

MARIA ONYSZKIEWICZ DA CUNHA

**DIAGNÓSTICO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA PROPOSTA DE
REESTRUTURAÇÃO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Turma 2009.

Orientadora .: **Profª Draª Márcia Maria Bortolucci Espejo**

CURITIBA

2010

AGRADECIMENTOS

A Deus que concedeu a vida que proporcionou dons, coragem e força.

A todas as pessoas que fizeram e fazem parte da minha vida.

Aos sócios da empresa que viabilizaram condição para o estudo.

DEDICATÓRIA

Agradecimentos é que não faltam. Foram muitas pessoas envolvidas neste processo.

Agradeço a Deus em primeiro lugar por conceder a mim vida, força e espírito forte para enfrentar todas as dificuldades que foram surgindo ao longo do caminho.

Ao meu esposo Laci e meu genro Marco pelo apoio e colaboração.

Às minhas filhas Aline e Alice, que são as mais velhas pelo grande incentivo para que eu voltasse a estudar depois de dezenove anos e aos menores Laci e Davi, para que desde já vejam a importância do estudo na vida das pessoas.

Ao meu grandioso exemplo de vida que é o meu pai Jan e com muito carinho à minha mãe Nadia, pela sua insistência e vontade de ver sua filha pós-graduada.

Uma pessoa importante que não posso deixar de lado é a minha Tia Maria, que ao longo destes anos, esteve comigo cuidando dos meus filhos e dando retaguarda para que eu pudesse enfrentar a vida.

À amiga que fiz no curso, amiga maravilhosa : Eloísa , pelo grande companheirismo.

Obrigada ao coordenador do curso prof.º Pacheco e todos os professores do departamento, que passaram seus conhecimentos e experiências de vida e em especial à Professora Márcia Maria Bortolucci Espejo que para mim desde o momento em que a conheci, não tive dúvida de escolhê-la como minha orientadora pela sua capacidade, desenvolvimento e organização.

Obrigada Márcia pela sua compreensão e paciência comigo.

PENSAMENTO

“ Presta atenção em teus pensamentos,
pois eles se tornarão palavras.
Presta atenção em tuas palavras,
pois elas se tornarão atos.
pois eles se tornarão hábitos.
Presta atenção em teus hábitos,
pois eles se tornarão teu caráter.
Presta atenção em teu caráter,
pois ele é o teu destino.”

Talmud

“ Feliz aquele que transfere o que sabe
E aprende o que ensina”

Cora Coralina

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo de três círculos das Empresas Familiares

Figura 02: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento ao longo da empresa Familiar

Figura 03: Estágio de desenvolvimento da Propriedade

Figura 04: Estágio de Desenvolvimento da Família

Figura 05: Estágio de Desenvolvimento da Empresa

Figura 06: Modificações provocadas pelo Planejamento

Figura 07: Missão da organização

Figura 08: Habilidades dos Gestor

Figura 09: Ambiente do Sistema Empresa

Figura 10: Desejo das Empresas no Planejamento Estratégico

Figura 11: Fases do Planejamento Estratégico

Figura 12: Processos de Planejamento Estratégico

Figura 13: Exemplo de economia estável

Figura 14: Representação do desequilíbrio na economia de consumo

Figura 15: Papel do Marketing

Figura 16: Os 4 Ps - Produto-Preço-Ponto-Promoção

Figura 17: Os 4 As - Análise-Adaptação-Ativação-Avaliação

Figura 18 : Sistema de Marketing

Figura 19: Requisitos para segmentação de mercado

Figura 20: Variáveis de Segmentação e direções

Figura 21: Organograma da Empresa

Figura 22: Fluxograma dos Processos da Empresa

RESUMO

CUNHA, Maria, Onyszkiewicz. DIAGNÓSTICO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO. O trabalho apresenta um estudo sobre empresas familiares focando em especial uma empresa familiar que sobrevive há mais de 40 anos no mercado. Empresa de pequeno porte, indústria na confecção de calhas industriais para uso doméstico ou não, na qual ao longo do tempo passou por várias situações, planos econômicos e por último enfrenta sua primeira sucessão. Além dos estudos qualitativos, tem também a técnica de entrevista com colaboradores e administradores e a realização de um diagnóstico empresarial. Demais sócios também colaboraram com o estudo. Sugestões dos próprios entrevistados são apresentadas no estudo, sendo proposto uma reestruturação para a empresa diante do diagnóstico constatado, a fim de facilitar o processo, minimizar conflitos, contribuir para um melhor planejamento, uma boa administração e um ótimo relacionamento humano. A empresa necessita de uma reorganização em todos os seus setores. A proposta a ser apresentada respeita logicamente a história da empresa, sua cultura e sua forma, na tentativa de mostrar aos seus administradores uma possível estratégia de reorganização que proporcione harmonização na empresa, integração entre pessoas e viabilidades que proporcionam resultados econômicos mais satisfatórios, segurança e sobrevivência empresarial. A proposta de reestruturação apresenta relevância em relação ao tema, por conta de que 90 % das empresas no Brasil são familiares e necessitam de uma boa gestão administrativa onde seus acionistas possam receber o retorno dos investimentos, seus colaboradores fiquem satisfeitos com o emprego gerado e seus clientes satisfeitos e principalmente mudar as estatísticas que reforçam a tese “pai rico, filho nobre e neto pobre, propiciando assim a continuidade da empresa.

Palavras Chave : Empresa Familiar, Diagnóstico, Planejamento, Reestruturação, Organização

SUMÁRIO

1	Introdução.....	1
1.1	Problema.....	2
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo Geral.....	2
1.2.2	Objetivo Específico.....	2
1.3	Justificativa.....	2
1.4	Estrutura do Trabalho.....	3
2	Revisão da Literatura.....	5
2.1	Gestão de Empresas Familiares.....	5
2.1.1	Empresas Familiares.....	5
2.1.2	Empresas Familiares no Brasil.....	17
2.1.3	Problemas na Gestão de Empresas Familiares.....	20
2.1.4	Sucessão nas Empresas Familiares.....	22
2.1.5	Ética nas Empresas Familiares	25
2.2	Diagnóstico Empresarial.....	27
2.2.1	Planejamento Estratégico.....	27
2.2.2	Marketing.....	36
2.2.3	Recursos Humanos.....	45
2.2.4	Finanças.....	47
2.2.5	Modelo de Diagnóstico Empresarial.....	48
3	Metodologia.....	58
4	Estudo de Caso.....	59
4.1	Características da Empresa.....	59
4.2	Análise dos dados Diagnosticados.....	61
4.2.1	Planejamento Estratégico.....	61
4.2.2	Produção.....	62
4.2.3	Marketing.....	62
4.2.4	Finanças.....	63
4.2.5	Recursos Humanos.....	63
4.2.6	Análise do questionário aplicado aos funcionários.....	64
4.3	Sugestão dos Colaboradores.....	64
4.4	Sugestão de Melhorias.....	65
5	Conclusões.....	66
	REFERÊNCIAS.....	67

1 Introdução

Em face da necessidade de buscar formas competitivas e atrativas para o sucesso da organização torna-se indispensável otimizar os negócios, realizar um bom planejamento e organizar as finanças.

No que diz respeito à realidade global e as entidades, Coelho e Cardoso (2000,p 56) entendem que:

O mundo encontra-se num ambiente de extremo dinamismo e mudanças competitivas. Neste cenário, é crucial, para o sucesso da empresa, um sistema de gestão que permita a identificação e mensuração da contribuição da atividade financeira no processo de criação de valor.

A presente pesquisa objetiva a reestruturação de uma empresa familiar, dando ênfase ao planejamento e finanças, duas áreas relevantes para modernização e bons resultados. A reestruturação é relevante a fim de proporcionar uma visão mais clara da organização no ponto em que ela se encontra e permite que a entidade busque uma situação mais favorável.

Diante da realidade global, as empresas necessitam aprimorar conhecimentos constantemente, atualizar-se rapidamente, pois as inovações são constantes, a tecnologia é imprescindível e a concorrência está em todos os lados, portanto torna-se necessário buscar estratégias para superá-la.

Segundo o dicionário Larousse estratégia significa: arte de planejar operações de guerra, ou ainda, conjunto de ações para melhorar a posição de empresa ou produto em um mercado concorrido. Pode-se interpretar da seguinte maneira: constituir uma empresa ou trabalhar nela é como estar em uma batalha. Deve-se pensar na frente e imaginar o que o inimigo faria, para poder se proteger. Se parar, será alvo fácil e se for rápido, suas chances de sobrevivência serão maiores. Juntamente com estas ações de guerra entram o planejamento, a organização, a competência e a realização das tarefas para se chegar no resultado final : a vitória.

Gueiros (1998, apud PETRY e NASCIMENTO, 2007, p.15) afirma que:

Estima-se que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Responsáveis pela geração de 2 milhões de empregos diretos, são o tipo de organização que mais cresce no país.

As empresas familiares praticamente são responsáveis pelo desenvolvimento sócio econômico da sociedade. A sucessão familiar é de extrema importância. Muitos estão comprometidos e envolvidos com o processo de gestão familiar. Empregos são gerados, famílias sustentadas, enfim, os empreendedores muitas

vezes não se dão conta do tamanho de seu comprometimento. Empresa pequena, média ou grande todas têm interesses em comum onde o objetivo principal é a obtenção de lucro, cada uma com seu porte, seu pensamento e sua responsabilidade social (Apostila SENAC 2004).

1.1 Problema

A questão da pesquisa consiste em diagnosticar quais os possíveis problemas enfrentados pela empresa Ferro Forte Ltda ?.

1.2 Objetivos

São propósitos a serem atingidos em todas as etapas da pesquisa. Temos:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral expressa claramente o que se deseja investigar, portanto, a pesquisa consiste em diagnosticar possíveis problemas organizacionais dentro da empresa Ferro Forte Ltda e propor soluções em função do constatado.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos trataremos de todas as partes a serem analisadas no estudo, por conseguinte, a pesquisa pretende :

- a) Coletar dados reais através de um diagnóstico da empresa e posteriormente a aplicação de um questionário envolvendo assuntos relacionados a gestão da empresa, marketing, finanças, produção realizados com todos os sócios e colaboradores;
- b) Analisar os dados coletados de forma a identificar os problemas organizacionais, ou possíveis falhas ou pontos a serem melhorados;
- c) Elaborar, através da análise dos dados constatados, propostas e sugestões de melhoramento.

1.3 Justificativas

Esta pesquisa justifica-se pela relevância das empresas familiares dentro do aspecto global, já que 90 % das empresas brasileiras são familiares e responsáveis pelo desenvolvimento sócio econômico do país. Também se evidencia pela dificuldade de continuidade das empresas, principalmente nos processos sucessórios e no processo de gestão onde estima-se que somente 46 % das

empresas assumem os negócios da família na segunda geração e na terceira 26 %, demonstrando que mesmo sendo empresa pequena existe a viabilidade de um estudo baseado em diagnóstico e possíveis melhoras. Há necessidade de valores serem revistos e conhecimentos serem aprofundados diante das mudanças ocorridas mundialmente. Toda empresa busca estrutura firme e segura para que o seu empreendimento proporcione bons resultados, pois assim, se dá a satisfação dos seus *stakeholders* (acionistas, colaboradores, clientes). As empresas de pequeno e médio porte carecem e merecem uma boa administração, o ambiente externo das empresas caracteriza-se por uma complexidade e mobilidade que os empresários não conseguem gerir de forma adequada, portanto a empresa deve estar aberta a mudanças e inovações em todos os níveis. Toda a estrutura da empresa, mesmo pequena, deve ser analisada e diagnosticada, ou pelo seus administradores ou por profissionais na área, para que problemas apresentados possam ser sanados e futuros projetos possam ser implantados a fim de otimizar resultados que satisfaçam a todos e garantam a continuidade da empresa. Mudanças são difíceis, porém não impossíveis desde que sejam bem estudadas e planejadas.

