) e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e os objetivos da família. Pode-se também defini-las como empreendimentos geridos por uma ou mais famílias, onde a sucessão do poder decisório é hereditária.

No Brasil estudos divulgados pelo SEBRAE (2011) constatam que das 8 milhões de empresas que existem no país 90% são empresas do tipo familiar. Esse percentual elevado

reforça o quanto essas empresas possuem uma posição estratégica para o desenvolvimento político, econômico e social do país.

Por outro lado, 70% do total das empresas familiares finalizam suas atividades com o encerramento das ações do seu fundador, tendo uma média de 24 anos no seu ciclo de vida. Dos 30% restantes que atingem a segunda geração apenas uma minoria consegue alcançar a terceira geração. (SEBRAE 2011)

Algumas empresas familiares não ultrapassam as atividades do seu fundador, pois na maioria das vezes estão submetidas à falta de planejamento e capacitação de seus sucessores. Isso ocorre porque muitas dessas empresas surgem através de ideias que de início não possuem perspectivas futuras e ao longo do tempo conseguiram se consolidar no mercado, porém os seus fundadores nem sempre estão atentos para necessidades do investimento e formação dos futuros gestores, pois é através deles que ocorrerá a garantia da empresa dentre as gerações.

Percebe-se que grande parte das empresas familiares são administradas pelos seus fundadores, que por mais que possuam a prática e a intuição não apresentam o conhecimento técnico e científico, sendo necessária a capacitação na hora de impulsionar e promover o maior desenvolvimento da mesma.

Diante dessa situação verifica-se que a profissionalização é fundamental para todas as empresas inclusive para as empresa familiares, pois o mercado está cada vez mais competitivo e exigente. É através da profissionalização que a empresa conseguirá lidar com as adversidades que surgirem no mercado, gerir conflitos e promover o crescimento da organização.

Segundo Bernhoeft (1991 apud GEHLEN, 2006), a profissionalização é o que divide a garantia entre a sobrevivência e o sucesso da empresa e a consequência de sua estagnação e fim, ou seja, para que os pequenos empreendimentos possam se tornar mais competitivos é necessário que haja profissionalização e o planejamento da mesma.

Nessa perspectiva o presente estudo buscou responder a seguinte questão: **Qual o nível de profissionalização na empresa familiar Centro Comercial do Agricultor Ltda.?** Para que este questionamento seja resolvido, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Identificar o nível de profissionalização em que o Centro Comercial do Agricultor Ltda. se encontra, sob a perspectiva do seu gestor e demais colaboradores, tendo como base o MAPE- Método de Avaliativo do Nível de Profissionalização da Empresa.

Para tanto foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar o nível de profissionalização quanto a sua gestão, cultura e valores;

- Identificar o nível de profissionalização quanto às ações de satisfação do cliente, planejamento, gerenciamento e controle;
- Verificar o nível de profissionalização com relação aos aspectos do marketing, comunicação e inovação;
- Identificar o grau de profissionalização nos aspectos relacionados à tomada de decisão e resultados.

1.2 Justificativa Do Estudo

Esse trabalho surgiu da necessidade de estudar a importância das empresas familiares dentro dos cenários atuais e principalmente a sua profissionalização, buscando entender quais as dificuldades enfrentadas, percebendo que as mesmas representam muito para economia, porém enfrentam problemas, a grande maioria dessas empresas familiares não conseguem alcançar as seguintes gerações, tendo um ciclo de vida curto e resumido.

Considerando que o ponto de partida para a profissionalização é o reconhecimento e a correção das deficiências da empresa, as ações resultantes nesse estudo irão proporcionar o desenvolvimento da organização.

Do ponto de vista dos dirigentes da empresa, este estudo irá auxiliar com profundidade a tomada de decisões corretas em vários canais de ação, bem como contribuirá para conhecer a necessidade da empresa, o interesse dos dirigentes e de certa forma algum potencial já existente, ajudando a referida empresa na sua trajetória de existência.

O nível de competitividade da empresa na atual conjuntura é considerado pelos seus dirigentes como pouco agressivo, além disso, falta entendimento de alguns deles para enfrentar certas crises de mercado. Para tanto foi aplicado o MAPE, com objetivo de oferecer a empresa o nível de conhecimento da sua profissionalização nas várias áreas da administração, podendo ela adotar medidas que possam corrigir falhas e melhorar o nível de profissionalização, tornando-se mais competitiva.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido nas seguintes partes, a saber:

- **O capítulo 1** apresenta a introdução que mostra o porquê desse trabalho, o seu objetivo geral, os objetivos específicos e justificativa do estudo;
- **O capítulo 2** aborda a fundamentação teórica onde é descrito os assuntos atinentes às organizações, empresa familiar e suas características, dificuldades na gestão da empresa familiar, sucessão nas empresas familiares, profissionalização da empresa e o MAPE (Método Avaliativo para Medir o Nível de profissionalização de uma empresa);
- **O capítulo 3** diz respeito aos aspectos metodológicos do estudo;
- **O capítulo 4** trata do desenvolvimento e análise dos resultados através dos cinco níveis de avaliação embasados nas dez áreas estudadas, apresentados em gráficos;

Por fim o **capítulo 5** contém as principais conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As Organizações

A sociedade como um todo consiste numa grande organização, o nosso país, a nossa região, estado ou cidade, a nossa casa e família constituem seus mais variados tipos. Jones (2010) define organização como uma ferramenta utilizada pelas pessoas com o objetivo de coordenar suas ações e atingir seus objetivos, além disso, a organização funciona como meio de satisfazer as necessidades humanas. Para Maximiano (2002) uma organização é um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas de forma coordenada e controlada com o intuito de atingir um objetivo pré-determinado, utilizando os meios e recursos disponíveis, com liderança ou não e que possua as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

De acordo com Chiavenato (2004), as organizações, em sua maioria, foram estruturadas dentro de padrões de estabilidade e permanência, com o objetivo de durar para sempre, bem como de serem perfeitas e acabadas, não necessitando de melhorias e adaptações ao longo dos tempos. No entanto, percebe-se que essa visão tem se modificado e não define nem um pouco as organizações no cenário atual, o mundo evoluiu e junto com ele as organizações também, as que não conseguiram se adaptar a era da globalização, tecnologia e informação foram ficando para trás.

As empresas podem apresentar-se em suas mais variadas estruturas, dentre elas podemos destacar as organizações familiares, que estão presentes em nosso cotidiano há muito tempo, pois é percebido no contexto histórico que as capitania hereditárias já constituíam um estilo de empresa familiar.

Segundo Bornholdt (2005) “as empresas familiares se diferenciam em muitas características como os reflexos nas famílias, cultura familiar, seguimento de atuação porte e região”. Vale destacar que as empresas familiares constituem a maior parte das organizações.

2.2 A Empresa Familiar

As organizações familiares surgem de diversas maneiras, desde a iniciativa de colocar em prática uma nova ideia e concretizar um empreendimento, até garantir o sustento e as necessidades de uma família, ou mesmo pelo anseio dos idealizadores de serem donos do seu próprio negócio.

De acordo com Gonçalves (2000), a empresa é uma propriedade familiar porque é detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, e por isso possui o seu controle econômico, ou seja, dessa forma a família assume a gestão da empresa, cabendo a ela a administração do empreendimento, a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas empresariais.

Ao analisar o contexto histórico percebe-se que desde o processo das capitânicas hereditárias já se observava as características da criação de empresas familiares, pois nelas sua administração era transferida para os herdeiros. Logo, alguns autores acreditam que a empresa só é considerada familiar quando passa por esse processo. Bernhoeft (1991 apud GEHLEN, 2006), afirma que quando uma companhia está há pelo menos duas gerações sendo administrada por uma família, e ocorre influência recíproca na política geral da firma, nos interesses e objetivos da família é considerada empresa familiar.

De acordo com Borholdt (2005, p. 34) “Faz parte da história da humanidade grupos familiares se unirem para administrar a vida familiar em torno de um sustento econômico-financeiro.” Vale destacar que essas organizações não funcionam apenas como um mero sustento familiar são empresas que agregam valor a sociedade e geram inúmeras oportunidades.

Para Padula (1998 apud GEHLEN, 2006) muitas empresas surgem das organizações familiares. Essas podem ser de pequeno porte, médias ou grandes empresas. De fato algumas não conseguem se desenvolver e nem ultrapassar as próximas gerações, porém outras conquistam seu espaço e se destacam no mercado, por exemplo, empresas como o Walmart, o Pão-de-Açúcar e a Gerdau aparecem como um reflexo positivo para as demais empresas familiares.

Dados do Instituto Brasileiro de Pesquisa- IBGE (2011) afirmam que 85% das micro e pequenas empresas do país são familiares e segundo dados publicados pelo SEBRAE (2011) o Brasil possui cerca de 8 milhões de empresas sendo que 90% dessas organizações são empresas familiares e também responsáveis por 50% do (PIB) produto interno bruto do país.

As empresas familiares são responsáveis pela ocupação da maior parte do mercado em todo mundo, estando integradas de tal maneira no meio econômico e social que nem conseguimos dar conta da influência que elas possuem. (PADULA 1998, apud GEHLEN, 2006).

Garcia (2001) acrescenta que a empresa familiar funciona como um motor que move e impulsiona a nossa economia, sendo capazes de contribuir para o desenvolvimento e a geração de riqueza do país.

Observando-se os cenários do nosso cotidiano percebe-se os diferentes tipos de organizações familiares que atuam nos mais diversos setores e vão desde uma padaria local, que é administrada pela família a várias gerações até as grandes empresas nacionais e multinacionais. Portanto conclui-se que as empresas familiares são de extrema importância para sociedade e para economia.

2.3 Características das Empresas Familiares

É interessante considerar alguns indicadores que são relevantes na caracterização da empresa familiar, tais como: a empresa deve contar com a participação de um ou mais membros familiares na sua gestão; colaboradores devem possuir algum vínculo de propriedade; o fator hereditário precisa ser respeitado; que os valores estejam identificados com os valores do fundador e da sua família.

Uma colocação interessante e que vale ser acrescentada segundo Bornholdt (2005) é que muitos diferenciam as empresas “familiares” das “multifamiliares”, pois as multifamiliares são formadas por diferentes núcleos de famílias não consanguíneas entre si, porém se as empresas multifamiliares possuírem alguns dos indicadores acima também serão consideradas empresas familiares.

Para Garcia (2001) quando as empresas são controladas por uma família ou um grupo de famílias a empresa é classificada como sendo familiar, isto é baseado no sentido de que os familiares possuem interesses próprios e por isso influenciam diretamente na missão e nos demais objetivos da empresa.

Na maioria das vezes a pessoa responsável pelas decisões e por coordenar as ideias dentro da empresa é a figura do pai. Os filhos, a esposa e os demais parentes se submetem as ações desse gestor, porém não é obrigatório que o pai assuma sempre essa função gestora, porque isso pode variar de uma empresa para outra e depende da situação em que cada organização se encontra. Portanto, a participação da família na gestão da organização é uma característica marcante das empresas familiares.

Um dos aspectos que as diferenciam relaciona-se com a tomada de decisão, isso porque antes de tomar uma decisão o gestor da empresa familiar deve levar em consideração as consequências da mesma para a família, já que determinadas decisões são capazes de desestabilizar a harmonia familiar. Uma alternativa encontrada para amenizar os conflitos, e adotada por muitas empresas, é a formação dos conselhos familiares internos, nos quais todos

podem opinar e decidir em conjunto qual a será a melhor solução, o que proporciona uma administração participativa e livre de conflitos. Neste sentido Bornholdt (2005, p. 94) afirma que “o conselho da família funcionando adequadamente permite maior segurança e conforto aos membros das famílias”.

