

13 – CASOS DE ENSINO

**O DILEMA DA PROFISSIONALIZAÇÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Resumo: O presente caso de ensino destina-se a explorar os aspectos relativos ao dilema da sucessão de uma empresa familiar com mais de 80 anos de atuação no mercado, necessitando tomar decisões de renovação e modernização na contrapartida da manutenção de características de solidez e identidade bem apreciada no mercado. O caso é descrito na forma narrativa pessoal, trazendo as angústias de uma das herdeiras frente ao dilema da sucessão e os desafios da conservação da identidade cultural. O caso é apresentado aos estudantes com o objetivo de provocar reflexões nas disciplinas de Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Empreendedorismo, dentre outras correlacionadas. Nas notas de ensino uma proposição de plano de aula, suporte teórico e questões para explorar o tema são apresentadas.

Palavras-chave: Sucessão, empresa familiar, cultura organizacional

Abstract: The present teaching case aims to explore aspects related to the succession dilemma of a family-owned company with over 80 years of experience in the market, requiring decisions on renewal and modernization while maintaining the characteristics of stability and well-appreciated identity in the market. The case is described in a personal narrative form, conveying the anxieties of one of the heirs facing the succession dilemma and the challenges of preserving cultural identity. The case is presented to students with the objective of provoking reflections in disciplines such as Strategic Management, Human Resource Management, Entrepreneurship, among others. In the teaching notes, a proposed lesson plan, theoretical support, and questions to explore the theme are provided.

Keywords: Succession, family-owned company, organizational culture

O DILEMA DA PROFISSIONALIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

1. Introdução

Ao olhar pela janela de seu escritório Maria admira a frota moderna e organizadamente disposta na garagem de ônibus da empresa, mais ao lado o “Fordinho”, primeiro veículo utilizado por seu pai e que deu início a empresa que hoje conta com mais de 80 anos de existência. A história da empresa sempre foi o orgulho da família e este sentimento era compartilhado pelos mais de dois mil funcionários e parceiros diretos que cresciam e formavam vínculos duradouros com a companhia. Agora num cenário de competitividade, pressão institucional e exigência de eficiência em custos e agilidade, a gentil senhora de 80 anos precisava se reinventar. O processo de profissionalização da empresa precisava acontecer. Mas como cortar gorduras e não cortar músculos? Como tornar-se moderna sem perder a identidade e o orgulho de sua história? Estes desafios pairavam na mente de Maria ao fitar os veículos de sua sala.

1.1 O caso: retratando uma história real

O Expresso Princesa Alfa iniciou suas atividades em 1934 realizando transporte de pessoas entre as cidades no interior do Estado do Paraná, obteve o primeiro registro de concessão pelo Departamento de Estradas de Rodagem do Paraná – DER-PR. O Sr. Silvio, pai da Sra. Maria, atuava em múltiplas funções desde motorista até a manutenção do veículo, conhecido como “diligência”. Até o ano de 2007, ano em que veio a falecer, o “Seu Silvio” cumpria seu expediente espontaneamente na empresa, demonstrando seu vínculo e apego ao trabalho. Ao longo dos anos as decisões da empresa foram sendo tomadas em conjunto pelas famílias proprietárias e atribuíam à natureza familiar a solidez e confiança da empresa.

Desde a fundação a Princesa Alfa foi expandindo sua área de atuação atendendo os estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo. Além do transporte rodoviário de pessoas, a empresa ampliou as atividades no segmento de transporte de encomendas fracionadas. Além destes serviços a empresa atua com fretamento de ônibus para fins turísticos ou para transporte de funcionários para empresas.

A empresa foi por muito tempo dirigida por membros representantes das famílias fundadoras. Os funcionários orgulhavam-se de trabalhar por longos anos na mesma empresa e terem uma relação estável com grande proximidade com os proprietários. As características familiares demonstravam ser um modo acertado para gerir a empresa, na visão de Maria, o que não era mais compartilhado pelas novas gerações de acionistas, que acreditavam que a empresa precisava de sangue novo para ter atuação mais agressiva.