1.4 Estrutura do Trabalho

A presente monografia divide-se em 5 seções : Introdução; Revisão da Literatura; Metodologia; Estudo de Caso e Conclusões.

Na primeira seção Introdução é apresentado um problema diante de uma necessidade global, que contém objetivos que levam a uma investigação do caso. Os objetivos são apresentados em duas partes: objetivo geral e objetivos específicos. Como objetivo geral é definido o propósito a ser atingido pelo estudo, e como objetivos específicos quais as formas utilizadas para atingir o propósito do objetivo geral. Finalizando a primeira seção a justificativa do trabalho evidencia a relevância do tema escolhido e demonstra benefícios à sociedade.

Na segunda seção têm-se a Fundamentação Teórica que nada mais é que a Revisão da Literatura, onde verifica-se materiais sobre o assunto, escritos abordados são verificados, uma pesquisa exploratória com intenção de aumentar conhecimentos. Na revisão se tem duas divisões: Gestão de Empresas Familiares e Diagnóstico Empresarial. Na Gestão de Empresas é englobado estudos e conceitos, assim como histórico de empresa, família, dados estatísticos são apresentados, um

enfoque acentuado na sucessão nas empresas familiares que apresenta-se como uma das características mais importantes, pois nesta fase concentra-se todo esforço e ansiedade para que o(s) novo(s) sucessor(es) tenham capacidade de levar adiante a empresa gerindo de maneira adequada.

A metodologia apresenta-se na terceira seção demonstrando de forma científica e detalhada a forma correta de apresentação e descrição do tema abordado. Os aspectos metodológicos em relação à classificação da pesquisa são: quanto à abordagem do problema, quanto aos objetivos da pesquisa e quanto aos procedimentos.

Na quarta seção apresenta-se as características da empresa juntamente com os dados coletados proporcionando assim o diagnóstico para a elaboração do questionário aplicado a todos os sócios e colaboradores. Nesta etapa é apresentada a análise dos dados diagnosticados que envolvem o Marketing, as Finanças, Planejamento, e os recursos Humanos. Serão apreciadas sugestões de todos os envolvidos no questionamento e sugestões de melhorias pelo profissional responsável pelo diagnóstico.

Como quinta e última seção tem-se a conclusão da pesquisa a qual enfatiza a Gestão de Empresas Familiares no Brasil, seus conflitos, barreiras, dificuldades, sucessão e o diagnóstico de um estudo real da empresa cujo nome fictício Ferro Forte Ltda colaborou para que a investigação fosse realizada contribuindo consigo mesma e com a sociedade.

2 Revisão de Literatura

Foram consultados livros, artigos científicos e revistas especializadas relacionados à área de Planejamento, Finanças, Estratégias e Empresas Familiares para auxiliar no estudo em questão. A seguir são apresentados os tópicos desenvolvidos. Esta seção é dividida em duas partes. A primeira abrange a Gestão das Empresas Familiares e a segunda o Diagnóstico Empresarial.

2.1 Gestão de Empresas Familiares

2.1.1 Empresas Familiares

Para um melhor entendimento sobre empresas familiares se faz necessário uma melhor compreensão sobre determinados conceitos, tais como, empresa e família, como também uma abordagem sobre as características e seus ciclos de vida. Assim se completa o conceito de empresas familiares.

Conceito econômico de empresa

Segundo Tomazette (2002, p.2) “A noção inicial de empresa advém da economia, ligada à idéia central da organização dos fatores da produção (capital, trabalho, natureza), para a realização de uma atividade econômica”.

Nusdeo (1997 apud TOMAZETT, 2002, p. 2) afirma que:

" (...) empresa é a unidade produtora cuja tarefa é combinar fatores de produção com o fim de oferecer ao mercado bens ou serviços, não importa qual o estágio da produção".

Conceito jurídico de empresa

Alberto Asquini (1943, apud TOMAZETTE, 2002, p. 3) explica que:

"Na Itália, o Código civil de 1942 adota a teoria da empresa, sem, contudo ter formulado um conceito jurídico do que seja empresa, o que deu margem a inúmeros esforços no sentido da formulação de um conceito jurídico. (...) a empresa se identifica com o empresário sendo uma pessoa que exercita uma atividade econômica organizada”.

De acordo com Asquini (1943, apud TOMAZETTE, 2002), “ a atividade empresarial nada mais é que um conjunto de atos que organizam os fatores da produção para a distribuição ou produção de certos bens ou serviços. Ainda o perfil objetivo ou patrimonial que identificaria a empresa com o conjunto de bens

destinado ao exercício da atividade empresarial e por último o perfil corporativo que reúne o empresário e seus colaboradores”.

Bulgarelli (1999, apud TOMAZETTE, 2002, p.3) reúne o conceito de empresa com três idéias: a empresa, o empresário e o estabelecimento. Para ele a empresa é: “Atividade econômica organizada de produção e circulação de bens e serviços para o mercado, exercida pelo empresário, em caráter profissional, através de um complexo de bens”.

Tomazette (2002) define que o empresário é o sujeito de direito que possui personalidade, pode ele tanto ser uma pessoa física na condição de empresário individual quanto uma pessoa jurídica na condição de sociedade empresária. Quem exerce profissionalmente uma empresa, é o empresário.

Martins (1998, apud TOMAZETTE, 2002, p.3) afirma que a empresa precisa de um empresário para dirigi-la e necessita de um local para exercer as atividades, onde:

“A atividade (empresa) é exercida por um sujeito (o empresário), que geralmente viabiliza o exercício da atividade por meio de um complexo de bens, que denominaremos estabelecimento ou fundo de comércio”.

Família

O termo “família” é derivado do latim “famulus”, que significa “escravo doméstico”. Este termo foi criado na Roma Antiga para designar um novo grupo social que surgiu entre as tribos latinas, ao serem introduzidas à agricultura e também escravidão legalizada.

A Família é um núcleo de convivência, unidos por laços afetivos, que costuma compartilhar o mesmo teto, conforme o Jornal Missão Jovem.

De acordo com Montalvão (1975) “A Família é a sociedade composta pelo homem, a mulher e os filhos, e também como a entendiam os romanos, pelo agrupamento de todos os descendentes diretos e colaterais de um mesmo tronco”.

Conforme Montalvão (1975) desde o princípio dos tempos, onde tínhamos Adão e Eva criados a imagem e semelhança de Deus, a família sempre existiu. Numerosa ou não, com dificuldades de sobrevivência tiveram que se adaptar as épocas em que viviam, ao ambiente, aprender a lutar e dominar seus inimigos a fim de poder satisfazer suas necessidades vitais. Com o passar dos tempos o homem

domesticou seus animais e viu que isso era muito bom, então passou a pensar de forma diferente, podendo então evitar seu desgaste físico colocando os animais para trabalharem em seu lugar. Daí vieram as forças naturais como o vento, o fogo, a água traduzindo-se em formas de energias mecânica, luminosa, calorífica, química, etc... chegando as máquinas. Na indústria ocorre a transformação de elementos naturais em outros produtos para atender suas necessidades. Primeiro existia o escambo definido como troca de bens, serviços ou mercadorias e com as expedições chegam as primeiras moedas no Brasil. Tudo isto podemos dizer que eram transações comerciais onde a família buscava recursos para prover suas necessidades e de alguma maneira pagava por aquilo que adquiria.

Montalvão (1975, p. 21)

" estamos na época das comunicações e nunca o homem teve tanta facilidade para relacionar-se com seus semelhantes. Foi muito longo o caminho percorrido até aqui, desde o aparecimento do homem sobre a face da terra e todos os progressos alcançados se devem à facilidade que certos homens tiveram para relacionar-se com as outras pessoas. Basta que ele aperfeiçoe sua maneira de lidar com os demais, que compreenda onde termina o seu direito e começa o direito das outras pessoas, que procure conservar seu sorriso, certo de que é sempre benquisto aquele que sorri quando as coisas vão bem e conserva o sorriso quando as coisas vão mal. Sorrir quando tudo vai bem, é fácil. Difícil é sorrir quando tudo vai mal. Esta é uma das principais bases para as Relações Humanas, chave de todo sucesso e de toda felicidade."

Tudo isto se aplica à Família, já que 90 % das empresas brasileiras são familiares, podemos dizer que o valor da família é muito grande sendo um foco muito importante. Nela aprendemos desde pequenos a nos relacionar com irmãos, saber dividir, obedecer aos pais, realizar tarefas e muito mais. Os pais tentam ao máximo passar para seus filhos confiança e respeito pelo próximo. Recebemos proteção e em nossos momentos de medo, que ao decorrer de nossas vidas sentimos muitas vezes, temos quem nos pegue no colo quando somos pequenos. O mundo muda rápido e a base de nossas vidas para que possamos lá na frente demonstrar caráter e competência perante a sociedade, é a Família que também se resume em uma forma de organização, onde existem regras, condições e tarefas para serem realizadas.

Na concepção de Floriani (2009) a Família é a responsável pelo sucesso ou fracasso de um empresário. Se a pessoa tiver uma boa base familiar, terá no futuro

com certeza condições para enfrentar e resolver todas as situações que surjam em sua vida como empreendedor. A família é sem sombra de dúvida um grande modelo de administração.

Conceito de Empresas Familiares

Donnelley (1973, apud Lodi, 1978, p. 4) conclui que:

A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Portanto, a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as injunções de uma personalidade. E, portanto, uma empresa onde a família põe o dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar.

Existem empresas que já estão na sua 3ª geração, são centenárias e para estarem presentes até aqui é por que souberam, com certeza, administrar com sabedoria e de forma sensata as dificuldades ao longo do tempo.

Segundo Lodi (1978), empresa e família podem andar muito bem juntas desde que saibam separar as coisas. O que atrapalha na empresa é a falta de capacidade de liderar, administrar, saber agir com todas as situações, saber separar problemas da família e não levá-los para dentro de empresa.

Conforme, Lodi (1978, p. 3) “ a empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica num programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes. A empresa familiar precisa também identificar as suas forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas”. O difícil neste tipo de relacionamento, é que os membros da família não admitem serem analisados pelos outros. Na maioria das empresas de pequeno e médio porte, praticamente isto não acontece, a empresa familiar está ligada ao fator hereditário, onde tínhamos o fundador da empresa, depois veio seu filho, seu neto, sobrinhos e a cada geração tudo transforma-se, idéias se renovam, coisas que eram boas já não eram mais vistas assim, conceitos antigos substituídos por novos, sendo que deve-se levar em consideração que a cultura de avaliação dentro de empresas pequenas praticamente não está presente. Conserva-se um paradigma antigo, criado provavelmente pelo seu fundador e que nos dias de hoje gradativamente esta mentalidade está sendo mudada.

De acordo com Floriani (2009, p 56):

“ A empresa familiar nasce, portanto, da necessidade de se perpetuar um negócio (comercial, industrial ou de serviço) e com o objetivo de ampliar um patrimônio familiar, a par em que também se propiciava a colocação dos herdeiros nesse cenário permitindo-lhes que, sem qualquer esforço anterior, captassem seus recursos de subsistência e, por sua vez, novamente de crescimento e expansão de suas riquezas. Um verdadeiro círculo vicioso frise-se, apenas a título de constatação. “

Entende-se desta maneira que empresa familiar é uma entidade com fins lucrativos onde as pessoas que nela trabalham se identifiquem geneticamente e que contribuam para o seu sucesso, tendo o compromisso da continuidade agindo como perfeitos dirigentes e sabendo separar conflitos pessoais dos empresariais. Portanto, empresa familiar é aquela onde a concentração total do capital está nas mãos de determinada família. É um negócio que passa de uma geração para outra onde os herdeiros irão administrar a empresa estejam preparados ou não. Finalizando este pensamento Bernhoeft (1989) diz que a origem da empresa familiar está no vínculo com a família e sua história também se vincula a ela.