Outra característica da empresa familiar segundo Bornholdt (2005, p. 33) “é que as pessoas que trabalham neste tipo de empresa sentem a diferença e sempre estabelecem vínculos além da identidade corporativa”.

2.4 Dificuldades na Gestão da Empresa Familiar

A gestão da empresa familiar possui vantagens e desvantagens, que vão além da administração dos sistemas família, sociedade e empresa. Nessa dinâmica, existem muitos aspectos a serem considerados e inter-relacionados nos campos financeiros, jurídicos e afetivos.

Quando as empresas familiares surgem, muitos aspectos precisam ser destacados, sendo o mais relevante dentre eles a intimidade que existe por causa do grau de parentesco entre os seus colaboradores. Muitas vezes essa intimidade é capaz de gerar problemas, pois torna-se mais difícil para o administrador delegar e ser compreendido, o que resulta em conflitos que surgem no ambiente interno da empresa e são levados para o cotidiano da família, impedindo o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Segundo Lodi (1998) algumas características deixam as empresas familiares em desvantagem com relação às outras empresas que não são familiares: a falta de impessoalidade nas relações internas, o nível elevado de intimidade entre os funcionários, o foco no lado emocional e não no lado real dos fatos, o que influencia diretamente na tomada de decisão. Outro ponto a ser levado em consideração é a acomodação dos funcionários no exercício de suas funções, justificada pelo grau de parentesco.

Além disso, quando o patrimônio da empresa é utilizado para outros fins, onde os sócios não sabem distinguir o patrimônio pessoal com o que é da empresa; promoções e premiações indevidas ocorridas através de favorecimento; contratação indevida dos funcionários onde o que prevalece são os laços sanguíneos ou de amizade e não a capacitação profissional; por fim utilizar apenas das relações de confiança entre os familiares desconsiderando qualquer planejamento no que diz respeito à tomada de decisão. Essas ações fazem parte do cotidiano das organizações familiares e afetam diretamente a eficiência organizacional.

Por outro lado, existem estratégias ofensivas baseadas nos pontos fortes dos laços familiares, onde os pontos negativos conseguem ser driblados e os pontos positivos são capazes de se sobressair diante das dificuldades. De acordo com Lodi (1998) seguem alguns exemplos que descrevem bem essas situações:

- Em momentos de crise prevalece a colaboração entre os sócios, no sentido de unirem seus recursos para dar suporte às questões financeiras, conseguindo assim suportar as dificuldades e seguir em frente com a empresa;
- Agilidade e praticidade na tomada de decisão devido ao poder que permanece concentrado nas mãos do proprietário ou gestor, promovendo um comando mais centralizado;
- A influência que a empresa consegue manter nas suas relações com a comunidade e com o mercado devido ao nome e ao respeito que adquire ao longo do tempo;
- A garantia de cobertura econômica e política devido à reputação que nome da família possui no estado, região ou país.

Ainda são destacados pelo autor características como lealdade, respeito e dedicação, atributos estes indispensáveis somando pontos positivos para empresa.

Portanto percebe-se que todas as organizações familiares possuem aspectos positivos e negativos e na empresa familiar isso não seria diferente, o administrador enfrenta todos os tipos de problemas, porém o importante é compreender que para uma empresa ser bem sucedida não precisa basear-se na delegação dos poderes e sim no incentivo do profissionalismo dos seus familiares colaboradores.

2.5 Sucessão na Empresa Familiar

A sucessão familiar é um critério muito importante para a perpetuação da organização. Quando essa sucessão ocorre de forma planejada muitos são os benefícios gerados para a organização, porém o que acontece em muitos casos é que as pessoas não estão preparadas para assumirem o papel de sucessores e muitas vezes a decisão é a de não seguir adiante, encerrando suas atividades e finalizando com o fechamento da empresa através da divisão do capital entre os sócios.

Segundo Garcia (2001) o motivo do fracasso tanto para as gerações que entram na organização familiar quanto para as que saem dela é a falta de planejamento no processo de sucessão.

A continuidade da empresa familiar é sem dúvida a concretização de um sonho para o seu fundador, pois no devido momento a administração da empresa terá que ser passada para um sucessor seja este membro da família ou profissional externo especializado para ocupação do cargo, é nesse aspecto que podemos perceber algumas diferenças a respeito desses processos.

De acordo com Bornholdt (2005) a maneira de preparar os futuros sucessores consiste em duas escolas com posições distintas no qual a primeira afirma que o jovem deve ser preparado dentro da própria empresa passando por todos os cargos, desde o nível mais baixo até o mais elevado mostrando que realmente é capaz de assumir a posição de sucessor; e a segunda acredita que a preparação dos jovens fora da organização seria o mais apropriado, ou até mesmo que estes construam suas carreiras em outras empresas a fim de desenvolver suas habilidades e adquirir novos conhecimentos.

Levando em consideração a afirmativa de Bornholdt (2005) não existem fórmulas perfeitas para preparar os futuros sucessores, cada empresa optará pela maneira que achar melhor para sua organização, o que é relevante em qualquer um dos casos é que essa preparação deve ser constituída através do planejamento de médio e de longo prazo.

Segundo Oliveira (1999) para que haja sucessão é necessário que haja planejamento. O processo sucessório precisa estar estruturado e ser tão bem realizado quanto o quanto o processo do planejamento estratégico de uma empresa. Portanto para alcançar os resultados esperados é necessário que os executivos consigam planejar de forma global e interativa o processo de sucessão.

Para Bornholdt (2005) características como vontade, força emocional, visão, conceitos e perspicácia, estes aspectos são fundamentais para que o líder exerça seu papel dentro da organização familiar, por isso de sucessores bem preparados.

De acordo com Lodi (1998) para a profissionalização é importante que o sucessor tenha uma boa formação de modo a garantir sua consolidação, ou seja, a sucessão bem trabalhada também permite o êxito na concretização do processo de profissionalização.

A sucessão é uma consequência da continuidade e do desenvolvimento da empresa, é um processo que envolve grandes mudanças dentro da organização englobando aspectos culturais, de gestão, políticas e estratégias, promovendo alterações estruturais e sociais dentro da empresa. Os sucessores bem preparados irão beneficiar o processo de profissionalização.

2.6 Profissionalização da Empresa Familiar

Muitas organizações familiares sentem dificuldades na continuidade dos processos administrativos dentro das organizações, isso porque com a evolução essas organizações sentem a necessidade de se aprimorar para acompanhar as mudanças do mercado. É fundamental que estratégias sejam criadas em todas as áreas passando pela produção, marketing, prestação de serviços, vendas, padronização até o corte de gastos desnecessários. Em muitos casos por comodismo do gestor (fundador) mudanças não ocorrem na empresa, desse modo, percebe-se a importância da contratação de profissionais especializados.

É importante agregar um profissional capacitado para administração da empresa familiar, com visão para o futuro e que possui todas as habilidades necessárias para alavancar a organização, promovendo aos poucos que os colaboradores se desapeguem as questões estritamente familiares, fazendo com que estes se sintam motivados a contribuir para evolução da organização. Em alguns casos é interessante que o profissional contratado não possua vínculo familiar, pois dessa forma consegue agir com imparcialidade na hora da tomada da decisão, porém quando isso não ocorre, o profissional membro da família, precisa agir também de forma imparcial.

O gestor familiar não deve fechar os olhos para as mudanças que ocorrem no mundo, se a empresa almeja crescimento e continuidade no mercado precisa adotar novas políticas de gestão, nesse contexto entende-se o quanto a descentralização do poder é importante, isso porque a decisão não ficará restrita apenas ao que o fundador deseja, se prendendo a modelos ultrapassados de gestão.

Diante das atuais exigências do mercado torna-se necessário tratar da profissionalização das pequenas empresas familiares, para que as mesmas possam se desenvolver gradativamente a fim de garantir sua posição no mercado.

De acordo com Padula (1998 apud GEHLEN, 2006) a profissionalização ocorre no momento em que a organização deixa de lado o fato de ser uma simples empresa familiar e passa a assumir uma posição de empresa profissional, conseguindo distinguir propriedade de gestão. Através dessa profissionalização a empresa torna-se mais segura e preparada para lidar com o processo de sucessão e continuidade dos seus negócios.

Conforme Freitas e Frezza (2005 apud GEHLEN, 2006) a gestão profissionalizada não fica livre da influencia familiar, isso devido ao poder que os familiares possuem sobre o capital investido. A mudança da propriedade através do fator herança permite aos herdeiros

fazerem parte da condução do empreendimento, exercendo influencia sobre as políticas e estratégias adotadas pela empresa.

Não adianta apenas contratar administradores profissionais se estes não vão ter abertura para atuarem dentro da organização, muitas vezes o que acontece é que eles não possuem a liberdade necessária para exercer o seu papel dentro da empresa familiar, impedindo-os assim de alcançar bons resultados. Dessa forma para que uma empresa se torne profissional a família precisa adotar uma postura diferenciada e permitir que essa profissionalização aconteça, conseguindo integrar a sua cultura com a dos novos administradores profissionais.

Em contrapartida segundo Bernhoeft (1991 apud GEHLEN, 2006) Deixar a organização nas mãos dos administradores profissionalizados apenas porque esses possuem títulos acadêmicos e afastar os membros familiares que fazem parte da administração seria conduzir a empresa ao erro, pois a profissionalização não se limita simplesmente a essa substituição.

A profissionalização precisa ocorrer ainda sob a gestão do fundador, pois é importante destacar que esses empreendedores possuem técnicas e habilidades que foram construídas ao longo do tempo dentro da empresa familiar e os novos profissionais ainda não possuem essa experiência, portanto mesclar a experiência do passado com a inovação do presente resulta em reflexos positivos para o futuro.

Observa-se que por mais que essas empresas familiares ocupem grande parte do mercado muitas delas conseguiram sobreviver através da intuição e do esforço dos seus fundadores e que o profissionalismo passa de longe por essas organizações, é nesse ponto que as empresas familiares precisam estar atentas para não serem engolidas pelo mercado.

Para que essa profissionalização aconteça de fato, é necessária a conscientização das empresas e o reconhecimento do fundador de que realmente sua organização precisa dessa mudança, depois disso será criado um programa de ações que irão constituir a formação desse processo de profissionalização.

De acordo com Padula (1999 apud GEHLEN, 2006) para que ocorra a profissionalização da administração a empresa deverá construir e implementar um novo sistema de gestão. Esse sistema é formado por três subsistemas que são o planejamento, a organização e o controle, em concordância Gehlen (2006) afirma:

- Planejamento: é o processo no qual a organização estabelece objetivos e metas para organização resultando na produção de estratégias coerentes e coordenadas a fim de atingirem os objetivos estabelecidos.
- Organização: refere-se à coordenação de funções e divisão de atividades dentro da empresa, pode ser compreendida pela estruturação dos sistemas administrativos

através da departamentalização e divisão de setores, implantação de procedimentos operacionais, definição de papéis e responsabilidades.

- Controle: é o responsável por conseguir identificar se os objetivos foram atingidos e se o planejamento foi bem proposto para o alcance das metas e resultados.

Segundo Padula (1999 apud GEHLEN, 2006), a profissionalização está associada a delegação das responsabilidades e formação dos mecanismos utilizados para o controle das atividades.

Contudo percebemos que a profissionalização é desafiadora para o fundador da organização familiar e para todos os seus colaboradores, por isso o gestor motivado estará disposto a fazer sua empresa crescer e prosperar sendo mais flexível no processo de delegação, descentralização e a profissionalização da gestão empresarial.