O jeito familiar e informal era tão presente que, em pesquisa realizada por uma consultoria externa, em 1997 foi adotado o slogan “viaje com amigos” depois de perceberem, em painéis de *focus groups*, que os clientes afirmavam que escolhiam a empresa por sentirem-se entre amigos. Os motoristas, principalmente de linhas mais longas eram cativos e conheciam a maioria dos clientes pelo nome, os agentes terceirizados das agências de vendas de passagens em sua maioria eram funcionários aposentados ou terceirizados, que conheciam muito bem o jeito de ser da empresa e cuidavam dos clientes de modo muito personalizado.

Vínculos duradouros era uma característica presente na cultura da empresa que Maria dava valor, pois provavelmente a empresa não teria atingido seus 80 anos se não fosse por estas pessoas. E estes vínculos eram reforçados a cada encontro presencial com funcionários. Nos treinamentos para novos motoristas, membros da direção sempre davam as boas-vindas, momento em que a diretora sempre destacava seu pensamento “O ônibus mais moderno outras empresas também podem comprar, mas as pessoas e o sentimento de estar entre amigos eles só encontram aqui”. E estas palavras repetidas a cada oportunidade de encontro com funcionários pareciam significar uma diretriz clara para os funcionários e parceiros. “Por que mudar?”

A empresa conta com mais de 370 modernos ônibus, 170 veículos para transporte de encomendas, 1.550 profissionais e 2.000 colaboradores terceirizados em mais de 700 cidades espalhadas pelo Paraná, Santa Catarina e São Paulo. Roda uma média de 29.500.000 quilômetros por ano com seus passageiros (uma média de 890 mil pessoas transportadas por mês) e entrega uma média de 1,6 milhões de encomendas por ano. Transporta anualmente 11 milhões de passageiros por 30,6 milhões de quilômetros, segundo o site da empresa.

1.2 O mercado de transporte

O transporte rodoviário de passageiros é o principal meio de locomoção coletiva de passageiros no Brasil. A exploração do serviço de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros é regulada pela Lei 10.233/2001 e Decreto 2.521/98 e a ANTT é o órgão de regulação competente pela outorga e fiscalização das permissões e autorizações para a operação desses serviços a Sociedades Empresariais legalmente constituídas para esse fim (ANTT, 2013), e são responsáveis por uma movimentação superior a 131 milhões de usuários/ano.

Isso nem sempre foi assim. Até 2008 as empresas de transporte de passageiros interestaduais e internacionais trabalhavam sob o regime de concessão, comprando linhas ou ganhando-as na base da política. A partir de 2009 substituiu-se a concessão pela licitação. O país foi dividido em 100 lotes com aproximadamente 2.000 linhas interestaduais para a realização do leilão, onde as empresas poderiam se consorciar para a compra dos lotes, sendo que o critério fundamental para ganhar o leilão seria o da menor oferta, ou seja, o grupo ganhador teria que oferecer a menor tarifa por Km, além de possuir uma frota com até 10 anos de vida.

Pelas regras, ganhava quem oferecesse os melhores preços ao consumidor. "Como em um processo de seleção natural, a licitação deixará de fora as companhias mal geridas. Aquelas que não apresentarem resultados positivos não terão fôlego para oferecer preços baixos nas tarifas", disse Marcelo Perrupato, secretário de Política Nacional de Transportes à época.

Atualmente a Resolução 4.777/2005 da ANTT permite o uso de veículo micro-ônibus ou ônibus com até 15 anos de fabricação, com o objetivo de melhorar o atendimento aos usuários, bem como garantir à sociedade a oferta de serviços de transporte de passageiros de forma adequada.

Nos últimos anos as empresas de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros vêm enfrentando concorrência cada vez maior por parte de empresas de transporte clandestinas, frotas fretadas e empresas de aviação, que segundo o Boletim Estatístico CNT de fevereiro de 2014, transportou em 2013, 134 milhões de passageiros, mostrando ser um concorrente de peso para as empresas de transporte rodoviário de passageiros. Já em 2011, uma reportagem da Folha de São Paulo relatou que, pela primeira vez no país o número de passageiros transportados por avião superou o de viajantes de ônibus interestaduais. De 2002 a 2010 o número de passageiros de ônibus reduziu 31% enquanto o número de passageiros de avião cresceu 115%.