Floriani (2009, p. 60) por sua vez diz que “a empresa familiar é uma empresa como qualquer outra, apenas composta por características societárias diferenciadas já que envolve membros de um mesmo clã familiar e, por isso, congrega num mesmo meio dois ambientes com interesses distintos : a família e a organização empresarial. Empresa familiar é um sonho que um dia iniciado pelo seu fundador, levou adiante o empreendimento na medida do possível e de seu conhecimento, dando tudo de si, com muita garra e principalmente honrando seu nome. Toda relação tem suas complicações, entretanto quando se fala em gestão de pessoas, principalmente de família e empresas familiares os conflitos aumentam, pois, há predominância pela individualidade , disputa pelo poder e onde algumas vezes as tomadas de decisões são com a emoção e não com a razão. Embora, com tantos conceitos que comentam dificuldades nas empresas familiares, ainda assim, elas tem condições de serem vitoriosas na sociedade e na família.

Características da Empresa Familiar

Alguns aspectos e fatores essenciais fazem com que a empresa familiar tenha características próprias e distintas.

Leslie (1995, apud Floriani, 2009) apresenta como características típicas e marcantes uma pequena aproximação entre empresário e colaborador, um trabalho intenso, muita atenção para produção e venda e nenhuma profissionalização.

Como características da empresa familiar Lodi (1977, apud Antonialli 1998, p.3) aponta algumas oportunidades que as empresas apresentam e que as diferem de outras empresas, tais como : a) recursos de capitais disponíveis pela família; b) reputação com um nome tradicional no país; c) lealdade aos empregados dirigidas a pessoas concretas e não a objetivos impessoais; d) união onde a compreensão vai além da sala do conselho; e) no caso de atos contrários ao interesse social são mais sensíveis; f) continuidade sucessória. Desconhecer as características da empresa podem gerar resultados insatisfatórios , principalmente nos processos de sucessão.

O que ocorre segundo Scheffer (1993, apud Antonialli 1998, p. 3) é que “ muitas empresas familiares têm enfrentado dificuldades de continuidade, principalmente, ao alcançarem a terceira geração de sucessores”. No entanto é necessário um bom planejamento e condução organizada de todo o caminho para se chegar a uma nova etapa com sucesso.

Então, “A busca de uma continuidade sucessória nas empresas familiares é outro importante aspecto descrito como característica desse tipo de organização”, de acordo com Scheffer (1993, apud Antonialli, 1998, p 4) . Nesse sentido, acrescenta Barnes e Hershon (1976, apud Antonialli, 1998, p. 4) :

“ As famílias realmente ficam em suas empresas e as empresas ficam com a família, portanto, há algo mais profundo enraizado nas transferências de poder do que simples interesses empresariais impessoais, a tradição humana de transferir heranças, posses e nome de uma geração para outra leva os pais e as crianças a procurarem a continuidade das empresas familiares “.

Ciclos de Vida das Empresas Familiares

Empresa tem vida, é um poder muito grande onde envolve família e negócio. Possui um caráter especial e carrega ao longo do seu percurso uma força sobre a sua história e sua identidade. Trabalhada harmoniosamente apresenta resultados satisfatórios, investimentos futuros e satisfação, principalmente do fundador e quando se encontra em processo de sucessão. Infelizmente os fracassos também acontecem, má administração, falta de apoio por parte do fundador, desesperos ao

ponto de influenciar relacionamentos familiares. Para um melhor entendimento do assunto será apresentado os ciclos de vida da empresa familiar.

O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas (Gersick et al 1997, p. 6).

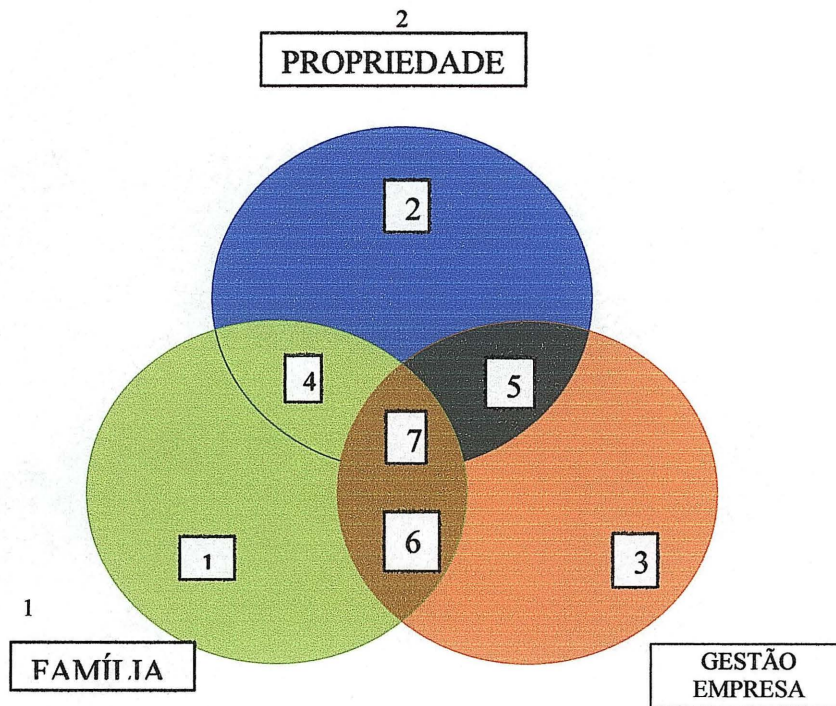
Conforme Gersick et al (1997) o Modelo dos três círculos ajuda todos a ver como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação. A partir do momento que uma entidade, através de um simples gráfico, pode observar que pequenas mudanças resultem na movimentação inteira da organização, uma nova compreensão se dará, um melhor entendimento terá alcançando, assim, a estrutura ideal da sociedade.

A inter relação “ *família-propriedade-empresa* “, é demonstrada na figura 1 onde o círculo 1 representa a Família, o 2 a propriedade e o 3 a Gestão/Empresa. Ainda conforme Gersicks et al (1997) é através desta demonstração que pode-se observar as divergências entre os relacionamentos, eles se misturam entre si pela luta ao poder desrespeitando as posições que cada um ocupa dentro da relação. Como lição às empresas Gersick et al (1997, p. 284) descreve : “ Trate a Empresa como Empresa, a Família como Família e a propriedade com Respeito “.

Pode-se resumir desta forma para um melhor entendimento:

1. Membros da família que não são proprietários e nem trabalham na empresa.
2. Proprietários que não pertencem à família e nem trabalham na empresa.
3. Funcionários da empresa sem vínculo com a família e não proprietários.
4. Membros da família que são proprietários, mas não trabalham na empresa.
5. Proprietários que não pertencem à família e que trabalham na empresa.
6. Membros da família que trabalham na empresa e não são proprietários.
7. Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa.

Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar:

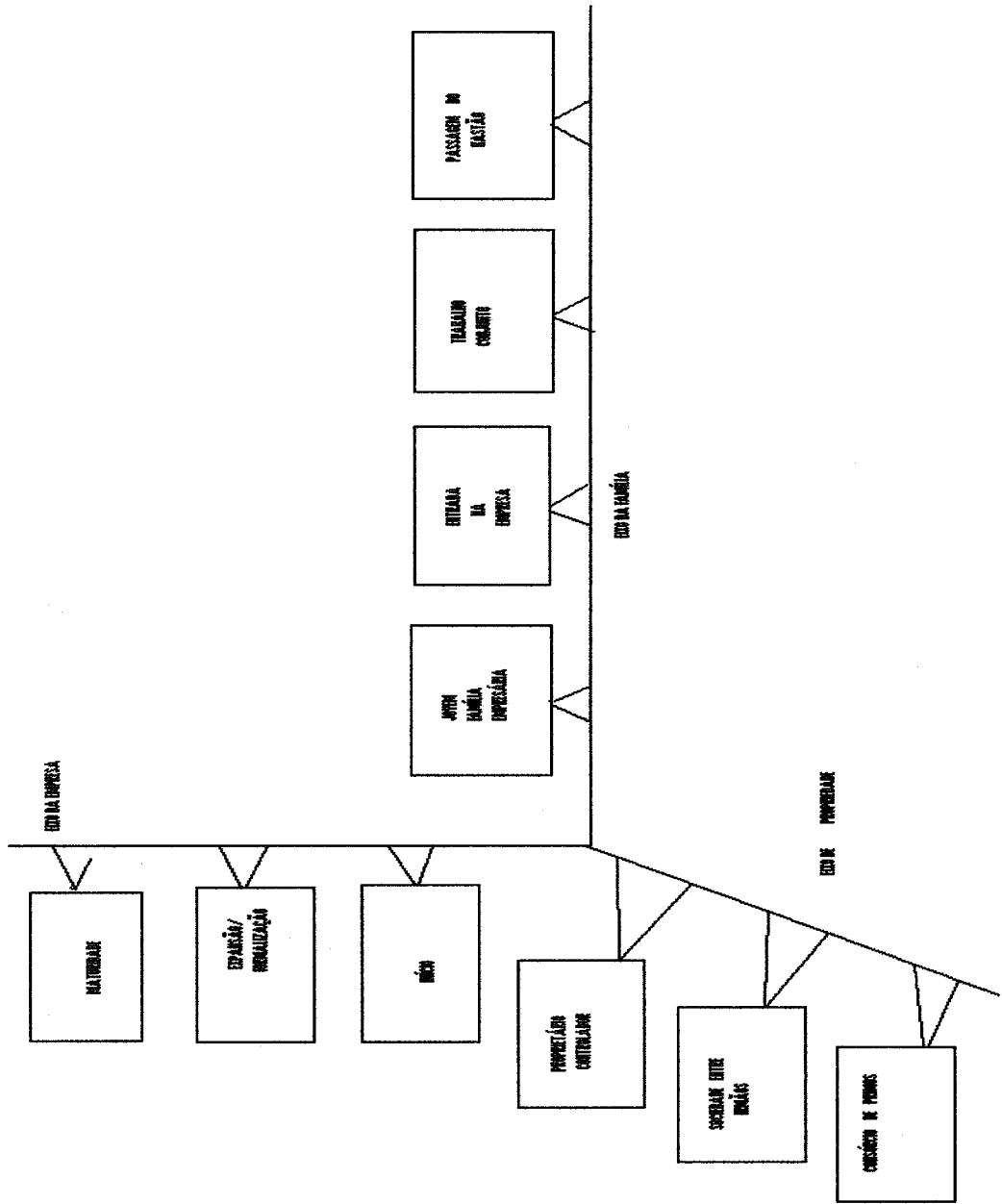


Fonte: Gersick et al (1997, p. 6)

Floriani (2009) comenta sobre o ilustre professor Ivan Lansberg que recomenda separar o uso de três diferentes chapéus, impossíveis de sobrepôr : o chapéu de membro da família, o chapéu de acionista e o chapéu de executivo da empresa, para que a sobrevivência da empresa tenha êxito.

Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa- existe uma dimensão separada de desenvolvimento. Gersick et al (1997, p 16) ainda acrescenta “ as famílias são uma série infindável de entrada de pessoas através de casamentos e nascimentos, e de saídas através de divórcios e mortes”. O resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é um *modelo tridimensional de desenvolvimento* da empresa familiar, conforme figura 2 .