De acordo com Ricca (2008) as atividades improdutivas devem ser eliminadas através de processos estruturados, políticas de competências comportamentais e de liderança, potencialização dos recursos financeiros e qualitativos da empresa, conscientização dos profissionais acerca da qualidade dos processos e capacitação dos gestores e demais colaboradores.

A profissionalização é essencial para os gestores, sucessores e demais colaboradores da empresa familiar, pois é através dela que estes vão saber distinguir interesses pessoais dos interesses que são relevantes para empresa. Para que o fator emocional esteja bem resolvido dentro da organização é interessante que a gestão de propriedade não esteja restrita ao domínio apenas dos que detêm as cotas e ações, dessa maneira o poder e as responsabilidades serão redistribuídos resultando na agilidade dos processos, rapidez na tomada de decisão, clareza na administração, minimização de conflitos, garantindo assim a continuidade da empresa.

Muitas organizações tem buscado a profissionalização para crescer e se desenvolver no mercado. Diante disso vários estudos têm sido desenvolvidos de modo a verificar qual o nível de profissionalização existente nas empresas, como, por exemplo, o MAPE - Método Avaliativo para Medição do Nível de Profissionalização de uma Empresa.

Dessa forma utilizaremos o MAPE na empresa familiar Centro Comercial do Agricultor LTDA a fim de avaliar qual o grau de profissionalização da organização procurando diagnosticar quais fatores precisam ser melhorados para a conquista de um nível favorável de profissionalização.

2.7 MAPE – MÉTODO AVALIATIVO PARA MEDIÇÃO DO NÍVEL DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA.

O Método Avaliativo para Medição do Nível de Profissionalização de uma Empresa (MAPE) é uma ferramenta amplamente utilizada, no sentido de mensurar o nível de profissionalização nas organizações, independente de estas serem familiar ou não. Este método foi elaborado por Braga *et al.* (2010).

O modelo é composto por três etapas, na primeira é aplicado um questionário, junto ao gestor da empresa, sócio e a um representante do setor administrativo, formulado com perguntas referentes às dez áreas distintas da empresa: cultura e valores; planejamento e desenvolvimento; gestão de pessoas; tomada de decisão e delegação de poder; gerenciamento e controle de informação; resultados; satisfação do cliente; marketing e vendas; comunicação com o cliente e inovação, conforme descritos a seguir:

- Cultura e Valores: associa-se aos valores compartilhados e normas que controlam as interações de membros da organização entre si e com o meio externo. (JONES, 2010).
- Planejamento e desenvolvimento: planejamento refere-se à função administrativa que define os objetivos, os recursos e as tarefas necessárias para alcançá-los; desenvolvimento refere-se à série de técnicas e métodos utilizados pelos gestores a fim de maximizar a adaptabilidade da sua organização. (CHIAVENATO, 2010; JONES, 2010).
- Gestão de pessoas: formada pelas organizações e pessoas que nelas se encontram, criando uma relação de interdependência, na qual as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões e as pessoas dependem das organizações para atingir seus próprios interesses. (CHIAVENATO, 1999).
- Tomada de decisão e delegação de poder: a tomada de decisão consiste em identificar as ações necessárias para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade; delegação de poder é a transferência de autoridade e responsabilidade do administrador aos seus subordinados abaixo na hierarquia (CHIAVENATO, 2010).
- Gerenciamento e Controle: relaciona-se ao acompanhamento, a monitoração e avaliação do desempenho da organização. (CHIAVENATO, 2010).
- Resultados: refere-se ao objetivo final de qualquer trabalho desempenhado.

- **Produção e logística:** o termo produção relaciona-se com as atividades de fabricação de um bem físico ou a prestação de um serviço, aproximando-se mais de atividades industriais. Já a logística relaciona-se com o planejamento, implementação e controle eficientes do fluxo e armazenagem dos produtos, assim como os serviços e informação associados, a fim de atender aos requisitos do consumidor. (MOREIRA, 2010; NOVAES, 2001)
- **Marketing e Vendas:** refere-se à identificação e a satisfação das necessidades dos clientes de modo a supri-las lucrativamente. (KOTLER, KELLER, 2006)
- **Comunicação:** trata-se da transmissão da informação entre pessoas ou empresas, de modo que a sua compreensão influencie o comportamento das mesmas. (CHIAVENATO, 2010).
- **Inovação:** processo pelo qual as organizações usam suas habilidades para desenvolver novos produtos, serviços ou sistemas de produção e operação, visando satisfazer seus clientes. (JONES, 2010)

As perguntas formuladas de acordo com áreas acima citadas estão relacionadas à forma como os fatores estão organizados dentro da empresa, sendo os mesmos vistos como indicadores de profissionalização. Para cada pergunta são elaboradas cinco alternativas que, por sua vez, correspondem a uma pontuação específica, variando de zero a oitos pontos.

Na segunda etapa os pontos resultantes de cada resposta são contabilizados segundo a escala referente ao nível de profissionalização de cada indicador do modelo, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 Escala de referência do MAPE

A	B	C	D	E
0 pontos	2 pontos	4 pontos	6 pontos	8 pontos

Fonte: Braga, *et al.* (2010)

Para finalizar, na terceira etapa é definido o nível de profissionalização que poderá variar entre nada profissionalizada, profissionalização inicial, profissionalização intermediária, profissionalização avançada e profissionalizada, concordando com os níveis estabelecidos através do quadro de classificação. Ver quadro 2.

Quadro 2 Escala de classificação do nível de profissionalização de uma empresa

1	0 – 15 pontos	Nada profissionalizada
2	16 – 32 pontos	Profissionalização inicial
3	33 – 48 pontos	Profissionalização intermediária
4	49 – 64 pontos	Profissionalização Avançada
5	65 – 80 pontos	Profissionalizada

Fonte: Braga, *et al.* (2010)

A empresa que se enquadrar no nível 1, está classificada como nada profissionalizada, caracterizando-se nesse estágio por não possuir nenhum indicador de profissionalização nas dez áreas mencionadas, permitindo ainda que fatores pessoais interfiram na gestão.

O nível 2 apresenta a empresa com profissionalização inicial nesse caso a organização possui um mínimo de profissionalização, pois a maior parte dos processos ainda depende dos comandos da gerencia, porém já apresenta uma inicialização de profissionalização em algumas das 10 áreas citadas.

O nível 3 caracteriza a organização com profissionalização intermediária, neste nível a empresa apresenta inicialização nos processos de profissionalização nas 10 áreas mencionadas ou na maior parte delas, observando que a organização está situada no meio do processo, possuindo um plano de ações efetivo que produz resultados, porém com alguns obstáculos ainda a serem ultrapassados.

No nível 4 identifica-se a profissionalização avançada, neste a empresa apresenta modernização e atualização nas suas práticas, possuindo uma redução da influencia dos gerentes no processo de gestão, isso porque a empresa já atua mesmo que em menor proporção com profissionalização nas 10 áreas citadas.

No nível 5 temos a empresa profissionalizada, uma organização que possui práticas administrativas adequadas e atuais que acompanha as mudanças do mercado através de uma gestão estratégica embasada no planejamento direcionado ao crescimento da empresa, ou seja, a profissionalização está presente e atuante nas 10 áreas mencionadas.

Cada nível representa o grau de profissionalização que irá variar de acordo com o estagio em que a organização se encontra, além de propor sugestões que contribuirão para a implantação, desenvolvimento e continuação do processo. O quadro a seguir representa os cinco níveis de profissionalização passando pelo estágio inicial até o estágio final, detectando as necessidades de ação em cada nível e ressaltando as ações já utilizadas.

Quadro 3 - Plano organizacional de acordo com o nível de profissionalização da empresa.

Nível 1 : NADA PROFISSIONALIZADA
<p>CULTURA E VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar uma missão e visão; • Formular novos modelos de gestão identificados com a cultura organizacional da empresa; • Permitir a participação dos colaboradores na elaboração dos processos e objetivos.
<p>PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular planejamentos estratégicos conjuntamente com a liderança de todos os setores (gestão de pessoas, tomada de decisões, gerenciamento e controle da informação, produção e logística, marketing e vendas); • Estabelecer resultados; • Trabalhar o aspecto da inovação e manter a comunicação com o cliente.
<p>GESTÃO DE PESSOAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular planos de cargos e carreira, melhorias e incentivos salariais; • Expor as políticas da empresa; • Criar um plano de desenvolvimento individual; • Realizar treinamentos; • Formalizar as funções da organização;
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar todas as funções dentro da organização; • Delegar poder.
<p>GERENCIAMENTO E CONTROLE DE INFORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar sistemas de gerenciamento e controle de informação;
<p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um plano de contas capazes de mensurar os resultados.
<p>PRODUÇÃO E LOGÍSTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar um programa de produção e logística compatíveis às necessidades da empresa; • Investir em novos canais de distribuição.
<p>MARKETING E VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar uma política de marketing e vendas;
<p>COMUNICAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um cadastro geral de clientes e permitir abertura para sugestões e reclamações;
<p>INOVAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver ações de mudanças voltadas para as necessidades de mercado.

<p>Nível 2: Profissionalização Inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar quais as áreas que estão mais avançadas, os respectivos estágios e as ações usadas; • Traçar novas ações para profissionalização; • Avaliar os objetivos e resultados alcançados; • Implantar um planejamento de profissionalização dos setores carentes com consequente avaliação.
<p>Nível 3: Profissionalização Intermediária</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar áreas separadamente com menor pontuação e procurar melhorá-las; • Criar cronogramas e distribuição adequada das tarefas.
<p>Nível 4: Profissionalização Avançada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traçar ações direcionadas para as áreas que não alcançaram a profissionalização; • Agilizar o processo de melhorias de produção com produtos de qualidade e preços acessíveis; • Estimular a valorização dos colaboradores e o trabalho em equipe.
<p>Nível 5: Empresa Profissionalizada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização completa nas dez áreas, sendo capaz de enfrentar desafios no mercado atual; • Totalmente informatizada; • Continuar monitorando os planejamentos estratégicos em cada área; • Investir em inovações; • Manter as políticas de treinamento atualizadas; • Avaliar e orientar seus líderes; • Continuar a valorização e motivação dos seus colaboradores.

Fonte: Adaptado de Braga *et al.*(2010)

As empresas precisam possuir a percepção da situação real em que se encontram e quais medidas poderiam ser adotadas para garantir a sua melhoria, diante dos conceitos tratados nesse trabalho compreende-se que a profissionalização ocorre através de práticas administrativas formuladas de modo a desenvolver uma gestão estratégica envolvendo racionalidade e planejamento.

Em suma, o MAPE é um instrumento capaz de oferecer a empresa o nível de conhecimento da sua profissionalização nos aspectos analisados segundo às dez grandes áreas, proporcionando novas medidas que possam corrigir falhas e proporcionar, cada vez mais a profissionalização, tornando-se assim mais competitivas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para realização de um projeto de pesquisa é necessário compreender a metodologia, pois ela é responsável pelo embasamento do estudo e da pesquisa.

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e avaliando as decisões do cientista. (LAKATOS E MARCONI, 2008, p. 83).

Esse estudo compreendeu a aplicação de uma avaliação do nível de profissionalização através do MAPE- Método Avaliativo do Nível de profissionalização de uma empresa, aplicado na empresa familiar Centro Comercial do Agricultor Ltda.