Antigamente, somente pessoas de alto poder aquisitivo podiam viajar de avião. Hoje, grande parte da população, inclusive quem pertence às classes C e D, utiliza transporte aéreo devido aos preços mais acessíveis e à facilidade de crédito. Por isso, a concorrência entre avião e ônibus aumentou muito nas viagens interestaduais, que são viagens geralmente longas. Pesquisas demonstram que quanto mais longa a viagem, mais competitivo se torna o avião em relação ao ônibus, ou seja, maior é a participação de mercado das empresas aéreas em viagens de longa distância.

Outros estudos levantaram o perfil socioeconômico dos usuários de transporte rodoviário interestadual, e mostraram que, em suas decisões de viagem, os usuários atribuem grande peso à tarifa, ao conforto e ao tempo, sendo que mais de 50% deles gostariam de viajar mais e que 40% desses declararam que não o fazem devido ao alto valor da tarifa (GONÇALVES, 2006).

O Paraná, onde a empresa atua, segundo o Anuário do DER (2011) possui 37 empresas que operam 497 linhas intermunicipais, sendo que as maiores operadoras de linhas são o Expresso Nordeste Linhas Rodoviária Ltda (65 linhas), Viação Garcia Ltda (58 linhas), Expresso Maringá Ltda (52 linhas) e Expresso Princesa Alfa S/A (45 linhas).

O Anuário aponta que entre as principais concorrentes, o Expresso Princesa Alfa possui a frota com menor idade média de veículos (Expresso Princesa Alfa: 5,41 anos – Expresso Mar: 5,46anos – Viação Garcez: 6,54 anos – Expresso Norte: 6,40 anos), além de realizar o maior número de viagens em 2011, 62.463 viagens contra 50.089 viagens realizadas pelo Expresso Mar, 48.219 viagens pela Viação Garcez e 47.602 viagens realizadas pela Expresso Norte, mesmo operando um menor número de linhas.

O slogan “Viaje com Amigos” é reforçado e pode ser percebido quando o Anuário do DER nos mostra os seguintes dados: Lugares Oferecidos, Passageiros Transportados e Passageiros por Viagem.

Tabela 1 – Lugares Oferecidos, Passageiros Transportados e Passageiros por Viagem

Empresa	Lugares Oferecidos	Passageiros Transportados	Passageiros p/Viagem
Expresso Princesa Alfa	2.668.773	2.502.772	40,07
Expresso Mar	2.140.818	1.709.377	33,64
Expresso Norte	1.892.690	1.886.083	39,62
Viação Garcez	1.922.276	1.531.871	31,77

Fonte: Anuário DER - Adaptado

Como pode ser observado na Tabela 1, o Expresso Princesa Alfa tem uma boa taxa de aproveitamento dos lugares oferecidos versus passageiros transportados (93,8%), com uma média de 40,07 passageiros por viagem. Mesmo assim existe espaço para melhora uma vez que a concorrente Expresso Nordeste possui quase 100% de taxa de aproveitamento dos lugares oferecidos.

Neste cenário de crescente competitividade e nível de exigência dos consumidores cada vez maior, associado à modernização da legislação e dos órgãos de defesa do consumidor, a prestação do serviço com alto grau de qualidade e inovação é questão cada vez mais importante para que as empresas alcancem o sucesso e sobrevivam à concorrência.

1.3 A cultura organizacional e empresas familiares

Mesmo acreditando ter uma identidade forte, a empresa não explicitou claramente seus valores e crenças. Após a profissionalização, em 2011, o novo presidente providenciou para que fossem

declarados num código de conduta, princípios norteadores de ações, mas não propriamente os valores organizacionais.

Segundo o corpo gerencial as mudanças são necessárias para a modernização da empresa, mas as características positivas de uma empresa familiar como a confiança e valores individuais que, quando consoantes aos organizacionais, são imperativos para a criação de relações duradouras. No processo de profissionalização estes aspectos não poderiam ser negligenciados ou mesmo perdidos.