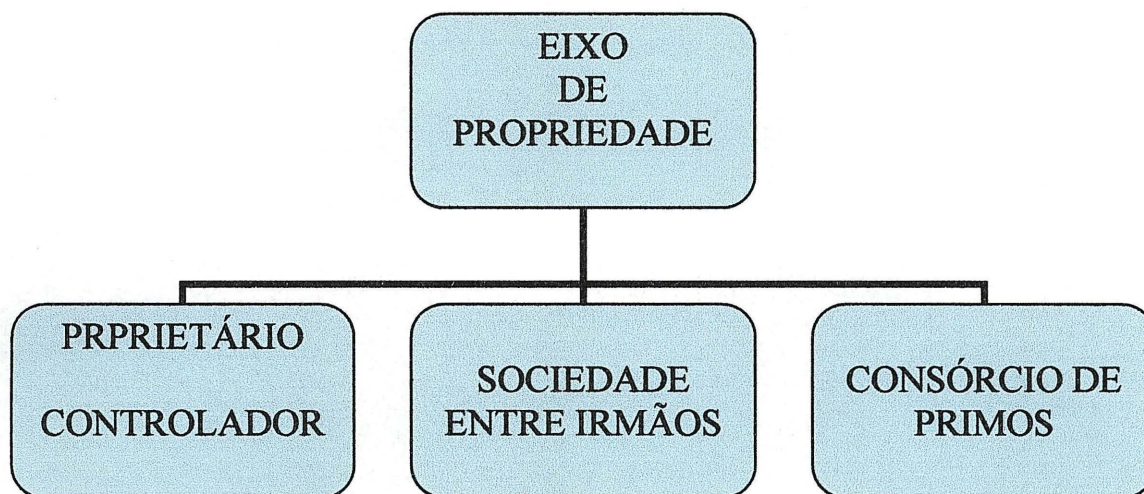
FIGURA 02 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar



Fonte.: Gersick et al (1997, p. 18)

Segundo Gersick et al (1997) cada estágio possui seu desafio. Primeiramente o estágio do desenvolvimento da propriedade onde temos o proprietário controlador, a sociedade entre irmãos e o consórcio de primos, que serão resumidamente explicados na figura 3.

Figura 3 – Estágio de Desenvolvimento da Propriedade



Fonte: Gersick et al (1997, p.19)

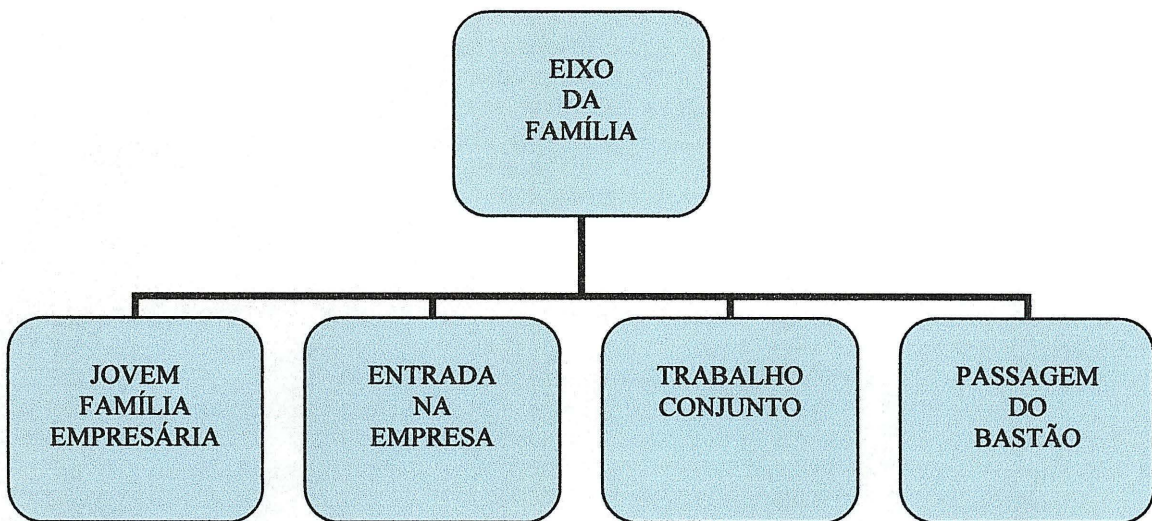
O Proprietário Controlador é aquele que possui o controle da propriedade, como se fosse o fundador da empresa, com o objetivo principal de capitalizar a empresa e determinar a estrutura para a próxima geração.

A Sociedade entre Irmãos é a sociedade onde existe dois ou mais irmãos no poder e como desafios eles precisam desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios; definir o papel dos sócios não funcionários; reter o capital; coordenar as futuras divisões em família.

O Consórcio de Primos é o controle da propriedade concentrado em uma pessoa, quando houver outros proprietários possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade. Busca capitalização, equilíbrio do controle unitário e escolhe a estrutura para a próxima geração.

No próximo estágio inclui-se quatro estágios: a Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão. Os estágios podem ser demorados ou não, dependem da idade dos componentes que detêm o poder, ou seja, o envelhecimento do controlador conforme figura 4.

Figura 4 – Estágio de Desenvolvimento da Família



Fonte: Gersick et al (1997, p. 21)

A Jovem Família Empresária se apresenta com idade adulta acima dos 40 anos e se tiver filhos serão abaixo dos 18 anos. Tentam criar um empreendimento casamento viável, tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família, estabelecer relacionamentos com a família ampliada e educar os filhos. Os relacionamentos familiares interferem nas sociedades exatamente ao fato de que outras pessoas fazem parte do processo, na verdade as famílias envolvidas devem criar alternativas que amenizem rivalidades e contribuam para o progresso da empresa.

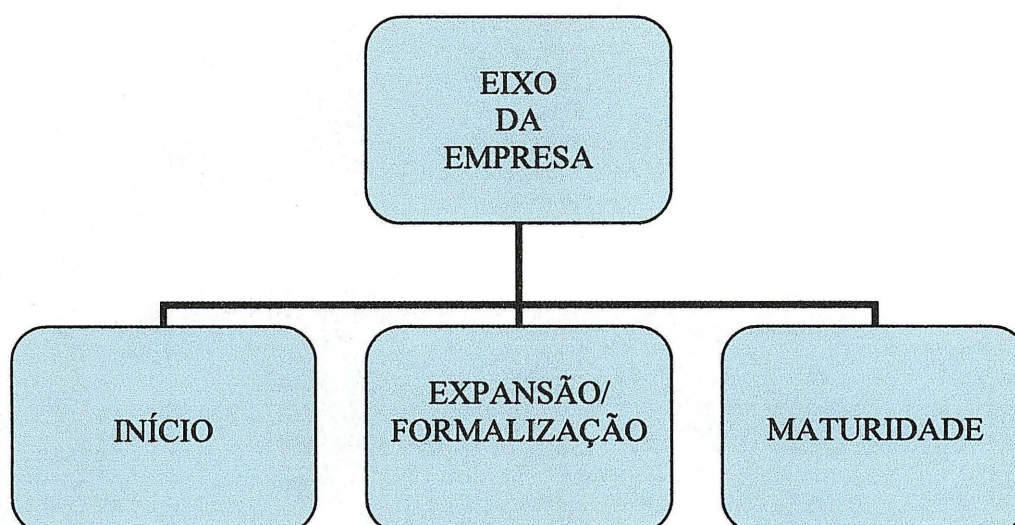
A Entrada na Empresa Familiar: caracteriza-se por ser uma geração mais velha entre 35 e 55 anos, ou geração mais jovem entre adolescência e os 30 anos. Desafiam administrar a transição da meia idade, separar e individualizar a geração mais nova e facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras. É neste ponto que a pessoa que assume o comando deve ter discernimento para valorizar todos os familiares que trabalham na empresa, proporcionando harmonização.

O Trabalho em Conjunto compreende a geração mais antiga entre 50 – 65 anos e geração mais jovem entre 20 -45 anos. Como desafios-chave: promover cooperação e comunicação entre gerações, encorajar a administração produtiva de conflitos e administrar as três gerações da Família que trabalha em conjunto .

Na passagem do bastão temos a geração mais velha com 60 ou mais anos desafiando a questão do desligamento da geração mais velha da empresa e transferência da liderança da família de uma geração para outra. Esta é sem dúvida uma passagem crítica, de acordo com muitos exemplos que se tem, pois o fundador não deseja e não aceita o afastamento da empresa e o seu substituto precisa ter sabedoria para que este processo se torne viável e não afete os negócios da empresa.

O estágio da empresa em que praticamente se começa do zero, com novos objetivos, um novo organograma empresarial, setores definidos cada qual com sua função é o estágio a ser visto conforme figura 5.

Figura 5 .: Estágio de Desenvolvimento da Empresa



Fonte: Gersick et al (1997, p. 24)

A Empresa no Início tem características com estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro e um produto ou serviço. Possui desafios e a sobrevivência é batalhada . Cuidar para que a realidade da situação econômica da empresa e a do mercado não ofusque sua visão, a fim de que o negócio fique inviável.

A Expansão/Formalização apresenta estrutura cada vez mais funcional e produtos ou linhas de negócios múltiplos. Desafia a evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa; desenvolve um planejamento estratégicos com sistemas e políticas organizacionais e administração do caixa .

Mais do que nunca a profissionalização, o conhecimento e a tecnologia pedem passagem para entrar na empresa.

Quando chega a Maturidade a empresa apresenta estrutura organizacional que favorece a estabilidade; clientes estáveis (ou em declínio), com crescimento modesto; estrutura divisional dirigida pela equipe de alta gerência e rotinas organizacionais bem estabelecidas. Enfrentam desafios como novo foco estratégico; emprenho de gerentes e acionistas e reinvestimento. Quando a empresa se encontra saudável, administrada corretamente é que surge a maturidade. Na verdade nunca se deve parar pensando que alcançou o sucesso e não há necessidade de mudar nada. Pelo contrário, quanto mais recursos e técnicas forem implantadas ao processo da empresa para melhoramento e otimização dos negócios, isso sim garantirá a continuidade desta.

2.1.2 Empresas Familiares no Brasil

De acordo com Floriani (2009) o Brasil apresenta uma área geográfica extremamente grande e imponente. Um país difícil, pois, abriga povos de muitas raças, credos, culturas diferenciadas, cada qual com seu costume. Dentro deste país tão heterogêneo, encontra-se 90 % das empresas familiares, uma miscigenação de valores e conhecimentos diferenciados, exigindo do empreendedor brasileiro alto dinamismo e criatividade. Diante desta imensidão de fatores tão diferenciados a empresa familiar brasileira ocupa um espaço importantíssimo, pois engloba diversos tipos de segmentos de mercado no aspecto global. A empresa familiar brasileira nasce em sua primeira fase das capitâneas hereditárias durante a colonização portuguesa, e em seguida se impulsiona com a Revolução Industrial de pós-guerra. A partir da metade do século XX houve imigração intensa de várias etnias como italianos, árabes, poloneses, ucranianos, judeus, etc... contribuindo para o país com suas atividades e técnicas de seus antepassados.

A empresa familiar ocupa um espaço muito importante nos dias de hoje, tanto dentro do país quanto fora, embora persista seu estigma de desaparecimento precoce. Segundo Oliveira (1999, p. 19, apud FLORIANI, 2009, p. 106):

Neste sentido, no âmbito das empresas familiares americanas, a vida média destas não passa dos 24 anos, enquanto suas congêneres não familiares chegam aos 45 anos. Já no Brasil, algumas pesquisas afirmam que a vida média das empresas não familiares atinge os 12 anos, enquanto que as

familiares mal chegam aos 9 anos; apenas 30 % ingressam ao controle da segunda geração, ficando em 5% as que alcançam a terceira.

Ventura (2006) em seu artigo “ O Conselho da Administração na Empresa Familiar, escreve:

Com efeito, as estatísticas mostram que a maioria das empresas familiares não tem vida longa, uma vez que, somente 30 % (trinta por cento) delas passam para a segunda geração e apenas 10 % (dez por cento) chegam à terceira geração, o que parece indicar que o processo de sucessão deve ser um dos maiores riscos de sobrevivência que enfrenta este tipo de empresa.

Uma organização que vem a tona é o exemplo esclarecedor e enriquecedor do périplo vencido pela organização e educação de Norberto Odebrecht , conforme Costa (2004, apud Floriani, 2009, p. 107) “ para ele, o processo educativo pode ser resumido no exercício de influenciar e ser influenciado, formar cidadãos para o trabalho e principalmente para a vida” . Formar trabalhadores que saibam servir. Esta é a cultura adotada pelo empresário Odebrecht.