Como forma de solucionar o problema, surge a pesquisa. Segundo Gil (2010, p.1) pode-se definir pesquisa como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Para desenvolver uma pesquisa, é preciso utilizar com cuidado os métodos de investigação.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto a sua tipologia, esta pesquisa é classificada, conforme o seu objetivo e os métodos utilizados. Para isso, Vergara (2010) classifica os tipos de pesquisa conforme dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins essa pesquisa é classificada como descritiva, que Segundo Gil (2010) a pesquisa caracterizada como descritiva, visa descrever características de determinada população ou fenômeno, a fim de entender seu comportamento.

Quanto aos meios essa pesquisa é classificada como um estudo de caso, segundo Gil (2010, p. 37) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

3.2 Participantes da Pesquisa

Esse estudo foi realizado na empresa de implementos agrícolas Centro Comercial do Agricultor, localizada na cidade de Campina Grande-PB. Atualmente, a empresa conta com

um quadro de doze colaboradores, distribuídos nos setores administrativo, contábil e financeiro, vendas e oficina.

Em se tratando de um número reduzido de uma determinada população, torna-se viável a utilização de um censo para a coleta de dados. Segundo Cooper (2003) o Censo é a contagem de todos os elementos de uma população. Duas condições são apropriadas para um censo: o censo é viável quando a população é pequena, e necessário quando os elementos são muito diferentes entre si.

Por isso nesta pesquisa optou-se pela utilização do censo, justificando assim a participação de todos os funcionários na realização da mesma.

3.3 Instrumento de Pesquisa

Os instrumentos de coletas de dados utilizados neste estudo para obtenção dos resultados foram à observação direta intensiva participante e a utilização de um questionário. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 184) “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. A observação direta ocorre quando o observador esta fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre (COOPER, 2003). Estruturado o questionário foi baseado no modelo MAPE – Método Avaliativo para Medir o Nível de Profissionalização na Empresa, adaptado de Braga *et al.* (2010), no que a área relacionada a produção e logística foi substituída pela área satisfação do cliente, sendo adaptado conforme a realidade da empresa em estudo; Foram preservadas as identidades dos respondentes, e elaboradas 20 questões relacionados com as seguintes variáveis:

- Cultura e valores;
- Planejamento e desenvolvimento;
- Gestão de Pessoas;
- Tomada de decisão, (delegação de poder);
- Gerenciamento e controle de informação;
- Resultados;
- Satisfação do Cliente;
- Marketing e Vendas;
- Comunicação;
- Inovação.

Para melhor compreensão da construção do questionário tem-se a figura a seguir que descreve as 10 áreas (variáveis), os indicadores que auxiliaram na construção do questionário e as 20 perguntas, cada duas perguntas eram direcionadas a área específica.

Quadro 4 - Descrição das áreas, indicadores e perguntas.

Área/ Variável	Indicador	Perguntas
Cultura e Valores	Missão e Visão Valores norteadores	1) O Centro Comercial do Agricultor possui uma missão (é o propósito da existência da organização) e uma visão (que define onde a empresa pretende chegar) claramente definida. 2) O Centro Comercial do Agricultor possui valores definidos que norteiam as ações da empresa, tais como honestidade, ética profissional e transparência...
Planejamento e Desenvolvimento	Planejamento Análise de mercado	3) . O Centro Comercial do Agricultor Ltda. antes de realizar suas atividades constrói um planejamento no qual define seus objetivos e metas futuras, expondo claramente os resultados obtidos. 4) O Centro Comercial do Agricultor possui planejamento para enfrentar os concorrentes e consegue enxergar novas oportunidades de mercado.
Gestão de Pessoas	Desenvolvimento individual Planos de cargos e salários	5) O Centro Comercial possui um plano de desenvolvimento individual que acompanha a atuação dos seus funcionários beneficiando-os conforme o desempenho dos mesmos. 6) O Centro Comercial do Agricultor adota uma estrutura de cargos com descrição clara das atividades, onde cada um tem uma função definida dentro da empresa e uma composição salarial compatível com suas funções e responsabilidades.
Tomada de Decisão	Delegação de poder Participação nas decisões	7) As pessoas possuem autorização e poder suficiente para tomar decisões por conta própria, dentro daquilo que elas tem conhecimento e trabalham diariamente. 8) Todos os colaboradores do Centro Comercial do Agricultor podem opinar e participar do processo da tomada de decisão.
Gerenciamento e Controle	Sistemas de informação Capacitação em s. i.	9) O Centro Comercial do Agricultor adota sistemas informatizados, tais como: fluxos de caixa, cadastro de clientes, pagamentos, vendas, orçamentos, controle de estoque e da saída dos serviços, capazes suprir todas as áreas da empresa acompanhando e controlando as ações e rotinas administradas diariamente na empresa. 10) Todos os funcionários são habilitados para utilizar esses sistemas informatizados que existem na empresa, podendo atualiza-lo e também acessar suas informações quando necessitar.

Resultados	Acompanhamento das atividades dos funcionários Sistemas de acompanhamento dos resultados	11) O Centro Comercial do Agricultor possui um instrumento capaz de acompanhar a realização das atividades dos seus funcionários. 12) Os resultados são controlados através de um sistema capaz de medir faturamento, captação de novos clientes, metas atingidas, a quantidade de serviços prestados.
Satisfação do Cliente	Prazos, agilidade e pontualidade Pronta entrega	13) A empresa consegue atender as necessidades dos seus clientes cumprindo com os seus prazos, garantindo agilidade e pontualidade na prestação de serviços e vendas dos seus produtos. 14) A empresa garante a satisfação do cliente através da pronta entrega, pois por meio desta os produtos chegam ao seu destino da maneira mais segura e rápida possível.
Marketing e vendas	Meios de divulgação Programa de vendas	15) . O Centro Comercial do Agricultor utiliza meios de divulgação dos seus produtos e serviços. Recursos como panfletagem, propagandas no rádio ou Tv local, exposições em feiras, outdoors, placas, faixas e até mesmo vitrines capazes de atrair a atenção do cliente. 16) A empresa possui um programa estruturado de vendas, que busca acompanhar as mudanças do mercado, trabalhando questões atuais voltadas para a responsabilidade com a sociedade e com o meio ambiente.
Comunicação	Ferramentas de comunicação Comunicação interna	17) A empresa utiliza ferramentas, tais como (internet, redes sociais, sites, telefones e computadores modernos) com intuito de facilitar a comunicação com cliente, fornecedores e demais stakeholders*, proporcionando o atendimento das necessidades e expectativas dos mesmos. 18) . A empresa consegue manter uma comunicação clara e precisa com os seus colaboradores e também permite abertura aos seus colaboradores para que possam se expressar através de suas opiniões e sugestões.
Inovação	Ações empresariais Crescimento profissional	19) O Centro Comercial busca sempre inovar nas suas ações a fim de acompanhar as mudanças do mercado. 20) A empresa implanta ações inovadoras a fim de promover o crescimento profissional dos seus funcionários.

Elaboração Própria

A coleta de dados através do questionário ocorreu no mês de maio do corrente ano. As questões foram formuladas de modo que a cada alternativa de resposta foi atribuída uma

pontuação distinta, constituída pela escala de referência que corresponde às cinco letras, a saber:

Quadro 5 Escala de referência do MAPE utilizada no Centro Comercial do Agricultor

A	B	C	D	E
0 pontos	1 pontos	2 pontos	3 pontos	4 pontos

Fonte: Adaptado de Braga *et al.*(2010)

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Quanto ao tipo de tratamento dos dados obtidos pode-se classificar a pesquisa em quantitativa. De acordo com Malhotra (2006, p. 155) esta é uma “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”. Neste estudo foram utilizados métodos estatísticos, como a média ponderada, a fim de facilitar a análise dos dados obtidos.

Após a aplicação do questionário nos setores, calcula-se a média ponderada que deverá variar de 0 a 80 pontos. Essa pontuação servirá para classificar a empresa de acordo com a escala que identificará o seu nível de profissionalização.

Esse método foi desenvolvido formando uma escala dividida em cinco níveis com intervalo de 15 pontos, exceto no nível 2 que contabiliza 16 pontos de diferença, conforme descrito a seguir: de 0 a 15 pontos a empresa está no nível nada profissionalizada; de 16 a 32 pontos encontra-se em profissionalização inicial; de 33 a 48 pontos encontra-se em profissionalização intermediária; de 49 a 64 pontos apresenta um nível de profissionalização avançada; por fim, de 64 a 80 pontos a empresa encontra-se profissionalizada.

Para apurar os dados obtidos no questionário foi necessária a criação de uma equação matemática adaptada do modelo MAPE, que foi desenvolvida da seguinte maneira:

P = pontos das letras (A= 0, B = 1, C= 2 , D=3 , E=4)

Q = quantidade de questões

E= número de entrevistados (neste caso 12)

Y= Pontuação da questão

B= Média do indicador

X = resultados (resultados de cada questionário)

$\sum x \div Q = \text{Média}$

$P \times E = X$

$(Y + Y = B)/2 = \text{Média geral do indicador}$

$\sum x \div Q = \text{média (resultado final)}$

Após apresentar os aspectos metodológicos, explanando a tipologia da pesquisa, os participantes envolvidos, o instrumento de coleta de dados e o tratamento e análise destes, será exposta a seguir a apresentação e a análise dos dados obtidos por meio desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização Geral da Empresa e Apuração.

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa de profissionalização aplicada aos dirigentes e funcionários da empresa familiar Centro Comercial do Agricultor Ltda, atuante no setor de implementos agrícolas, fundada há mais de 30 anos por um grupo familiar.

Inicialmente tabulamos os resultados da pesquisa através de um mapa de apuração, que contém as 20 questões, as alternativas com pontuações que variam de 0 a 4 pontos e o número de entrevistados, apresentado a seguir:

Quadro 6 Mapa de Apuração

Questões	Q de respostas					Subtotais					Totais
	A (0)	B (1)	C (2)	D (3)	E (4)	A (0)	B (1)	C (2)	D (3)	E (4)	
1	12	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0
2	-	1	1	2	8	-	1	2	6	32	41
3	6	3	1	2	-	0	3	2	6	-	11
4	3	5	1	2	1	0	5	2	6	4	17
5	5	4	1	1	1	0	4	2	3	4	13
6	4	3	1	3	1	0	3	2	9	4	18
7	2	2	5	1	2	0	2	10	3	8	23
8	1	3	3	3	2	0	3	6	9	8	26
9	-	3	4	3	2	-	3	8	9	8	28
10	5	2	4	1	-	0	2	8	3	-	13
11	5	-	4	1	2	0	-	8	3	8	19
12	1	5	4	1	1	0	5	8	3	4	20
13	1	2	5	3	1	0	2	10	9	4	25
14	2	1	3	5	1	0	1	6	15	4	26
15	6	4	2	-	-	0	4	4	-	-	8
16	3	4	3	1	1	0	4	6	3	4	17
17	1	2	4	2	3	0	2	8	6	12	28
18	1	3	3	5	-	0	3	6	15	-	24
19	3	2	4	3	-	0	2	8	9	-	19
20	6	4	2	-	-	0	4	4	-	-	8
Total geral											384/20
Média											19,2

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Com os dados acima apurados passa-se a analisar os resultados. Tomando-se por base a escala de classificação do nível de profissionalização de uma empresa, já apresentada no capítulo anterior a qual repetimos para facilitar o entendimento.