Para indivíduos de níveis operacionais da Princesa Alfa, a proximidade com a alta administração, após a profissionalização, foi bem recebida. Com um plano de aproximação e endomarketing a gestão profissional conseguiu mais aproximação com funções que ficavam muitas vezes distantes na gestão familiar, pois eram na maioria das vezes intermediados pelos gerentes de nível médio. É o que afirmou a chefe de mecânicos Luiz, que declarou: “Eu achei muito bacana ver o presidente da empresa vir até a oficina para tirar umas dúvidas, eu achei que isso melhorou muito”.

No caso desta empresa pode-se evidenciar uma atuação de conquista dos funcionários, monitorados por uma pesquisa de clima, também foram estabelecidos indicadores de performance que pudessem medir o avanço nos resultados. Na outra ponta, porém, o nível gerencial não recebeu o empoderamento necessário à gestão mais participativa. O acesso facilitado aos familiares proprietários, conquistado em geral após anos de dedicação, era recebido como sinal de grande confiabilidade. Porém na gestão profissional estes elementos não receberam o respaldo necessário, ficando o corpo gerencial carente de estrutura de ação.

Ações de promoção da imagem da empresa foram intensificadas com a nova presidência. Ao final de 2014 uma grande queima de fogos de artifício e um desfile pela cidade, bem como divulgação mais intensiva na mídia marcavam a renovação da frota da empresa. Para o presidente “Isto marcou a inovação e crescimento da empresa”. Na fala de alguns membros do corpo gerencial, “ações desnecessárias de marketing e um tanto quanto exibicionistas”, afirmou um dos gerentes.

1.4 O dilema

A gestão da Princesa Alfa era realizada por cinco pessoas que representavam suas famílias, sócias acionistas da empresa. Os demais acionistas cobravam que a empresa precisava se atualizar, apresentar melhores resultados financeiros e mudar sua forma de ser, tornando-se mais moderna e ágil. A implantação de um processo de Governança Corporativa foi deflagrada com a contratação de uma consultoria para preparação do grupo acionista para a mudança. Em 2011 foi contratado um presidente com experiência no segmento de transporte e a concretização da profissionalização tinha início.

O dilema principal era adotar medidas que permitissem a empresa renovar-se, mas sem perder características saudáveis de sua identidade.

Esta tarefa não era muito simples, confrontar crenças tão profundas, com necessidades da empresa que eram muito evidentes para os demais acionistas. Uma destas crenças pode ser exemplificada, Mirian sempre cresceu entendendo que as pessoas não deviam ficar ostentando ou contando vantagens sobre seus feitos. Por exemplo, quando a empresa realizava atividades assistenciais, a diretora lembrava de ensinamentos de sua mãe, que dizia “o que a mão direita dá, a esquerda não precisa saber”. Desta forma, ações de publicidade não eram muito confortáveis segundo seus valores pessoais. Mas o clamor dos acionistas era por mais ações de marketing. O jeito simples de ser da empresa estava sendo questionado. As novas gerações,

descendentes dos fundadores, não se identificavam da mesma forma com a empresa, como renovar estes vínculos?

As capas de conhecidas revistas de negócios estampavam casos de empresas familiares sendo incorporadas por grandes grupos e na maioria das vezes, perdendo sua identidade, isto é o que definitivamente não poderia acontecer.

Como profissionalizar sem perder identidade? Como crescer e manter-se no mercado sem perder a essência de ser uma empresa acolhedora e próxima das pessoas? Não era esta a mensagem expressa no slogan da empresa “Viaje com amigos”?

- Os nomes foram alterados para permitir confidencialidade do caso.
-

2. NOTAS DE ENSINO

O caso de ensino do Expresso Princesa Alfa retrata a situação da profissionalização da gestão em uma empresa com mais de 80 anos. Por apresentar uma cultura sólida e bem cristalizada a empresa enfrenta divergência entre os pontos de vista multigeracional sobre como a empresa deve posicionar-se frente ao mercado mais competitivo.