No que diz respeito à definição e Importância da empresa Familiar, Ventura (2006), comenta que não existe uma característica ou definição de empresa familiar totalmente aceita, existindo apenas um consenso da importância da família na economia como no caso dos Estados Unidos onde 95% das empresas são familiares, produzem 50 % do seu PIB e empregam 42 % de sua força de trabalho. Também estudiosos no assunto dizem que é familiar a empresa que possuem valores iguais ao de uma família, o controle pertence à família, acionistas/ou sócios são conselheiros ou diretores e quando existe mais de uma geração.

Ventura (2006) destaca ainda a grande importância da criação dos conselhos externos de administração em empresas familiares, pois , melhoram a qualidade da gestão, proporcionando mais envolvimento dos acionistas, em termos de marketing incorporam uma boa imagem perante o mercado contribuindo assim ao bom desempenho funcional e organizacional, também podem contribuir para que processos de falência não aconteçam, e se, acontecerem o conselho administrativo pode tornar a empresa mais interessante ao mercado no ato da venda se for o caso. A participação de conselheiros externos em conselhos administrativos reforça a prática de uma boa governança corporativa onde se aplica transparência, equidade e prestação de contas. A prestação de contas não é um ato habitual por grande

parte de empresas familiares, por isso que se faz necessário a participação de conselheiros.

“Por todas essas razões, muitas empresas familiares brasileiras estão se valendo, mais e mais, de conselhos de administração com a participação de conselheiros externos”, reforça Ventura (2006).

Em “O Retrato da Empresa Familiar” (2007) – Isto é Dinheiro, comenta que durante muitos anos empresas familiares enfrentavam preconceitos, pois, laços familiares estavam acima da competência. Este pensamento mudou, a gestão melhorou tanto que elas representam cerca de 60 % do PIB global, sendo que no Brasil este percentual é maior. Os trabalhos da Family Business Network, o FBN, no Brasil coordenado por Patrice Gaidzinski comenta o que acontece por exemplo com a Eliane, uma das maiores empresas de cerâmicas do País que afirma o maior comprometimento dos gestores atuais com o futuro, que são seus descendentes. A FBN tem como objetivo principal, além de radiografar as empresas familiares no Brasil, fomenta troca de conhecimentos entre companhias de diferentes portes e muitos dos membros da FBN defendem uma gestão que misture membros da família com executivos de fora. A matéria relata exemplos como Carmem Ferrão que comanda as Lojas Pompéia no Rio Grande do Sul, uma rede de 47 lojas, e diz que os sócios familiares carregam o DNA e os valores da organização e se quiserem crescer na empresa precisam se profissionalizar; Elvio Lupo, sócio da empresa de meias comandada pela prima Liliana Alfiero, diz “A Gestão é profissional mesmo sendo familiar”.

Estas e muitas mais empresas brasileiras são exemplos perfeitos de liderança, entusiasmo, profissionalismo e dedicação, pois, alavancam a economia com sucesso no empreendimento proporcionando geração de empregos, cumprindo com responsabilidades tributárias, cooperando em obras sociais e satisfazendo seus sócios ou acionistas.

Em entrevista à revista Isto é Dinheiro, Lodi (2001) responde a pergunta: Quando e como as empresas brasileiras começaram a mudar?

“a mudança mais dramática foi de 1989 para cá. Nos últimos dez anos assistimos a uma completa alteração de cenário no Brasil, ao aparecimento de siglas que povoam as grandes cidades, à mudança de marcas. Foram abertas as fronteiras para a globalização, que veio avassaladora do ponto de vista da concentração de empresas no País. Poucos foram os ramos que ficaram imunes a esse processo”.

A globalização está presente e não pede licença, a necessidade obriga agilidade, flexibilidade e aperfeiçoamento para se atualizar rapidamente e ter ganhar espaço neste mercado tão ativo e envolvente.

Matos (2006, p. 1) em seu comentário ao jornal matéria prima :

O Brasil possui de 6 milhões a 8 milhões de empresas, e desse total 90% são empresas familiares. Os números são apresentados nas palestras que o consultor e professor Domingos Ricca, autor do livro "Da Empresa Familiar à Empresa Profissional" (1998) faz pelo País. Nas palestras, o professor mostra dados do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) em que as empresas familiares brasileiras aparecem como geradoras de 2 milhões de empregos diretos, ou seja, 12% do segmento *agrobusiness*, 34% da indústria e 54% de serviços.

As empresas familiares brasileiras tem uma representatividade muito grande no país, mas ao mesmo tempo estudiosos demonstram através de pesquisas suas dificuldades e de que forma conflitos podem ser sanados para que não entrem em falência. Ainda, conforme comentário de Matos (2006), João Celso Sordi relata que grande parte de empresas familiares desapareceram no mercado por problemas de gestão.

2.1.3 Problemas na Gestão das Empresas Familiares

A gestão das empresas é a forma pela qual se conduz a administração da empresa. Segundo Pereira (1999 apud Denise et al 2010, p.4) "o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade". Este equilíbrio se deve principalmente às pessoas que fazem parte da empresa, pois elas fazem parte da família e é necessário o conhecimento profundo de todos os aspectos para poderem agir de forma correta nas tomadas de decisões a fim de evitar conflitos no futuro.

Talarico (2010) descreve que empreender é uma atividade de alto risco que envolve sonhos, carreira, empregos e riqueza. O sucesso da empresa depende de diversos elementos ou a falta deles justifica os problemas de gestão encontrados, de acordo com o autor, deve-se levar em consideração o mercado a sua volta, pois, a concorrência é cada vez maior; os dirigentes da empresa devem ser profissionais da área, conhecer o negócio. Segundo o autor as empresas têm um ciclo de

aprendizado dividido em três fases: produção, vendas e mercado. Sugere-se que, para a empresa poder cumprir cada fase, mantendo clientes, melhorando produção e respeitando a empresa, utilize-se de ferramentas no auxílio do cumprimento das fases. Na visão de Talarico (2010, p. 2) “Um dos maiores desafios de um gestor de alta performance é estabelecer quais os principais indicadores a serem acompanhados no dia a dia do negócio”. A tendência é avaliar resultados a curto prazo, no entanto, deve-se buscar estratégias futuras como relatórios de como os processos devem ocorrer para melhor desempenho nas vendas, custos e lucro.

LUZ (2010) em seu artigo apresenta soluções para problemas nos negócios familiares em cinco perguntas : 1. Qual é o problema real ? 2. Quanto tempo este problema existe? 3. O problema está relacionado a algum “negócio inacabado”? 4. Onde está a maior parte da energia para a mudança? 5. Será que o problema tem uma função? Se assim for, o qual é? . Em resumo a estas perguntas como solução aos problemas as respostas demonstraram que um problema real quando surge na empresa apresenta um sintoma, e é este sintoma que deve ser tratado pelos membros da família, todos devem ser ouvidos e apresentar opções de soluções, se possível focar como objetivo o reforço do sistema para ajudar a resolver seus próprios problemas. Outro item importante é identificar há quanto tempo existem os problemas e de que natureza eles são, pois envolvem comportamentos diferenciados ao longo do tempo e devem ser tratados minuciosamente. A empresa tem ciclos de vida e ao longo de sua história pode apresentar algum distúrbio ocasionando conflitos e os efeitos negativos podem ser sentidos ao longo do tempo e ao longo de muitas gerações. A energia para a mudança pode vir com o processo da sucessão onde a motivação está na nova geração se utilizando de ferramentas que sejam positivas para a família e os negócios. Os problemas surgem e a questão torna-se “quem podemos culpar” ao invés de “como podemos consertar isso?”. resolver conflitos não é fácil, porém necessário para que a empresa repare erros sem mexer com sua estrutura, beneficiando famílias e negócios.

Em algumas situações, as empresas familiares carregam junto de si uma cultura organizacional às vezes obsoleta, comportamentos e atitudes que no passado se adequavam às circunstâncias, mas que atualmente não são inovadoras o suficiente para atuar com vantagem em relação aos concorrentes. Geralmente, as entidades familiares são bastante conservadoras e acabam sendo gravemente prejudicadas em diversos setores como tecnologia, finanças e outros mais. Porém,

mesmo com todo este conservadorismo é possível melhorar o desempenho de várias estruturas que compõem a empresa. A implementação de um planejamento estratégico não precisa necessariamente romper a cultura da entidade familiar, o planejamento apenas adequará a empresa de modo que ela se adapte às novas situações do mercado.

Saber administrar conflitos é uma tarefa bastante árdua. Aprendemos isto desde pequenos em nossas casas com nossas mães. Elas são perfeitas administradoras, pois conseguem resolver questões entre seus filhos, marido e com o lar. É preciso aprender a desenvolver o processo de administração em nossas vidas. De acordo com Lodi (1978, p. 7), “o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza”. A consciência do preparo ao sucessor por parte do fundador, o qual dificulta sua saída da empresa, raramente está presente nas empresas. O processo sucessório influencia a sobrevivência da empresa afetando famílias e funcionários merecendo destaque de estudo.

2.1.4 Sucessão nas Empresas Familiares

Como já vimos Lodi (1978) aponta a sucessão como um dos pontos mais conflitantes nas empresas familiares, são famílias enraizadas ao longo dos anos com uma cultura determinante e um modo de ser e onde o pai, figura forte, dominadora e marcante, normalmente, impõem suas vontades aos filhos, e dentro da empresa o pai quer que tudo aconteça da forma como ele determinou.

Segundo Lodi (1987, p. 3),

Na fase de fundação temos na força e vocação do fundador a gênese da empresa. Os fundadores, na maioria dos casos, vieram da pobreza e encontraram no empreendimento um meio de expressão pessoal e uma terapia de suas carências de menino. Há uma forte interação entre a firma e a pessoa a ponto de serem inseparáveis. O fundador impregna a empresa a ponto de dificultar a profissionalização. Suas relações com a família e filhos são sacrificadas pela carreira de sucesso e pela absorção do trabalho até o ponto de gerar insuficiências psicológicas nos que o cercam. Eis por que algumas empresas não sobrevivem ao fundador.

É muito importante abrir portas para a profissionalização e permitir que os futuros sucessores possam fazer parte da empresa anos antes de assumirem seus lugares, pois assim, estarão aptos ao entendimento, à realização de tarefas, a uma boa gestão de trabalho facilitando o processo e minimizando conflitos.

Lodi (1987, p. 9) “ para alguns, a sucessão é um processo de transferência de poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa”. Na realidade, a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo deste extenso caminho, que separa a infância do momento da transferência, muitas medidas devem ser tomadas. Pode-se enumerar três grupos de medidas que antecedem a fase propriamente sucessória : a) a formação de base dos sucessores ; b) o seu plano de desenvolvimento ; c) as medidas de caráter organizacional e jurídico. A capacidade de gerir uma empresa deve estar presente no filho que irá assumir. O espírito empreendedor deve ser diagnosticado nos filhos desde pequenos, e para tanto os pais contribuem para que estas características sejam evidenciadas ao longo dos anos até chegar a fase adulta.

Segundo Floriani (2009) existem estudiosos que se dedicam a procurar formas de sucesso às empresas familiares. Desta forma enumeraram erros que ocorrem nas empresas. Um destes estudiosos é Domenec Biosca Vidal, escritor espanhol que elucida em seu artigo os sete erros mais habituais na empresa familiar. No artigo têm-se como primeiro erro: Confundir propriedade com capacidade de direção, onde Vidal afirma a frustração de um pai ao observar a falta de capacidade em seus filhos para gerir a empresa; o segundo erro : Atrasar desnecessariamente o ingresso dos filhos, um aspecto que acontece frequentemente, pois, o fundador teme a entrada do seu sucessor e também sente a perda do poder, provocando assim, um atraso no processo sucessório na renovação, modernização e conhecimento; o terceiro erro : fixar inadequadamente as retribuições salariais, um ponto chave para o sucesso, pois todos esperam o reconhecimento em troca de remunerações adequadas; estabelecer remunerações em espécie sem contrapartida, é o quarto erro e o mais comum nas empresas familiares, usar o dinheiro da empresa para cobrir seus gastos pessoais, as pessoas devem conter seus gastos e não gastar mais do que pode; como quinto erro a manutenção de diretores familiares incompetentes, pois estes afetam a imagem da empresa perante os colaboradores; o sexto erro: falta de austeridade, estar austero na empresa conforme o autor não significa ser bravo e sim ter compostura perante

colaboradores, manter discrição com patrimônios pessoais, não ser esnobe ou nojento, enfim, a prudência e o empreendedorismo faz muito bem; e como último erro: o primeiro trabalho das novas gerações, diz Vidal “ Em definitivo, interessa ao pai inteligente com visão global e de futuro, e interessa ao filho com vontade de ser feliz, sem “ pedir a bênção” e sem subserviência, começar fora de casa”.