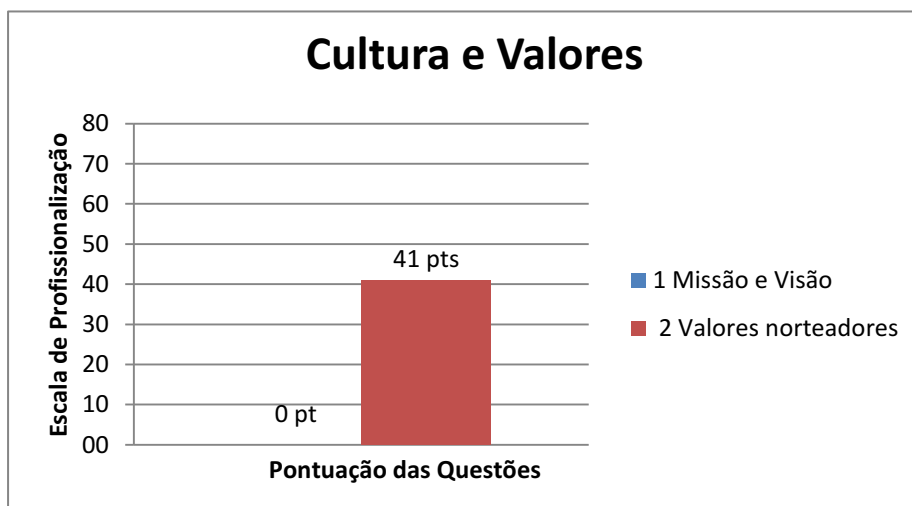
- 0 a 15 pontos: Nada profissionalizada;
- 16 a 32 pontos: Profissionalização Inicial;
- 33 a 48 pontos: Profissionalização intermediária;
- 49 a 64 pontos: Profissionalização avançada;
- 65 a 80 pontos: Profissionalizada.

Verifica-se que o nível de classificação varia do ponto mais baixo, zero, até oitenta, o ponto mais alto.

Quando a empresa se classifica numa faixa de 65-80 ela se enquadra no nível mais alto de profissionalização, ao contrário do nível de 0-15 quando ela se enquadra na classificação nada profissionalizada; A partir desse entendimento passa-se a analisar as questões abaixo.

4.2 Área – Cultura e valores

Gráfico 1 - Cultura e Valores



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A questão número 1 está relacionada ao fato da empresa possuir ou não uma missão e uma visão claramente definidas, nela foi obtido uma pontuação equivalente à zero, onde todos os entrevistados concluíram que a empresa não possui nenhum dos indicadores mencionados. O motivo desse resultado negativo é devido à subjetividade da questão no que tange a visão e

missão da empresa, pois falta esclarecimento acerca desses indicadores dentro da organização. Portanto ficou evidente que as pessoas não conhecem a missão e a visão empresarial.

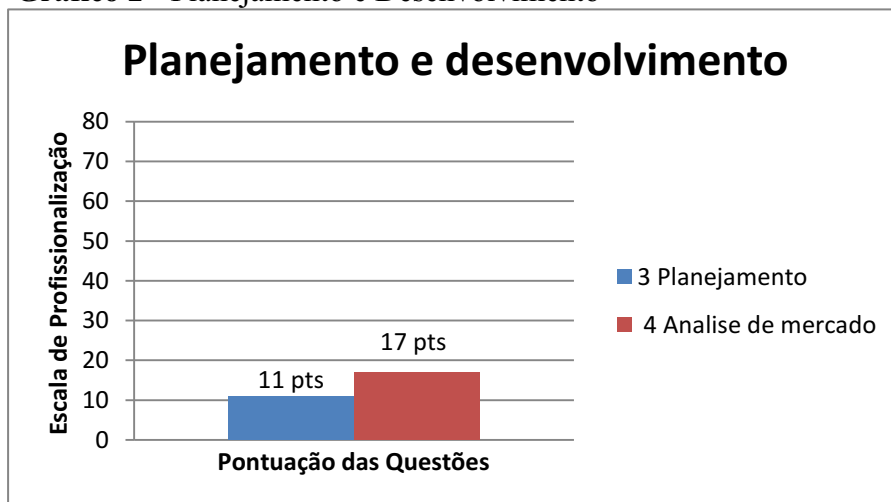
Percebe-se que no indicador apresentado na questão 2 relacionada aos valores que norteiam as ações da empresa (representando pela cor vermelha no gráfico) que a pontuação foi mais significativa, totalizando 41 pontos, de modo que a maioria dos respondentes concluíram que indicador está presente na realidade e nas ações da empresa.

Portanto a média atingida no indicador cultura e valores foi o equivalente a 20,5 pontos, atingindo o nível de profissionalização inicial.

É importante para empresa que os colaboradores tenham conhecimento de sua missão, visão e valores ao passo que conhecendo a razão de ser, onde a empresa pretende chegar e sua cultura haverá mais facilidade para alcançar seus objetivos e metas futuras. CHIAVENATO (2010).

4.3 Área – Planejamento e desenvolvimento

Gráfico 2 - Planejamento e Desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A questão 3 direcionada ao planejamento da realização das atividades responsáveis pelos objetivos, metas e resultados, obteve uma resposta equivalente a 11 pontos, a maior parte dos entrevistados fixaram suas respostas nas alternativas com pesos menos significativas, portanto na percepção dos entrevistados esse fator praticamente não se faz presente nas ações da empresa.

A questão 4 trata do planejamento para enfrentar concorrentes e visualizar oportunidades de mercado; Nela foram obtidos 17 pontos, uma pontuação considerada pouco significativa

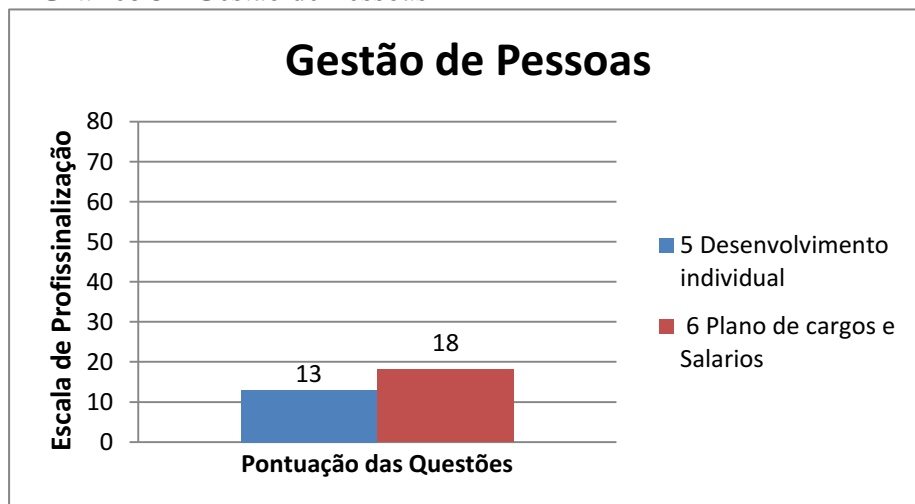
diante da importância desse critério, constatando que esse fator é pouco utilizado nas rotinas da empresa.

O resultado obtido no indicador planejamento e desenvolvimento foi uma média equivalente a 14 pontos, identificando que essa área é nada profissionalizada.

Nota-se, portanto que há uma deficiência no critério planejamento e desenvolvimento, tendo em vista que o planejamento é parte integrante no processo administrativo, sendo responsável pela orientação do administrador na busca das ações adequadas de modo a atingir os objetivos desejados; O Desenvolvimento pode ser considerado uma consequência do planejamento e está relacionando ao crescimento da organização, assim é necessário investir nesse indicador, pois sua atuação conjunta proporciona inúmeros benefícios. De acordo com Motta (2002) o desenvolvimento está associado ao acompanhamento das mudanças que ocorrem todo tempo, sendo responsável pelo avanço dos aspectos econômicos, sociais e políticos. E para Chiavenato (2010) o planejamento é responsável por orientar o administrador de modo a atingir os objetivos...

4.4 Área - Gestão de Pessoas

Gráfico 3 - Gestão de Pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A questão 5 procura saber se a empresa possui um plano de desenvolvimento individual capaz de acompanhar a atuação dos seus funcionários e beneficiá-los conforme o seu desempenho; Nessa questão foram obtidos 13 pontos, é notável que os entrevistados sentem a ausência de políticas de capacitação e motivação dos mesmos, tendo a percepção da falta investimentos por parte da empresa nessa área, justificando assim a baixa pontuação obtida

nesse quesito, ou seja, para grande maioria dos respondentes a empresa não apresenta planos destinados ao desenvolvimento individual dos seus colaboradores.

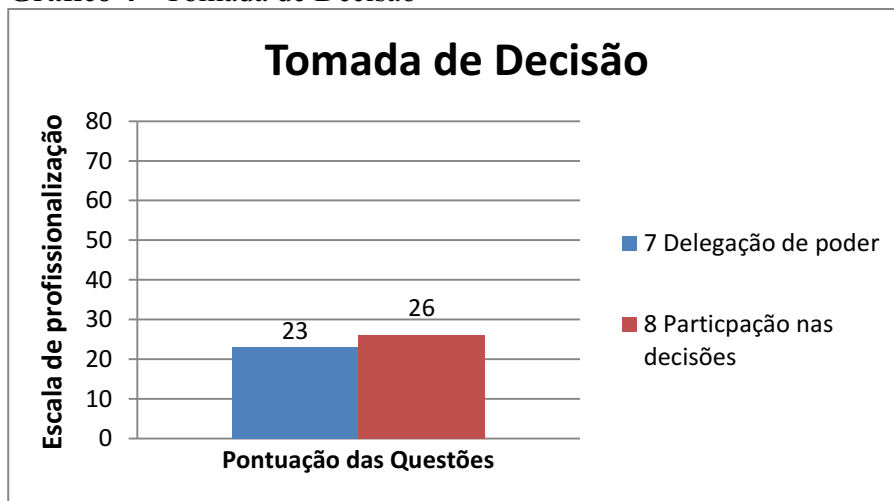
A questão 6 trata da adoção de uma estrutura de cargos com descrição clara das atividades, onde foi questionado se os colaboradores possuem funções definidas dentro da empresa e uma composição salarial compatível com suas funções e responsabilidades. A resposta dos entrevistados foi equivalente a 18 pontos, percebe-se uma pequena elevação na pontuação, pois para os entrevistados existe uma divisão de cargos com suas respectivas funções, porém não de maneira formal nem com uma composição salarial adequada.

O indicador gestão de pessoas obteve uma média de 15,5 pontos, considerando que a empresa está próxima a uma profissionalização inicial, pois está saindo da classificação nada profissionalizada.

A gestão de pessoas se identifica com a relação entre a organização e as pessoas, seja incentivando parcerias, contribuições direcionadas a execução da missão e ao alcance dos objetivos, agregando valor a organização, pessoas e clientes. CHIAVENATO (2010). É imprescindível que a empresa possua políticas relacionadas à gestão de pessoas, investindo recursos nesse indicador, por ser uma área importante para organização.

4.5 Área – Tomada de decisão (delegação de poder)

Gráfico 4 - Tomada de Decisão



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A questão 7 foi elaborada de modo a saber se as pessoas possuem autorização e poder suficiente para tomar suas próprias decisões, dentro daquilo que elas têm conhecimento e trabalham diariamente. A pontuação obtida nesse quesito foi equivalente a 23 pontos, sendo

considerada expressiva se relacionada com a maioria dos indicadores mencionados anteriormente. A delegação de poder está implícita na questão. Para os entrevistados existe uma autonomia parcial para tomar suas próprias decisões dentro das funções que exercem na empresa.