A aplicação do caso é relevante para compreensão da cultura organizacional, Governança corporativa e Estratégia Empresarial permitindo ao estudante o exercício da tomada de decisão acerca das possibilidades frente ao contexto apresentado.

2.1 Objetivos de Ensino e Aprendizagem

O caso pode ser aplicado na melhor compreensão de processos de implantação de programas de governança corporativa e para o entendimento da influência da profissionalização na cultura organizacional em disciplinas de Gestão Estratégica e Comportamento Organizacional tanto na graduação como em cursos de pós-graduação.

2.2 Fonte e Métodos de Coleta

Para a compreensão da realidade que envolvia o presente caso foram adotadas entrevistas semiestruturadas, observação direta, análise documental disponibilizada pela empresa e consulta a materiais de acesso público como reportagens e sítios corporativos

2.3 Relações Com os Objetivos de um Curso ou Disciplina

Com a adoção deste caso é possível perceber aspectos relacionados à sucessão, profissionalização de empresas familiares, gestão estratégica e aspectos relacionados à gestão de pessoas, como cultura organizacional.

2.4 Disciplinas Sugeridas para Uso do Caso

É indicado para cursos como Administração, em abordagens para planejamento e governança de empresas, e disciplinas como Recursos Humanos, Gestão Estratégica.

2.5 Possíveis tarefas a propor aos alunos

Recomenda-se a leitura do caso individualmente, estimando-se um tempo de 30 minutos. Após esta etapa pequenos grupos podem ser reunidos para analisar as ações elencadas individualmente. Munidos de argumentação para o dilema proposto no caso um grande debate com todos os grupos pode ser conduzido de modo a aglutinar as percepções comuns, bem como as ideias inovadoras que podem ser baseadas em experiências pessoais ou conteúdos interdisciplinares dos participantes.

2.6 Questões Para Discussão

1. Como um processo de governança corporativa pode ser implantado mantendo a identidade e cultura da empresa?
2. O papel do fundador e sua contribuição na cultura organizacional é perdido no processo de profissionalização?
3. A profissionalização inova e dá um novo “gás” à empresa ou faz com que esta perca sua identidade?

2.7 Análise Do Caso

Aspectos teóricos possíveis a serem trabalhados:

- institucionalização – pressão para profissionalização – Racionalidade instrumental do ambiente – empresa familiar – características da gestão familiar e profissionalizada.
- valores, visão de negócio, posicionamento estratégico, cultura.

O texto abaixo pode ser utilizado para discussão do caso como um todo, resgatando aspectos principais da teoria e da compreensão dos temas estudados.

Empresas familiares muitas vezes trazem uma imagem de gestão não profissional, baseada em ações emocionais onde a racionalidade nem sempre é o ponto preponderante na tomada de decisão. Muito comum também é de empresas cristalizarem um comportamento que não se adequa mais às necessidades do mercado. Viver envaidecido com sua história sem atualizar-se nos novos conceitos de gestão também é um ponto que precisa ser analisado. A história traz exemplos de muitas empresas familiares que se perderam no processo de sucessão ou saíram do mercado por não conseguir manterem-se competitivas

O alinhamento das questões familiares, relações de poder e características pessoais fazem com que muitas empresas familiares mal consigam passar da segunda geração. O atendimento aos interesses das famílias não é o único objetivo, outros *stakeholders* compõem o arcabouço de interesses que precisam ser considerados na composição dos resultados organizacionais. Lidar com a informalidade, intimidade ou excesso de questões emocionais pode diminuir a racionalidade necessária ao encaminhamento da empresa. O preparo dos gestores requer mais que laços de sangue, e a medida que estas empresas demoraram para adequar-se a atitudes mais profissionais muitas companhias familiares pereceram. Reflexões podem ser conduzidas sobre empresas familiares que não suportaram a continuidade no mercado frente ao processo de sucessão, dentre outros.

Dentre as opções que empresas familiares podem adotar configura-se a alocação dos membros da família para Conselhos de Administração (BARROSO, 2013; GRZYBOVSKI et al 2008). Este pode representar um momento crítico onde o ingresso do novo gestor e a saída dos membros familiares deve ser conduzido de modo a promover a profissionalização com menos resistência.