Segundo Vidal (2009) para ser um sucessor é essencial que tenha conhecimento fora da empresa, tenha educação, humildade, adquira experiências, aperfeiçoamento, aprenda interagir com outras pessoas e cumpra com obrigações, comenta Vidal e finaliza dizendo que: “Sem estes atributos, dificilmente um herdeiro sucessor de uma empresa familiar terá chances de vencer, de ser feliz, de se realizar, apenas terá vitórias parciais e temporárias, destinadas a se esvaírem no curto espaço de tempo em que forem substituídas pelo poder maior, mais moderno e melhor estruturado da concorrência profissional”.

Segundo Antonialli (2004) os problemas enfrentados na sucessão podem colocar a empresa em risco de sobrevivência. Como a sobrevivência está ligada na capacidade da família de gerir o negócio, envolve planejamento e organização. Sucessão é a transferência de poder e capital para outras gerações. O ciclo de vida se dá em 4 fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Os problemas ligados a sucessão são: pouca atenção ao planejamento, dificuldade do fundador de transferir o poder, divergências entre os dirigentes novos e antigos, regras de família e empresa se misturam, pouco preparo para o negócio, muitos sucessores, rivalidade entre famílias, resistência dos colaboradores perante às mudanças, e insegurança dos funcionários em relação ao futuro. Para isto é necessário que se tome ações preventivas a fim de evitar transtornos e facilitar o processo sucessório.

“ A liderança do sucessor é aspecto fundamental antes e após o processo de sucessão, no sentido de que se prepare seu ingresso de maneira paulatina, ordenada e em consenso com o sucedido ou fundador” diz Floriani (2009, p 90). O aspecto de líder deve estar presente no sucessor para que o processo seja bem sucedido.

Em entrevista com Bernardinho (Técnico da Seleção Brasileira de Vôlei) à revista Mais Varejo 12/ 2008 Ano I nº 1, p 16) “ a primeira coisa que o líder de todo negócio deve ter é proximidade com a equipe porque isso permite saber qual botão apertar em cada um para que o grupo seja vencedor”. Portanto o líder deve demonstrar entusiasmo, motivação e disciplina, além de um espírito empreendedor

e todos estes adjetivos devem de compor as características de um sucessor e que também deve estar íntimo com a empresa para poder tomar decisões que levem ao sucesso.

Um exemplo grandioso de sucessão é a entrevista feita por Aline de Melo Pires na revista expansão nº 127 de junho de 2010 ao empresário Alfredo Maus que comemora a trajetória de 40 anos da empresa que leva seu nome e encaminha à sucessão familiar seus três filhos Jefferson, 36; Gilvan, 31 e Gilson, 22 para sucedê-lo. Maus conta que o preparo já vinha acontecendo nos últimos dez anos e considera seus filhos o maior e melhor patrimônio. Contava intensamente com o apoio da esposa que além de ser a base do lar foi fundamental na educação dos filhos. Sempre buscava formas de aperfeiçoamento e readaptações devido as mudanças na economia do país. Preparou seus três filhos e na hora da sucessão contratou uma psicóloga especializada em sucessão familiar que contribuiu muito nesta fase. O empresário se sente feliz, cada filho cuida de uma das três unidades da família e agora colhe frutos de uma vida inteira dedicada ao trabalho e aos filhos. Diz Maus : “ nada foi fácil, nem de mão beijada. O sucesso se alcança com muito trabalho. Fico feliz em poder contar minha história e desejo do fundo do coração que as pessoas possam encontrar, da mesma forma, seu caminho de sucesso. Acertei na maioria das vezes, o que não significa que nunca errei “.

O sucesso está dentro de cada um, precisa ser encarado como um objetivo forte e marcante para que a sucessão seja um ato que leve a condições plenas de trabalho realizações cumpridas e satisfações de todos os que participam da empresa e a sociedade.

2.1.5 Ética nas Empresas Familiares

“ 1. Ciência que estuda os juízos morais referentes à conduta humana. 2.Virtude caracterizada pela orientação dos atos pessoais segundo os valores do bem e da decência pública “ , é como a palavra ética está definida em Ximenes (1999, p 279). A ética envolve o certo ou o errado, cada pessoa deve ter consciência e bom senso para verificar se a atitude tomada está certa ou não , o ser humano deve ponderar tudo que se encontra a sua volta e tomar cuidado com atitudes, hábitos , costumes, pois todos eles estão relacionados a ética.

A ética também faz parte do mundo empreendedor, principalmente nas empresas familiares. A tarefa de implantar um código de ética para a família e à empresa

familiar não é fácil devido a inúmeros detalhes que envolvem o mundo familiar, no entanto, o autor sugere algumas considerações relevantes para a formação do código de ética: ter a consciência que a entidade é uma pessoa com personalidade própria; os sócios e famílias devem estar comprometidos com a continuidade da empresa; a empresa deve estar acima dos interesses pessoais; a unidade familiar deve ser permanentemente investida em suas forças sabendo respeitar as diferenças pessoais; as relações humanas devem ser excelentes nas famílias; os sócios e seus familiares devem estar sempre comprometidos com a excelência da empresa; respeitar as linhas hierárquicas na empresa; descobrir e reforçar valores da família em cada um dos seus herdeiros; profissionalizar-se sempre; os sócios devem agir com transparência em relação aos seus atos para que seus colaboradores hajam também, Floriani (2009).

Toda organização tem um objetivo em comum que é a obtenção do lucro apostila Senac (2004). A empresa além de cumprir com seus compromissos, também possui compromissos externos com a comunidade em sua volta, pois fazem parte por meio de ações sociais, preservação ambiental e outros mais. O âmbito de responsabilidade do administrador é complexo e exige um planejamento e organização do trabalho, uma concepção de trabalho positiva e não assustadora, um salário adequado pois reflete o próprio valor do trabalhador, qualificação profissional e participação do trabalhador onde envolve éticas de respeito mútuo entre administrador, colaborador e sociedade.

De acordo com Farias (2009, p 17) “ um código de ética deve indicar um novo padrão de conduta interpessoal na vida profissional de cada trabalhador que esteja exercendo qualquer cargo na organização”. O código de ética deve seguir algumas diretrizes como : ser o porta-voz da filosofia e expectativa da alta administração no que diz respeito a conduta ética; ser o marco de referência para a empresa; definir áreas de preocupação ética e valores que devem orientar a ação; ser inspirador demonstrando orgulho e admiração e ser um instrumento disponível para motivar a conduta ética nas empresas. Na realidade o que se observa é que há necessidade de conscientização da importância de se implantar o código de ética, para que seja evidenciado e cumprido por todos.

“Um conjunto de valores éticos é uma importante ferramenta para que gerentes e empregados tomem decisões empresariais condizentes com as metas e convicções de sua companhia” (Farias 2009, p 20). A empresa deve relacionar quais são os

valores mais importantes e demonstrar diante de um código de ética estes valores e convicções. Para tanto é necessário manifestar sua visão e estabelecer sua missão, identificar suas metas e aspirações para o futuro.

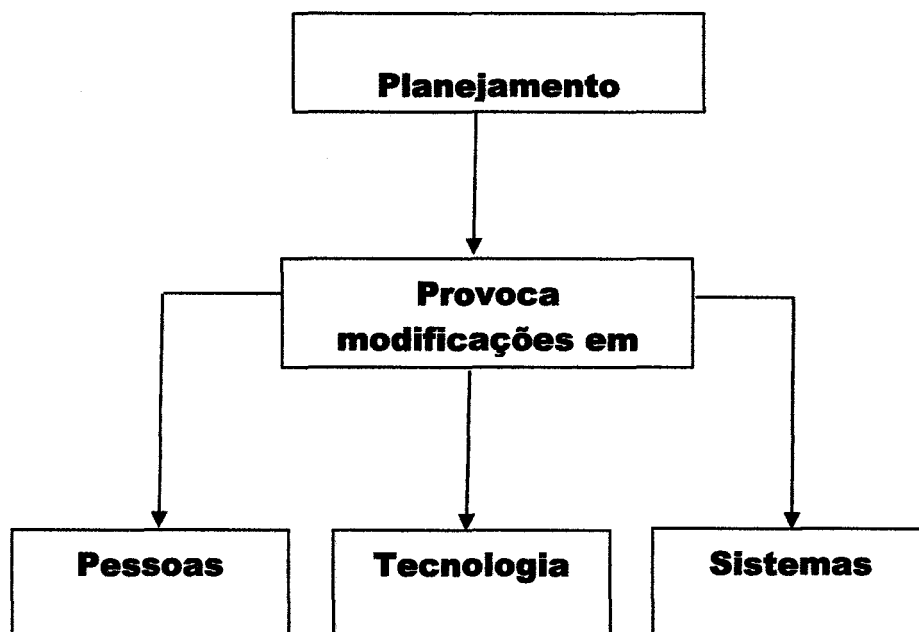
Conforme Farias (2009) a ética envolve todas as pessoas que de alguma maneira fazem parte da organização. Os sócios ou acionistas, a família, seus colaboradores, os clientes, concorrentes, fornecedores, terceirizados e a comunidade. O respeito pelo próximo está acima de tudo. Com o respeito adquire-se confiança entre os envolvidos, valorização pelo serviço prestado e apresentado e motivação para servir com entusiasmo satisfazendo a todos e construindo uma sociedade mais justa.

2.2 Diagnóstico Empresarial

2.2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2010) o planejamento conceitua-se por um conjunto de processos que envolvem aspectos como assuntos abordados que pode ser produção, pesquisas, finanças marketing, instalações etc; elementos como propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programa, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros; planejamento do tempo se a curto, médio ou longo prazo; planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de grupos funcionais ou de departamentos e finalizando processos representados por complexidade ou simplicidade, formal ou informal, confidencial ou público etc. Então, conceitua-se planejamento como um processo que envolve os aspectos acima abordados e procura recursos para que uma idéia se concretize para o alcance de uma situação futura desejada. O planejamento resulta de decisões presentes para que ao longo do tempo possa se realizar em um impacto desejável.

Figura 06: Modificações provocadas pelo planejamento



Fonte.: Oliveira (2010, p.7)

Estratégia no sentido da administração conforme Castor (2009) é a arte de pensar ,planejar, executar e controlar os resultados estratégicos obtidos. Todas estas capacidades existem tanto nas pequenas como nas grandes empresas e cada uma delas age conforme seu alcance , portanto, Castor (2009, p.6) compreende que :

O planejamento estratégico compreende a proposição de diretrizes gerais para antecipar-se ou adaptar-se às mudanças que se processam no ambiente externo e também a capacidade de identificar e combinar corretamente os recursos necessários para concretizar as estratégias imaginadas, bem como estabelecer responsabilidades, prazos e orçamentos para sua materialização, passando assim, do terreno das especulações intelectuais para o das realidades concretas .

É necessário que se tome por hábito realizar planejamentos estratégicos, para que as empresas possam visualizar dificuldades, estabelecer objetivos, distribuir responsabilidades e avaliar os resultados obtidos.