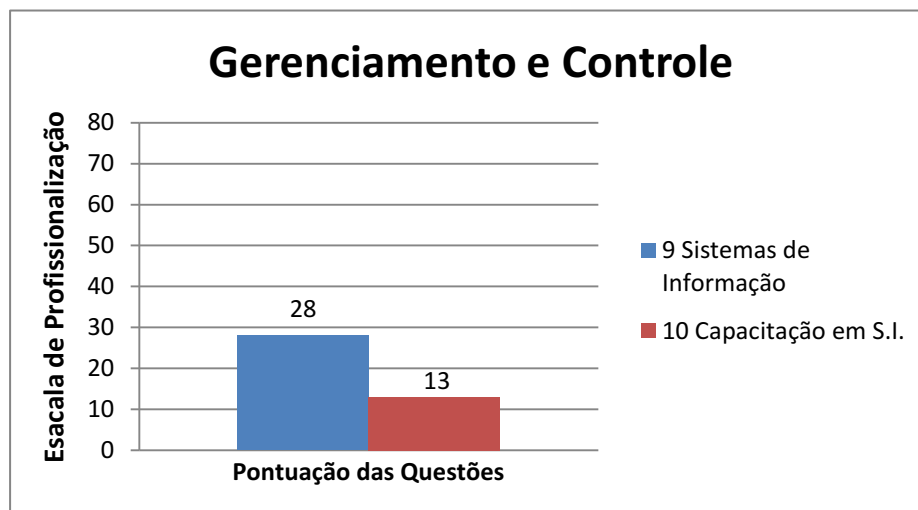
O item 8 questiona se todos os colaboradores do Centro Comercial do Agricultor podem opinar e participar no processo da tomada de decisão. Nesse quesito foram obtidos 26 pontos, pois os entrevistados acreditam participar do processo de tomada de decisão, porém de uma forma restrita, podendo opinar mesmo que suas sugestões quase sempre não sejam levadas em consideração na decisão final.

A média alcançada no critério tomada de decisão foi o equivalente a 24,5 pontos classificando esse indicador com uma profissionalização inicial.

De acordo com Jones (2010) tudo o que acontece na organização, envolve algum tipo de decisão, os colaboradores tomam decisões constantemente e o modo como fazem determina quanto valor criam. A pontuação resultante nesse indicador mostra que esse é um aspecto presente nas rotinas da empresa e nas ações dos seus funcionários, porém ainda não na sua totalidade.

4.6 Área - Gerenciamento e Controle

Gráfico 5 - Gerenciamento e controle



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A questão 9 está relacionada ao fato da empresa adotar sistemas informatizados, tais como: fluxos de caixa, cadastro de clientes, pagamentos, vendas, orçamentos, controle de

estoque e da saída dos serviços, capazes suprir todas as áreas da empresa acompanhando e controlando as ações e rotinas administradas diariamente na empresa.

No que diz respeito aos sistemas utilizados como auxílio no gerenciamento e controle das atividades desenvolvidas na empresa, tem-se um resultado equivalente a 28 pontos, esse indicador apresentou uma pontuação relevante, é compreendido que para a maioria dos entrevistados existem sistemas informatizados correspondentes a: fluxos de caixa, cadastro de clientes, pagamentos, vendas, orçamentos, controle de estoque e da saída dos serviços, capazes de beneficiar o gerenciamento e contribuir para o controle na organização.

A questão 10 está relacionada à habilitação de todos os funcionários a utilização dos sistemas informatizados existentes na empresa, podendo atualizá-lo e ter acesso as suas informações quando necessitar.

Nessa questão foram obtidos 13 pontos, pois os entrevistados acreditam que não estão aptos para utilização desses sistemas, nesse aspecto apenas uma minoria dos colaboradores considerou possuir as habilidades necessárias à utilização desse recurso. Essa baixa pontuação pode ser justificada, pelo fato de estarmos falando de gerenciamento e controle, onde a exigência da utilização desses recursos é apenas para a minoria dos funcionários que atuam nessa área, os demais acreditam não necessitarem desses recursos para desempenharem suas funções.

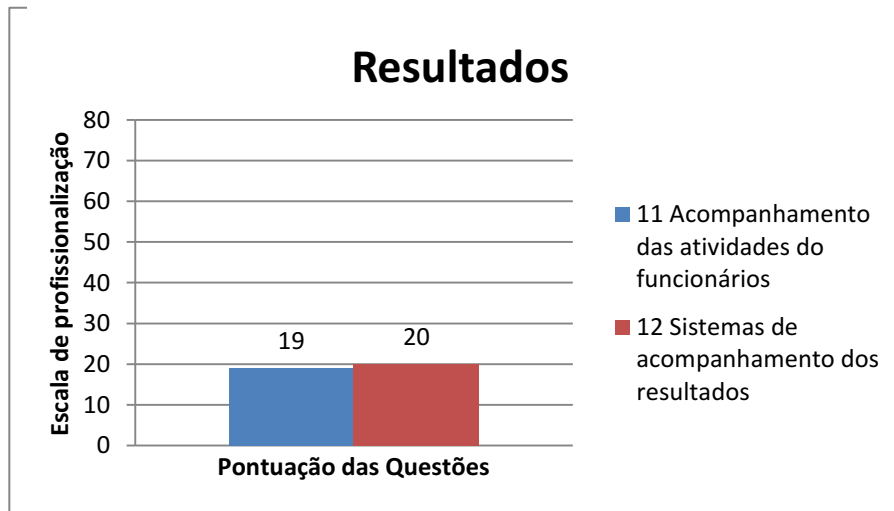
A média nesse indicador corresponde a 20,5 pontos classificando gerenciamento e controle com uma profissionalização inicial.

Desse modo eles reconhecem a presença dessas ferramentas na empresa, porém não são todos que utilizam delas por isso a disparidade em relação a pontuação das duas questões, nesse sentido o indicador gerenciamento e controle está associado diretamente ao controle das atividades e as ferramentas adotadas para esse controle.

Controle é algo que consiste em verificar se as atividades controladas estão atingindo ou não os resultados desejados, atuando como função administrativa; Gerenciamento é a atividade executada pelo colaborador denominado gerente no que esse é o executivo que trabalha no nível intermediário e se responsabiliza pela condução da atividade humana, de modo a alcançar eficiência e eficácia por meio das pessoas. CHIAVENATO (2000).

4.7 Área - Gerenciamento e Controle

Gráfico 6 - Resultados



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

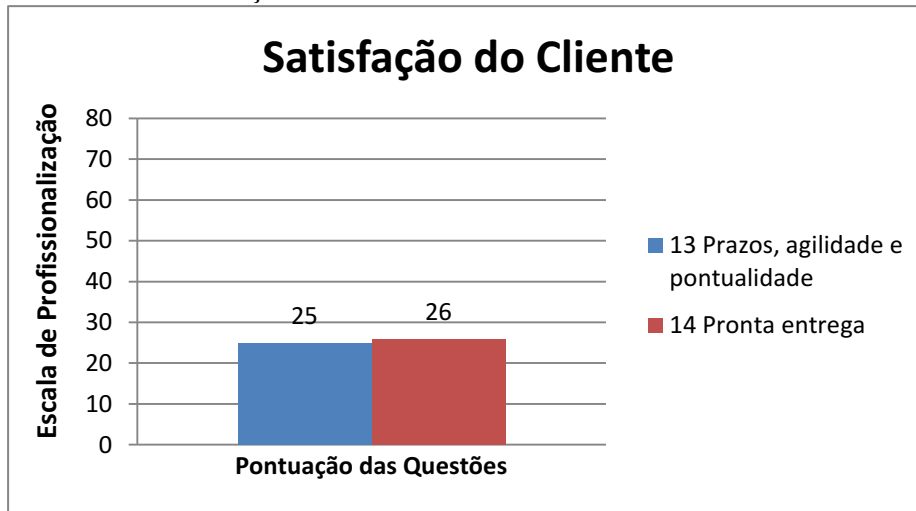
A questão 11 foi formulada de modo, a saber, se a empresa possui um instrumento capaz de acompanhar a realização das atividades dos seus funcionários. A pontuação obtida nessa questão foi de 19 pontos. A empresa não apresenta nenhum instrumento formalmente definido que seja responsável pelos resultados das atividades desenvolvidas por seus funcionários, atuando sempre de forma empírica, porém grande parte dos entrevistados acreditam que estão sendo acompanhados nas suas funções.

O item 12 questiona se resultados são controlados através de um sistema capaz de medir faturamento, captação de novos clientes, metas atingidas e quantidade de serviços prestados; Nessa questão foram obtidos 20 pontos, pois os respondentes consideram que de certa forma a empresa possui algum controle dos resultados, eles tem conhecimento da existência dos sistemas que auxiliam a empresa nos aspectos: faturamento, novos clientes, metas atingidas e serviços prestados, porém verifica-se a necessidade de implantar ações complementares, fortaleçam o sistema existente a fim de maximizar os resultados.

A média obtida nesse indicador foi 19, 5 pontos caracterizando que os resultados apresentam a profissionalização inicial.

4.8 Área - Satisfação do Cliente

Gráfico 7 - Satisfação do Cliente



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A questão 13 procura saber se a empresa consegue atender as necessidades dos seus clientes cumprindo com os seus prazos, garantindo agilidade e pontualidade na prestação de serviços e vendas dos seus produtos. Nessa questão foram obtidos 25 pontos, isso mostra que mais da metade dos entrevistados confirmam que mesmo que de forma incipiente a empresa consegue satisfazer as necessidades dos seus clientes.

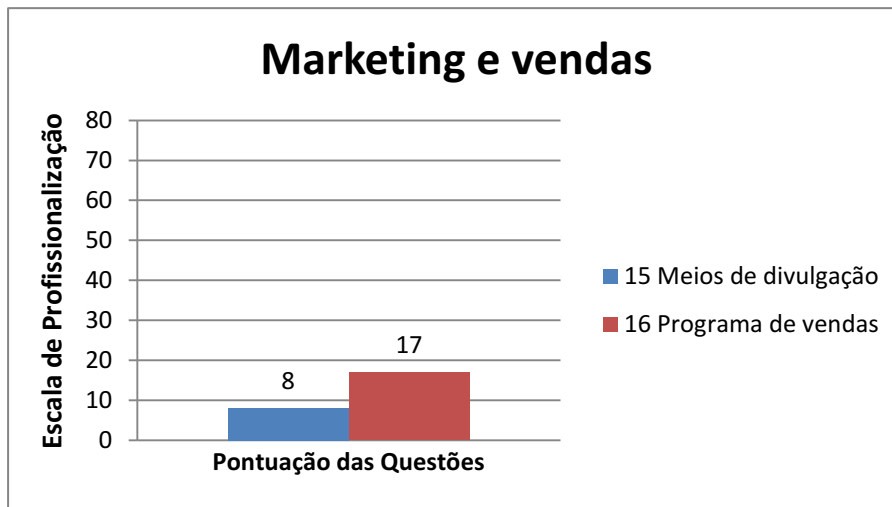
A questão 14 procura saber se a empresa garante a satisfação do cliente através da pronta entrega, pois por meio desta os produtos chegam ao seu destino da maneira mais segura e rápida possível. As respostas dos entrevistados atingiram 26 pontos, pois os entrevistados reconheceram que a empresa atende aos seus clientes na modalidade de pronta entrega dos seus produtos.

A média resultante nesse indicador foi 25,5 pontos, verificando que a satisfação do cliente está classificada por profissionalização inicial.

Satisfação do Cliente: trata-se da sensação de prazer ou desapontamento resultante da diferença entre o resultado percebido e as expectativas do cliente. (KOTLER, KELLER, 2006); É notável o interesse da empresa em possuir práticas capazes de satisfazer as necessidades dos clientes, porém a mesma ainda não conseguiu de forma efetiva formalizar ações capazes de suprir essas expectativas e nem possui ferramentas todas as ferramentas de suporte, atuando apenas de forma intuitiva.