A compreensão sobre o que caracteriza uma empresa familiar pode ser suportada por Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012, que lista três aspectos que perpassam as empresas familiares: o controle acionário, o envolvimento na gestão do negócio e a transição multigeracional. Muito embora a sucessão seja considerada por autores como o processo natural das empresas familiares (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2012) a profissionalização e a consequente separação da família empresária da gestão caracteriza um amadurecimento e probabilidade de longevidade da organização. Podendo também haver a profissionalização dos membros da família.

A cultura organizacional precisa se levada em consideração neste processo. Desde a visão sobre a cultura em ser algo que a empresa *tem* ou algo que a empresa *é*, (SMIRCICH, 1983). Os simbolismos dados pelas gerações moldaram uma forma de interpretar as coisas perpetuado pelo processo de socialização (BERGER & LUCKMANN, 2004), que precisa ser entendido, afinal a construção social da imagem e representação para cada membro da empresa e mesmo projeção desta imagem nas atitudes vem desta construção institucionalizada.

2.8 Possível organização da aula para uso do caso

É indicado que o docente distribua antecipadamente o texto referente ao caso, recomendando a leitura antecipada. No encontro presencial a discussão deverá ser suscitada, conduzindo às questões norteadoras disponíveis nestas Notas de Ensino.

Recomenda-se a leitura do caso individualmente, estimando-se um tempo de 30 minutos. Após esta etapa pequenos grupos podem ser reunidos para analisar as ações elencadas individualmente. Munidos de argumentação para o dilema proposto no caso um grande debate com todos os grupos pode ser conduzido de modo a aglutinar as percepções comuns, bem como as ideias inovadoras que podem ser baseadas em experiências pessoais ou conteúdos interdisciplinares dos participantes.

Na sequência um bloco com maior aprofundamento teórico pode ser conduzido pelo professor. Sugere-se a revisão conduzida por Barroso, 2012 e Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012 que permitirão maior entendimento sobre características de empresas familiares e o que é a governança corporativa e suas características, confrontando se a Princesa dos Campos realizou o processo em consonância ao condizente na teoria. Os aspectos inerentes à cultura podem ser discutidos no momento seguinte, apoiando-se em Shein, 2004; Fleury, 2009 e Smirchich, 1983.

Tanto as questões apresentadas como novas a serem coletadas dos alunos devem ser debatidas, esclarecidas e ao final, ligadas com teorias já abordadas, como cultura organizacional e sucessão em empresas familiares.

É sugerida a discussão no primeiro momento em equipes e depois a discussão circular mais ampla.

Como sugestão para fechamento da aula todas as anotações devem ser reunidas, pontos comuns enfatizados e reforçados, dúvidas dirimidas e leituras complementares indicadas.

2.9 Exploração Do Caso E Discussão Das Questões Propostas

Como um processo de governança corporativa pode ser implantado mantendo a identidade e cultura da empresa?

A Princesa dos Campos reunia as características de empresa familiar como, gestão por membros da família e a transição geracional. A empresa conduziu um processo de governança corporativa ao contratar um gestor profissional para a gestão da empresa e os membros representantes das famílias fundadoras configuraram o conselho. Os princípios de monitoramento e transparência foram adequados as necessidades de acompanhamento pelos acionistas, conforme Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012. Procedimentos, indicadores e rotinas foram inseridos visando à adequação à governança.

A governança corporativa de empresas familiares pode ser entendida como o conjunto de instâncias, práticas e princípios, formais e informais, disseminados no âmbito da organização familiar que consolidam as estruturas de poder e orientam os sistema de relações que pertencem as esferas da família, da propriedade e da gestão (Pereira, 2010) e utiliza-se para isto formas de assegurar a influência da família por meio de instrumentos como conselhos, órgãos, acordos e regras (Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012) já a governança corporativa é entendida como um sistema por meio do qual as empresas são controladas, especificando formas de controle de desempenho e diretrizes que asseguram os interesses pretendidos

De acordo com Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012, a governança corporativa possibilita as empresas equacionar as relações de poder (*fairness*), transparência de informações (*disclosure*), prestação de contas (*accountability*) e cumprimento de acordos estabelecidos (*compliance*).