“ O planejamento estratégico é o processo organizacional e gerencial mediante o qual uma empresa, a partir do pensamento estratégico, articula seus recursos para alcançar objetivos globais que lhe permitam enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externos” , Castor (2009), pode-

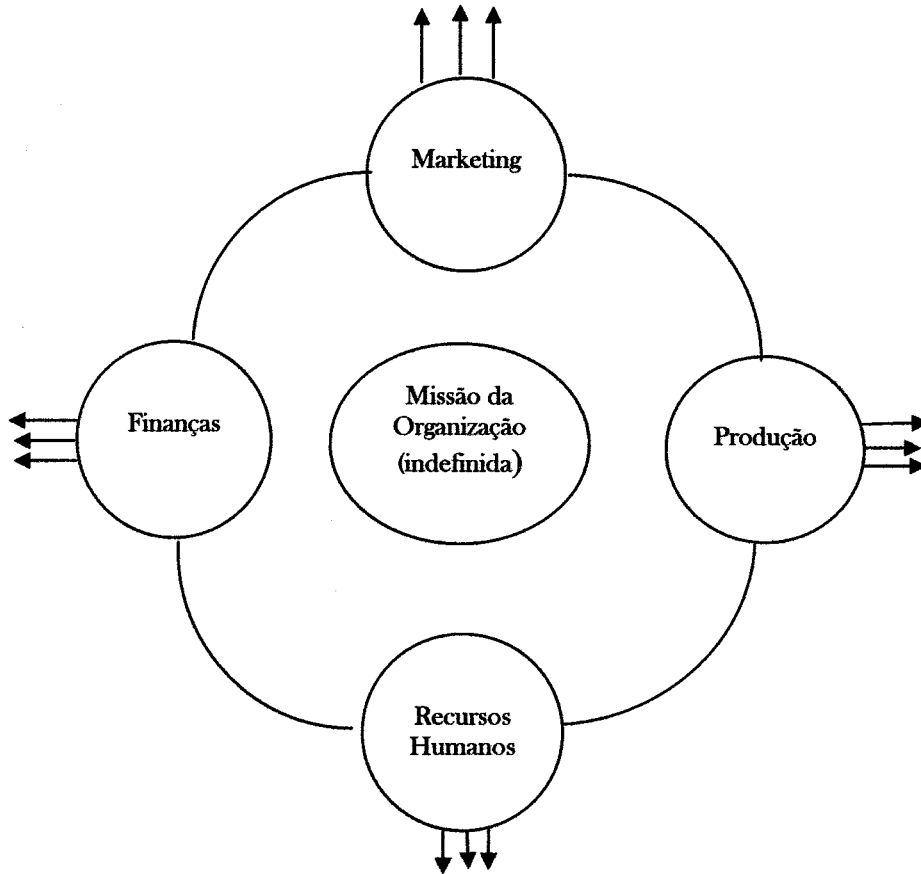
se dizer que o planejamento estratégico é a resposta aos problemas diagnosticados dentro da empresa.

Filho (1983, p. 7) define planejamento estratégico como sendo : “ o radar e a bússola da empresa que navega nas águas revoltas do oceano econômico. É também o farol alto e o de neblina para a empresa que viaja em uma noite de tempestade e cerração intensa”. A economia é incerta, os processos mudam a todo momento, não se deve esperar para tomar decisões ou definir algo melhor à empresa diante de uma situação desfavorável, o planejamento direciona rumos a tomar, desde que definido de forma correta e por pessoas capacitadas.

De acordo com Filho (1983) um bom planejamento estratégico oferece os seguintes benefícios : 1) agiliza o processo decisório que em geral é lento devido as informações que apresenta diante de análises interna e externas; 2) agiliza e fortalece o processo orçamentário que serve como instrumento para gerenciar recursos escassos, e determina pontos fortes e fracos; 3) minimiza o cabo-de-guerra organizacional, ou seja, a direção da empresa mantém suas características e persegue o alvo comum, o que resulta na atuação das partes com o objetivo do todo; 4) permite maior interação da empresa com o ambiente, reage de forma adequada meio às ameaças e oportunidades; 5) promove a descentralização do processo de planejamento onde pessoas de diferentes áreas interagem e a equipe de planejamento coordena as atividades; 6) estimula a função diretiva estimulando os dirigentes a desempenhar as funções propostas do planejamento no rumo certo; 7) motiva um comportamento voltado também para a eficácia, pois a busca por oportunidades é constante; 8) desenvolve a capacidade gerencial devido a necessidade de aperfeiçoamento para se lidar com planejamentos; 9) força o executivo a desligar-se parcialmente do dia-a-dia e a racionar estrategicamente, ou seja projetar rumos futuros para viabilizar recursos; 10) motiva um comportamento iterativo da empresa onde a empresa passa a ter um comportamento iterativo, pois as decisões são baseadas em experiências passadas, realidades presentes, e expectativas futuras; 11) incentiva a utilização de mecanismos de controle e não apenas de registro, não basta registrar é necessário controlar para identificar pontos estratégicos e como último orienta a formulação dos planos de longo prazo, contingencial, de ações imediatas, tático, operacionais e organizacionais desde que se saiba onde quer chegar. O planejamento é de fundamental importância para a prosperidade de qualquer entidade. Diante do cenário cada vez mais competitivo, as

empresas que possuírem planejamento, visão e estratégia serão as que poderão desfrutar de condições lucrativas por maior período. Todos estes benefícios se resumem na Figura 6 onde demonstra a Missão da organização :

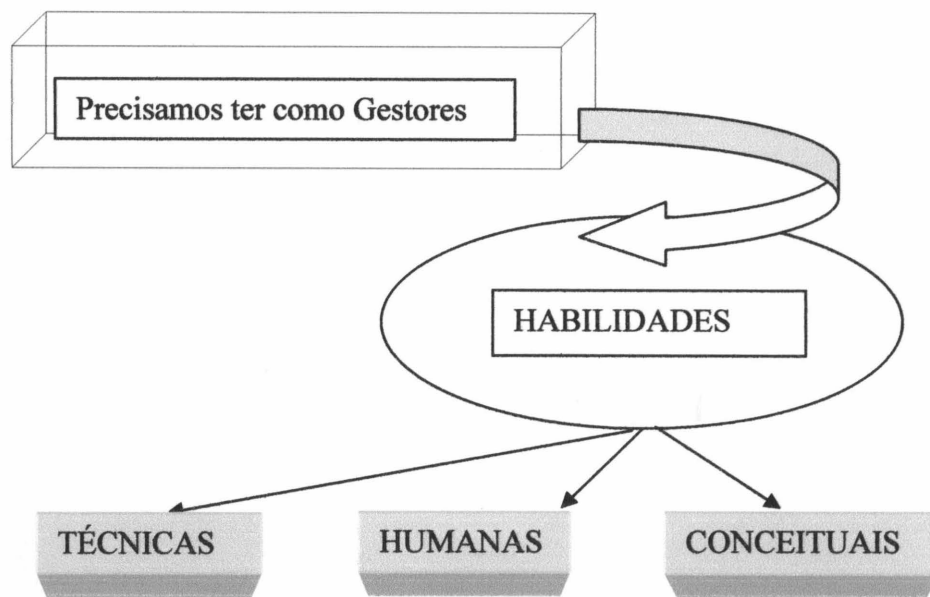
Figura 7 : Missão da Organização



Fonte.: Filho (1983, p. 11)

Masutti (2009, p. 15) por sua vez diz que “ o planejamento estratégico é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa visando a maior interação com o ambiente “. No planejamento estratégico é necessário habilidades para os gestores, para que possam implantar a metodologia a ser aplicada a fim de compreender de maneira mais eficaz as etapas com as quais irão lidar.

Figura 08 – Habilidades do Gestor



Fonte.: Elaboração própria.

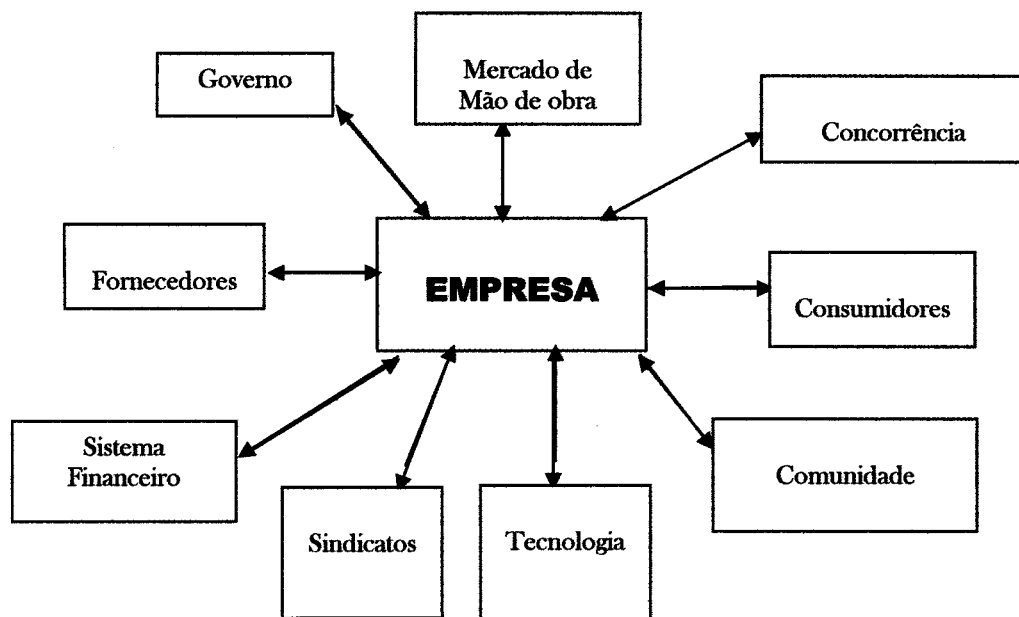
O gestor precisa estar capacitado, portanto não pode ser qualquer pessoa. A boa gestão depende de um bom planejamento onde envolve saber lidar com pessoas, entender do negócio e usar métodos e ferramentas que o mundo de hoje oferece para um bom desempenho.

De acordo com Masutti (2009) dentro da administração estratégica se defini a Visão, Missão, Negócio, Objetivos, Metas e Valores. Tem como objetivo maximizar o retorno do investimento, minimizando conflitos e aumentando resultados positivos. A administração estratégica implica falar de futuro em relação a decisões presentes. O futuro pode ser provável, possível e desejável onde teríamos uma empresa de excelência.

Pensar estrategicamente e planejar estrategicamente consistem em duas das capacidades que os empresários devem apresentar para a formulação de estratégias empresariais Castor (2009). As empresas devem adotar um enfoque sistêmico, ou seja, identificar com clareza todas as situações de problemas e soluções em todos os aspectos econômico, político, sócio cultural, tecnológico e físico. Estes grupos de fatores externos exercem influência sobre a empresa e que com certeza definem a estratégia adotada e seus diagnósticos.

Oliveira (2010, p.17) define planejamento estratégico como sendo “ o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos- não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Realmente há de se traçar estratégias onde os níveis mais altos são os responsáveis e devem levar em conta o ambiente da empresa tanto externo quanto interno, para que se tenha coerência e sustentação nas tomadas de decisões.

Figura 09: Ambiente do Sistema-Empresa



Fonte: Oliveira (2010, p.27)

Através de um planejamento estratégico toda e qualquer empresa aspira resultados que demonstrem sua real situação, demonstrando aspectos positivos e negativos para que se tome a melhor decisão. Oliveira (2010).