4.9 Área Marketing e Vendas

Gráfico 8 - Marketing e Vendas



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A questão 15 foi formulada de modo, a saber, se a empresa utiliza meios de divulgação dos seus produtos e serviços (recursos como panfletagem, propagandas no rádio ou televisão local, exposições em feiras, outdoors, placas, faixas e até mesmo vitrines capazes de atrair a atenção do cliente); Nessa questão foram obtidos 8 pontos, considerada pouco expressiva, de modo que na percepção dos entrevistados a empresa praticamente não utiliza de processos capazes de divulgar seus produtos e serviços, por isso a pontuação resultada nesse quesito foi tão baixa.

A questão 16 aborda o fato de a empresa possuir um programa estruturado de vendas, que busca acompanhar as mudanças do mercado, trabalhando questões atuais voltadas para responsabilidade com a sociedade e com o meio ambiente. Nessa questão foram obtidos 17, percebe-se que os entrevistados compreenderam apenas o fator estrutura de vendas não alcançando os itens relacionados à responsabilidade social e ambiental, concordando com a realidade da empresa de não possuir nenhuma prática direcionada a esses fins.

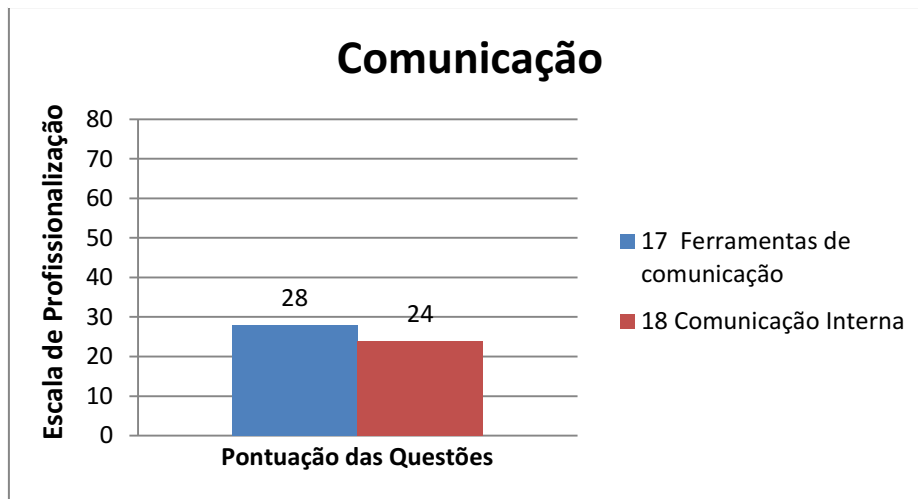
A média obtida nesse indicador foi 12,5 pontos, classificando a área de marketing e vendas como nada profissionalizada.

O marketing e vendas estão associados à identificação e a satisfação das necessidades dos clientes de modo a supri-las lucrativamente. (KOTLER, KELLER, 2006). Desse modo é necessário que a empresa se organize em termos de uma estrutura de vendas conectada com as

ações de marketing, acompanhando as mudanças do mercado, trabalhando aspectos sociais e ambientais, haja vista que a mesma vende produtos voltados para agricultura.

4.10 Área – Comunicação

Gráfico 9 - Comunicação



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A questão 17 está direcionada a utilização de ferramentas, tais como (internet, redes sociais, sites, telefones e computadores modernos) com intuito de facilitar a comunicação com cliente, fornecedores e demais *stakeholders*, proporcionando o atendimento das necessidades e expectativas dos mesmos; Nessa questão foram obtidos 28 pontos, visto que os entrevistados reconheceram que a empresa utilizam nas suas ações ferramentas como telefones, computadores, internet, sites e redes sociais, de modo a facilitar a sua comunicação não só com clientes como exposto no modelo (MAPE), mas também com os seus fornecedores e o ambiente externo.

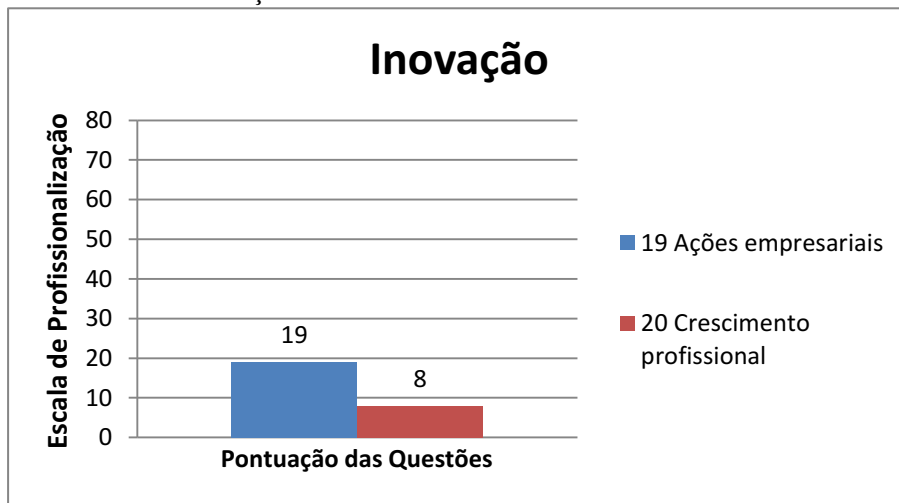
A questão 18 procura saber se a empresa consegue manter uma comunicação clara e precisa com os seus colaboradores e também permitir a abertura para que eles possam se expressar, através de suas opiniões e sugestões. Os entrevistados atribuíram 24 pontos a essa questão, isso mostra que para eles a empresa possui alguns aspectos direcionados a comunicação, podendo expressar suas ideias ainda que de forma reduzida.

A média resultada no indicado comunicação foi de 26 pontos, classificado a área com uma profissionalização inicial.

A comunicação é a transmissão da informação de uma pessoa para outra de forma a ser compreendida e compartilhada e influenciada promovendo mudanças no comportamento. CHIAVENATO (2010) Diante das respostas obtidas nota-se a existência de uma comunicação incipiente, ainda em fase de aperfeiçoamento, havendo a necessidade de estimular práticas direcionadas a essa área.

4.11 Área - Inovação

Gráfico 10 - Inovação



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A questão 19 refere-se à busca da empresa na inovação das suas ações a fim de acompanhar as mudanças do mercado. Foram atribuídos 19 pontos a essa questão, constando que na percepção dos entrevistados há existência desse critério ainda que forma inicial. Observa-se que a falta dessas ações fazem com que a empresa permaneça estagnada. A inovação está relacionada ao processo exercido pela organização a fim de encontrar uma maneira melhor de desenvolver suas atividades. JONES (2010). Portanto falta à empresa iniciativas direcionadas a modificação do seu estado atual.

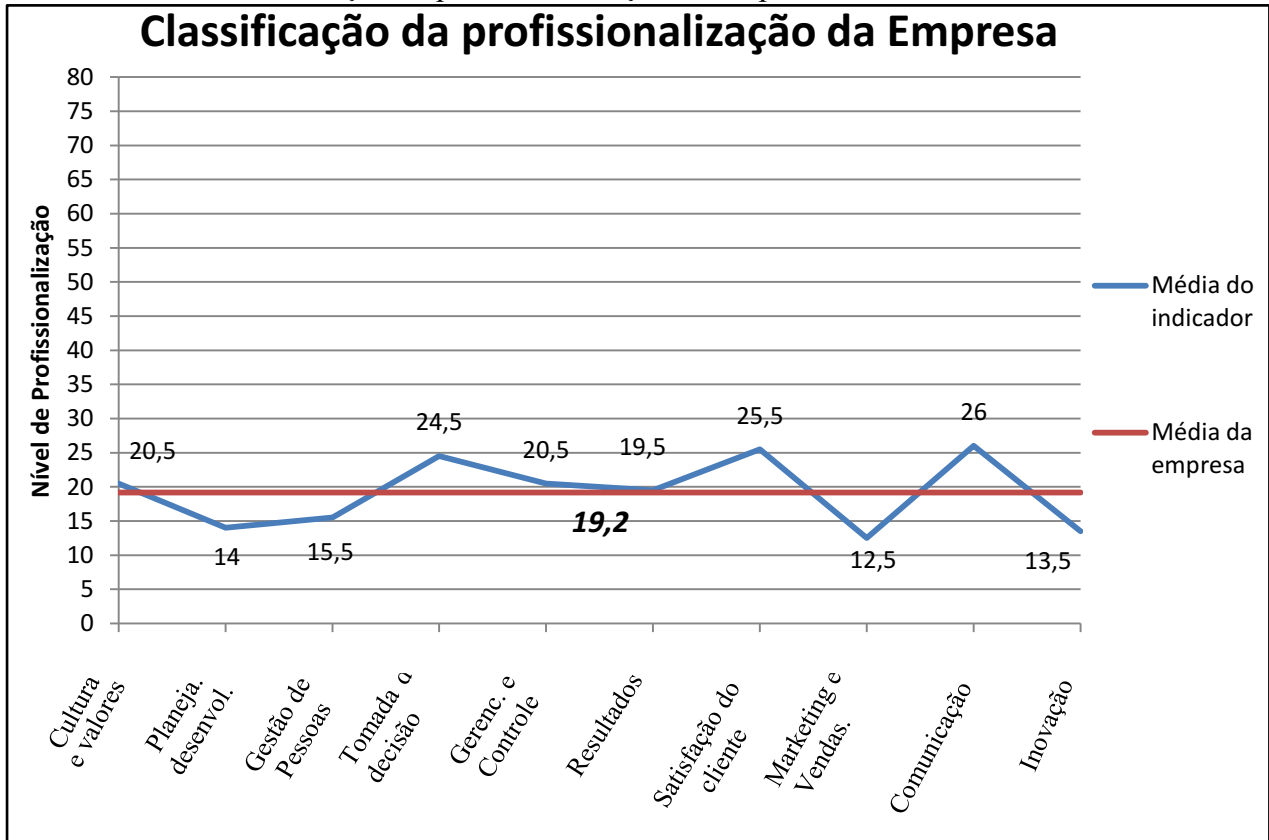
A questão 20 procura saber se a empresa implanta ações inovadoras a fim de promover o crescimento profissional dos seus funcionários. Nessa questão foram obtidos 8 pontos, para os entrevistados esse assunto é muito próximo dos seus interesses e está relacionado diretamente com as suas as necessidades.

A média obtida nesse indicador foi equivalente a 13,5 pontos, caracterizando essa área como nada profissionalizada. Diante dessa baixa pontuação percebe-se a importância de ações que beneficiem e capacitem os colaboradores da empresa.

O gráfico 11 apresenta uma avaliação geral mostrando a pontuação obtida em todas as questões e a média responsável pela caracterização da empresa no estágio 2 de profissionalização.

4.12 Avaliação Geral

Gráfico 11 - Classificação da profissionalização da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Depois de analisadas todas as áreas isoladamente percebe-se que as que se encontram abaixo da linha vermelha do gráfico sendo elas planejamento e desenvolvimento, gestão de pessoas, marketing e vendas e por fim inovação são as mais carentes, já as que estão acima da linha vermelha já apresentam alguns aspectos direcionados à profissionalização, sendo necessário criar uma escala de prioridades direcionada a melhorar as áreas defasadas e renovar a que apresentam uma profissionalização incipiente.

A média geral obtida foi de 19,20 pontos, classificando a empresa no estágio de profissionalização inicial. Nesse nível é proposto que a empresa reveja todas as suas áreas, corrigindo erros existentes e investindo novos recursos.