O papel do fundador e sua contribuição na cultura organizacional é perdido no processo de profissionalização?

A compreensão sobre os conceitos de cultura organizacional pode ser apoiada em Shein, Smircich e Barroso. A empresa reforçava seus traços culturais na proximidade das relações gerenciais, a apresentação dos escritórios não demonstrava necessidades de mudança ou arrojo transparecendo simplicidade e estabilidade. Entretanto as novas gerações que compunham o conselho de administração demandavam de posturas mais agressivas e melhores retornos.

Um resgate apoiando-se na Escola Cultural (MINTZBERG, AHLSTRAND, B.; LAMPEL, 2000) também pode ser conduzida, ilustrando-se os conceitos com o caso da empresa.

A coesão do nível gerencial ao modelo cultural percebido era evidenciada pelos vínculos nas relações, laços de confiança, comunicação acessível conforme Barroso. Com a profissionalização, estes laços foram quebrados, gerando fragilidade na autonomia e encorajamento para iniciativas e proposições.

A coesão ou fragmentação à cultura vão sendo analisados na decorrência da implantação sendo um sinal da coletividade ou individualidade dos valores percebidos sendo as vezes ambíguas e contraditórias (Barroso, 2013). O autor indica um enfraquecimento do legado do fundador em nome de outros valores, os quais foram associados a uma questão de competitividade e de longevidade organizacional.

A cultura pode ser vista como pressupostos básicos que um grupo adota para lidar com as situações (SHEIN, 2001). Também como um conjunto de pressupostos e valores básicos expressados por elementos simbólicos que atribuem significado e constroem identidade organizacional. FLEURY, FISHER (1989).

A cultura exerce papel fundamental tanto no nível individual como pessoal, dando ideia de contexto e referência de comportamento de grupo. A cultura dominante pode requerer ser revista. Ao nível organizacional (É ou TEM) com vistas à sobrevivência ou ao futuro (Fleury, 2009)

Cultura Organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna (SHEIN, 1983). Não só o comportamento evidente ou artefatos visíveis ou filosofias escritas mas também pressupostos que constituem valores e determinam não só comportamentos mas artefatos visíveis (arquitetura, lay out, vestimenta, etc).

2.10 A profissionalização inova e dá um novo “gás” à empresa ou faz com que esta perca sua identidade?

Barroso 2013 percebe que a cultura patriarcal, personalista e hierárquica favorecem uma área cultural que beneficia a formação de uma imagem positiva do fundador, bem como o legado que ele irá deixar para as gerações futuras, criando assim, um imaginário coletivo onde se exalta a figura do instituidor e de seus valores, que servem como referência para a empresa familiar.

A fase da profissionalização pode desencadear a ruptura com valores da família e resistências a mudança, além de causar mudanças de natureza econômico-financeira (Barroso, 2013).

A profissionalização é compreendida aqui como um processo de governança em que o controle deixa de ser exercido por membros da família detentora, e passa às mãos de executivos, onde predominam, valores meritocráticos, estruturas formalizadas, independência das decisões A profissionalização não é apenas um ato onde há uma formalização de uma nova liderança não pertencente à família fundadora. Mais do que isto, trata-se de um processo que demanda tempo de maturação das reais transformações implantadas pelas novas lideranças. Tradicionalmente, os modelos de mudança organizacional enfatizam excessivamente a racionalidade, assim, não levam em conta a complexidade, a ambiguidade e os paradoxos que fazem parte da organização (Barroso, 2013).

Por se tratar de um processo de transição, normalmente, há situações de aceitação, de envolvimento, de entusiasmo, de rupturas, de resistências, de negações, de convencimentos, de desligamentos, de reordenamento de grupos de interesse enfim, uma série de ocasiões na qual os novos valores ainda não se consolidaram, estando concomitantemente ao lado dos valores do fundador. Não há um período específico de duração deste processo de transição. (Barroso 2013).

Os valores da empresa precisam estar compartilhados pela família ou seus representantes e podem estar envoltos de simbolismos diversos como status, relações de poder e harmonia do grupo.

Como vantagens para a profissionalização Barroso, 2013 destaca a adequação para enfrentar o crescimento interno e a complexidade externa, e a maior facilidade de acesso a recursos críticos possibilidade de disciplinar familiares que possuam uma performance inadequada; a melhora no desempenho funcional em razão do estabelecimento de recompensas não personalizadas; a adequação a pressões institucionais coercitivas e ideológicas; a facilidade de acesso a créditos externos O autor ainda faz alertas quanto ao planejamento de ações para atuação nos aspectos culturais pois existe um sistema simbólico consolidado, com rituais consagrados e entendidos como satisfatórios pelo grupo o que requer uma graduação das mudanças a medida que os objetivos são atendidos.

A compreensão acerca dos conceitos de governança corporativa e governança corporativa familiar bem como definições de empresa familiar podem ser conduzidas tomando como base Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012.

Com o intuito de manter os aspectos positivos de sua identidade, na nova gestão profissional a empresa manteve três diretores familiares, uma representante das gerações anteriores, a Sra Maria e dois novos diretores, que não tinham experiência anterior na empresa. As reuniões do Conselho de Administração aconteciam semanalmente visando a proximidade dos interesses das famílias frente à presidência, que poderia ir balizando suas decisões com as do grupo a quem representava.

Referências

- BERGER, P.; LUCKMANN, T. A Construção Social da Realidade. 24. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.
- BERTERO, C. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: Fleury, M.; Fischer, R. (Org.) Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARROSO, Henrique Muzzio A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador. Teoria e Prática em Administração, v. 3 n. 2, 2013, pp. 27-43
- BRASIL, ANTT. Apresentação. <https://www.antt.gov.br/apresentacao>. Acesso em 24/07/2020.
- BRASIL ANTT. Transporte de Passageiros. <http://www.transportes.gov.br/ultimas-noticias/3112-antt-divulga-nova-regulamenta%C3%A7%C3%A3o-de-transporte-rodovi%C3%A1rio-de-passageiros-sob-regime-de-fretamento.html> Acesso em: 21/12/2015.
- PARANÁ, DER. Anuário Estatístico do Sistema de Transporte Coletivo Regular Intermunicipal de Passageiros do Estado do Paraná Ano Base 2011, 2013. <http://www.der.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=377> . Acesso em: 10/03/2016.
- PARANÁ, AGEPAR <http://www.agepar.pr.gov.br/Pagina/Transporte-Rodoviario-Coletivo-Intermunicipal-de-Passageiros>. Acesso em 24/07/2020
- FARIA, M.; FIGUEIREDO, K. F. Casos de ensino no Brasil: análise bibliométrica e orientações para autores. Revista de Administração Contemporânea, v. 17, n. 2, p. 176-197, 2013.
- FLEURY, M. T. Organizational Culture and the Renewal of Competences. BAR, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14, Jan./Mar. 2009
- Folha de São Paulo (2011) Com renda em alta, brasileiro já viaja mais de avião que de ônibus. 22 de março.
- GONÇALVES, M. B., Bez, E. T., Medeiros, H. C., Luz, G. e Philippi, R. C. N. (2006) Um estudo sobre as preferências dos usuários do transporte rodoviário interestadual de passageiros. XX Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, Rio de Janeiro – RJ.
- GRZYBOVSKI, D.; Hoffmann, P.; Muhl, E. Estratégia e Sucessão na Gestão de Empresas Familiares: um estudo do caso Gerdau. V Encontro de Estudos Organizacionais, ANPAD, 2008.

LEAL, L. H. C., Orrico Filho, R. D., Rattton Neto, H. X. e Silva, M. A. M. (2009) Análise da concorrência intermodal no transporte interestadual de passageiros no Brasil. XXIII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, Vitória – ES.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

SCHEIN, E. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 1983

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. Second edition, San Francisco: Jossey Bass, 2004

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983