Em face desses resultados passamos a apresentar as conclusões e sugestões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto nesse trabalho a profissionalização é um aspecto importante para todas as empresas, inclusive para as empresas familiares, pois uma empresa profissionalizada está mais capacitada para acompanhar as mudanças que surgem no mercado, atingindo seus objetivos e metas com mais facilidade.

Dessa forma com a necessidade de conhecer o nível de profissionalização na empresa Centro Comercial do Agricultor é que foi aplicado o modelo MAPE. Essa ferramenta mostrou que é possível identificar o nível de profissionalização de uma empresa, de modo que esse instrumento através dos seus resultados proporcione o auxílio aos gestores e demais colaboradores no que diz respeito à profissionalização, contribuindo na correção das falhas e ações cotidianas.

O MAPE permitiu verificar o nível de profissionalização em todas as áreas da empresa, constatado que as áreas planejamento e desenvolvimento, marketing e vendas e inovação, classificaram a organização como nada profissionalizada, sendo os indicadores com os piores resultados da avaliação.

A área gestão de pessoas caracterizou-se por estar entre os níveis: nada profissionalizada e profissionalização inicial.

E por fim os aspectos relacionados à: cultura e valores, tomada de decisão e delegação de poder, gerenciamento e controle, resultados, satisfação dos clientes e comunicação estão classificados por possuir uma profissionalização inicial.

Através dos resultados pode-se concluir que algumas áreas não possuem nenhum aspecto direcionado a profissionalização, precisando adotar medidas emergenciais, que contribuam para elevação desses indicadores, auxiliando as áreas a melhorar esse estágio pouco significativo. É importante que a empresa atente para a área Gestão de pessoas renovando práticas e esclarecendo essa variável para todos os colaboradores da organização; Os demais indicadores apresentados mostram a empresa possui iniciativas que condizem com uma profissionalização inicial, por isso é necessário observar todas as áreas principalmente as mais deficientes rever as práticas utilizadas pela organização e implantar ações que permitam a empresa chegar ao nível máximo de profissionalização.

Depois de analisar todas as áreas isoladamente, pode-se classificar a empresa no estágio de profissionalização inicial.

Nessa perspectiva é interessante que a empresa busque solucionar os problemas identificados em todas as áreas, para isso foi sugerido as seguintes medidas:

- Criar conceitos de missão, visão e cultura, expondo-os de forma clara, permitindo que os seus colaboradores façam parte desse processo de criação e compreendam a importância desses fatores para o desenvolvimento da organização e buscar estar sempre compartilhando os valores da empresa com os colaboradores;
- Incentivar os gestores e colaboradores a utilizarem os indicadores planejamento e desenvolvimento nas suas rotinas, contribuindo para que suas atividades sejam executadas da melhor maneira possível;
- Tendo em vista a desmotivação dos entrevistados no indicador gestão de pessoas, é necessário que a empresa invista em programas motivacionais, planos de cargos e carreira, benéficos e incentivos não só financeiros, mas das ações praticadas pelos funcionários, tais como: assiduidade, responsabilidade, pontualidade e execução de tarefas;
- Permitir a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão, dando espaço para que eles possam opinar e sugerir, considerando a importância das suas ideias; A empresa precisa investir poder aos seus colaboradores, de modo que a responsabilidades não fiquem concentradas apenas no gestor;
- Investir nos programas de gerenciamento e controle de modo a suprir todas as áreas da empresa, auxiliando na obtenção dos resultados e conseguindo o acompanhar a realização das atividades dos funcionários;
- Efetivar os programas direcionados a satisfação do cliente, investindo em ações de vendas; melhorar suas ações de entrega dos produtos; apresentar opções variadas de pagamento com sistemas ágeis; permitir que o cliente tenha a garantia dos serviços prestados; orientar os funcionários nas práticas de atendimento ao cliente, de modo a suprir suas expectativas;
- A empresa precisa investir no marketing e vendas, criando programas que divulguem os seus produtos e serviços, investindo em ações de marketing social e ambiental, de modo que seus clientes percebam que a empresa está conectada com os aspectos atuais do mercado; É necessário também que a empresa invista na modernização das suas instalações físicas, inclua de vitrines

e placas, pois a boa imagem da empresa promove a propaganda da mesma e dos seus produtos o bom atendimento, promove a propaganda dos seus produtos;

- Promover reuniões e treinamentos direcionados a conscientização dos colaboradores acerca da comunicação não só com o cliente, mas também da comunicação interna que ocorre na empresa, criando programas que mostrem para eles o quanto é importante à disseminação da informação dentro e fora da empresa;
- Investir recursos direcionados a inovação dos produtos e serviços através de novas tecnologias, promover ações inovadoras que beneficiem os colaboradores da organização.

Finalmente os resultados mostram que a empresa precisa atender a essas modificações para poder se enquadrar no nível máximo de profissionalização.

Conclui-se que os resultados obtidos nesse estudo proporcionaram ao Centro Comercial do Agricultor Ltda., o conhecimento da sua profissionalização, visando corrigir falhas, de modo a reverter o seu quadro de profissionalização inicial buscando melhorias a fim de atingir o nível mais alto de profissionalização.

REFERÊNCIAS

- BORGES, Márcio Nunes. **Gestão Empresarial em pequenas empresa familiares: A Importância de um profissional especializado na administração.** 26f. Monografia (Graduação em Administração com Habilidade em Sistema de Informação). Faculdade Almeida Rodrigues - FAR. Rio Verde, 2008, s.d.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implantação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRAGA, Fernanda Catunda, Simone L. de Vasconcelos ROCHA, Eduardo DIAS, e Antonia M. Rodrigues SOUSA. **“MAPE.” Método avaliativo do nível de profissionalização de uma empresa** - Artigo - UVA, Universidade do Vale do Acaraú, 2010: 12 f.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - teoria, processo e prática.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DIEHL, Telmo. **“Administração pensando o presente olhando para o futuro.”** Administração por resultados. s.d.
<http://admispratica.blogspot.com.br/2012/06/administracao-por-resultados.html> (acesso em 22 de 10 de 2012).
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GEHLEN, Maria Vânia Dopke. **A profissionalização da gestão em empresas familiares - um estudo de caso da Artecola S/A.** 2006. 102 f. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, E. **Família, ontem, hoje e sempre.** Aparecida: Santuário, 2000.
- GOUBEIA, Bruno. **Familia e negócio: Problema ou Solução?** . 23 de 01 de 2011. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=36&cod=11365620>> (acesso em 27 de 04 de 2012).

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. s.d. disponível em <www.ibge.gov.br> (acesso em 27 de 04 de 2012).

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

Londrina, Folha de. “**Artigos para MPE's**.” Sebrae - SC. 27 de 04 de 2011. disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410> (acesso em 27 de 04 de 2012).

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabel Francisca Freitas. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da Cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Aluna Pesquisadora: Marta Maria A. Nery Braga

Caro Colaborador,

Suas respostas serão muito importantes, pois através delas você estará contribuindo para o meu trabalho de conclusão de curso no qual o tema é focado na Profissionalização da Empresa Familiar. Todas as informações aqui coletadas serão preservadas, sendo utilizadas apenas na apresentação final deste trabalho.

Orientações: Este questionário está relacionado às **ações que você considera que exista na empresa Centro Comercial do Agricultor LTDA**, com objetivo de identificar em que fase do processo de profissionalização a mesma se encontra. Cada questão conta com cinco alternativas que possuem pesos diferentes, responda de acordo com o que você acredita que seja a realidade da empresa, assinalando a alternativa A, B, C, D ou E, conforme a legenda abaixo.

A = 0 (quando a questão não possuir nenhum dos indicadores mencionados);

B = 1 (quando na questão constar algum indicador por mínimo que seja, mas que você perceba que exista na empresa);

C = 2 (quando a questão constar que os indicadores mencionados existam na empresa, ainda que parcialmente);

D = 3 (quando a questão constar que indicadores, se encaixam quase totalmente com a realidade da empresa).

E = 8 (quando na questão constar que indicadores mencionados existem totalmente de acordo com a situação real da empresa).

PERGUNTA	A	B	C	D	E
1. O Centro Comercial do Agricultor possui uma missão (é o propósito da existência da organização) e uma visão (que define onde a empresa pretende chegar) claramente definida.					
2. O Centro Comercial do Agricultor possui valores definidos que norteiam as ações da empresa, tais como honestidade, ética profissional e transparência...					
3. O Centro Comercial do Agricultor Ltda. antes de realizar suas atividades constrói um planejamento no qual define seus objetivos e metas futuras, expondo claramente os resultados obtidos.					
4. O Centro Comercial do Agricultor possui planejamento para enfrentar os concorrentes e consegue enxergar novas oportunidades de mercado.					
5. O Centro Comercial possui um plano de desenvolvimento individual que acompanha a atuação dos seus funcionários beneficiando-os conforme o desempenho dos mesmos.					
6. O Centro Comercial do Agricultor adota uma estrutura de cargos com descrição clara das atividades, onde cada um tem uma função definida dentro da empresa e uma composição salarial compatível com suas funções e responsabilidades.					
7. As pessoas possuem autorização e poder suficiente para tomar decisões por conta própria, dentro daquilo que elas tem conhecimento e trabalham diariamente.					
8. Todos os colaboradores do Centro Comercial do Agricultor podem opinar e participar do processo da tomada de decisão.					
9. O Centro Comercial do Agricultor adota sistemas informatizados, tais como: fluxos de caixa, cadastro de clientes, pagamentos, vendas, orçamentos, controle de estoque e da saída dos serviços, capazes suprir todas as áreas da empresa acompanhando e controlando as ações e rotinas administradas diariamente na empresa.					
10. Todos os funcionários são habilitados para utilizar esses sistemas informatizados que existem na empresa, podendo atualiza-lo e também acessar suas informações quando necessitar.					
11. O Centro Comercial do Agricultor possui um, instrumento capaz de acompanhar a realização das atividades dos seus funcionários.					
12. Os resultados são controlados através de um sistema capaz de medir faturamento, captação de novos clientes, metas atingidas, a quantidade de serviços prestados.					
13. A empresa consegue atender as necessidades dos seus clientes cumprindo com os seus prazos, garantindo agilidade e pontualidade na prestação de serviços e vendas dos seus produtos.					
14. A empresa garante a satisfação do cliente através da pronta entrega, pois por meio desta os produtos chegam ao seu destino da maneira mais segura e rápida possível.					
15. O Centro Comercial do Agricultor utiliza meios de divulgação dos seus produtos e serviços. Recursos como panfletagem, propagandas no rádio ou Tv local, exposições em feiras, outdoors, placas, faixas e até mesmo vitrines capazes de atrair a atenção do cliente.					
16. A empresa possui um programa estruturado de vendas, que busca acompanhar as mudanças do mercado, trabalhando questões atuais voltadas para a responsabilidade com a sociedade e com o meio ambiente.					
17. A empresa utiliza ferramentas, tais como (internet, redes sociais, sites, telefones e computadores modernos) com intuito de facilitar a comunicação com cliente, fornecedores e demais stakeholders*, proporcionando o atendimento das necessidades e expectativas dos mesmos.					
18. A empresa consegue manter uma comunicação clara e precisa com os seus colaboradores e também permite abertura aos seus colaboradores para que possam se expressar através de suas opiniões e sugestões.					
19. O Centro Comercial busca sempre inovar nas suas ações a fim de acompanhar as mudanças do mercado.					
20. A empresa implanta ações inovadoras a fim de promover o crescimento profissional dos seus funcionários.					