Figura 10: Desejo das Empresas no Planejamento Estratégico pg.37

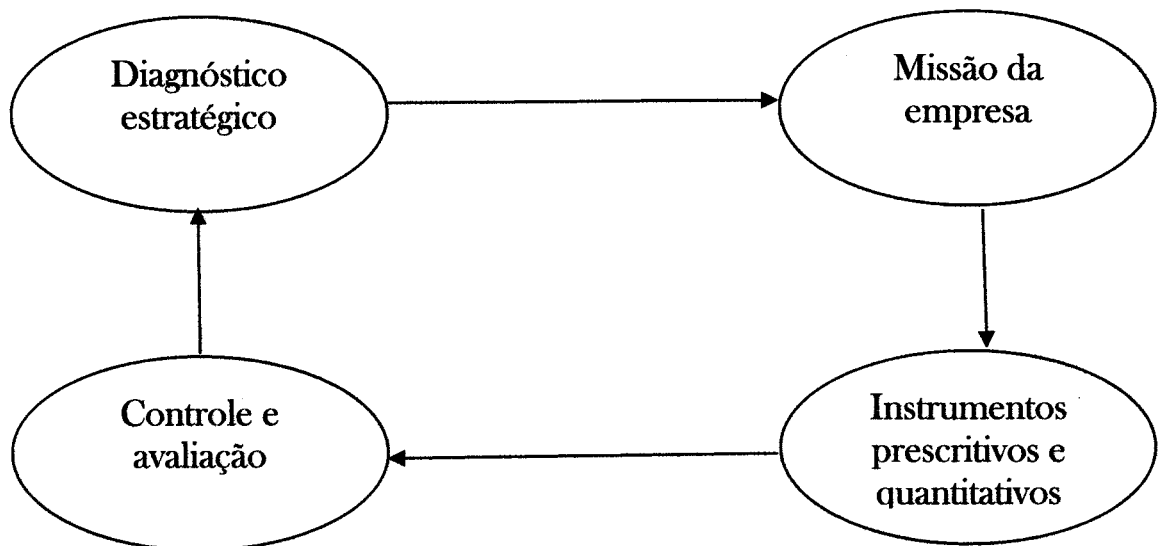


Fonte: Elaboração Própria

Segundo Oliveira (2010) o planejamento estratégico é composto de quatro fases:

- Diagnóstico estratégico
- Missão da Empresa
- Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Controle e Avaliação

Figura 10: Fases do Planejamento Estratégico



Fonte : Oliveira (2010, p. 42)

Oliveira (2010) demonstra claramente o processo de planejamento estratégico com suas etapas e fases na figura a seguir.

Figura 12: Processo de Planejamento Estratégico

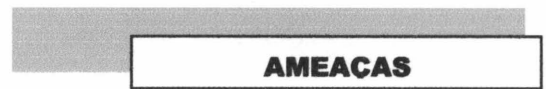
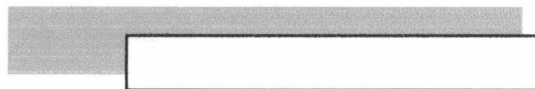
O processo inicia-se a partir da:

VISÃO E VALORES

Algumas vezes irrealista quanto aos “destinos” da empresa e submetida a uma avaliação racional e criteriosa das

OPORTUNIDADES

AMEAÇAS



Em termos de:

- * mercados a explorar
- * recursos a aproveitar

Que prejudicando a empresa e suas oportunidades identificadas

Considerando a realidade da empresa e de seus

CONCORRENTES

com seus

**PONTOS FORTES
PONTOS FRACOS
PONTOS NEUTROS**

Tudo isso “dentro” do horizonte estabelecido para a

MISSÃO

E que deve conduzir à escolha de

PROPÓSITOS

A partir de

CENÁRIOS

Respeitando a

POSTURA ESTRATÉGICA

Que possibilita o estabelecimento de

**MACROESTRATÉGIAS
MACROPOLÍTICAS**

Que orientarão a formalização de

**OBJETIVOS GERAIS
OBJETIVOS FUNCIONAIS**

Mais realistas que as expectativas e os desejos, como base para a formulação de

DESAFIOS E METAS

Quantificados, que permitirão o estabelecimento, em nível funcional, de

**ESTRATÉGIAS E
POLÍTICAS**

Capazes de:

- tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades; e
- evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças da empresa e que devem ser traduzidas em

**PROJETOS E PLANOS DE
AÇÃO**

Destinados a orientar a operacionalização do plano estratégico através do

**ORÇAMENTO
ECONÔMICO - FINANCEIRO**

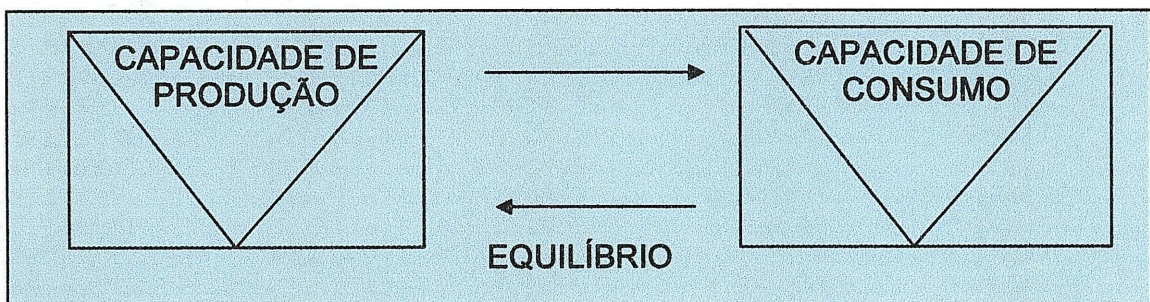
Fonte: Oliveira (2010, p.57)

2.2.2 Marketing

São vários os conceitos de marketing encontrados. A American Marketing Association (1960, apud Cobra 1960, p. 30) define como sendo “ o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”. Já Kotler e Gerald Zaltman (1969) dizem que é “ a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”. No entanto, Robert Hass (1978) “ é o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda”.

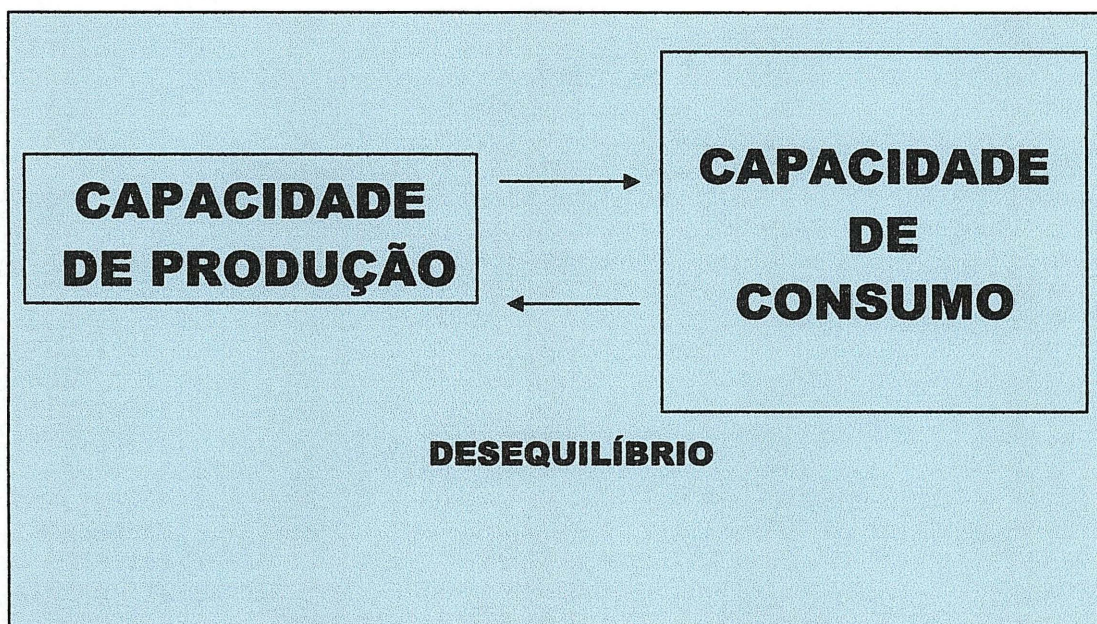
O marketing foi o responsável pela transição da economia de produção à economia de consumo desde a revolução industrial, quando se tinha a produção em massa, de acordo com Cobra (1987), então surgiu a dúvida: como equilibrar a capacidade de produção com a capacidade de consumo? em função deste desequilíbrio surge a função do marketing ?

Figura 13 – Exemplo de economia estável



Fonte .: Cobra (1987, p. 22)

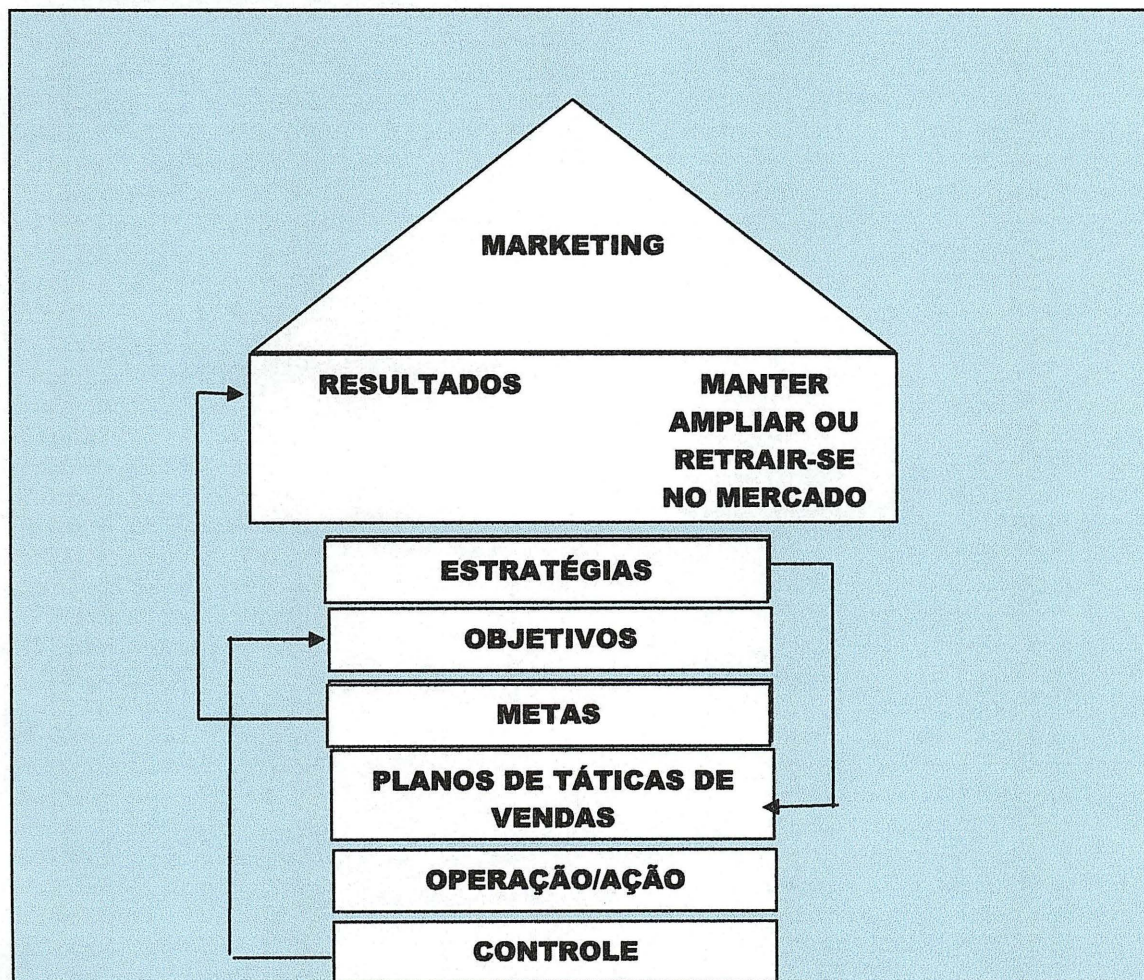
Figura 14 - Representação do Desequilíbrio na economia de consumo



Fonte .: Cobra (1987, p. 23)

Em função do desequilíbrio, surge o papel do Marketing, apresentado a seguir

Figura 15 : Papel do Marketing

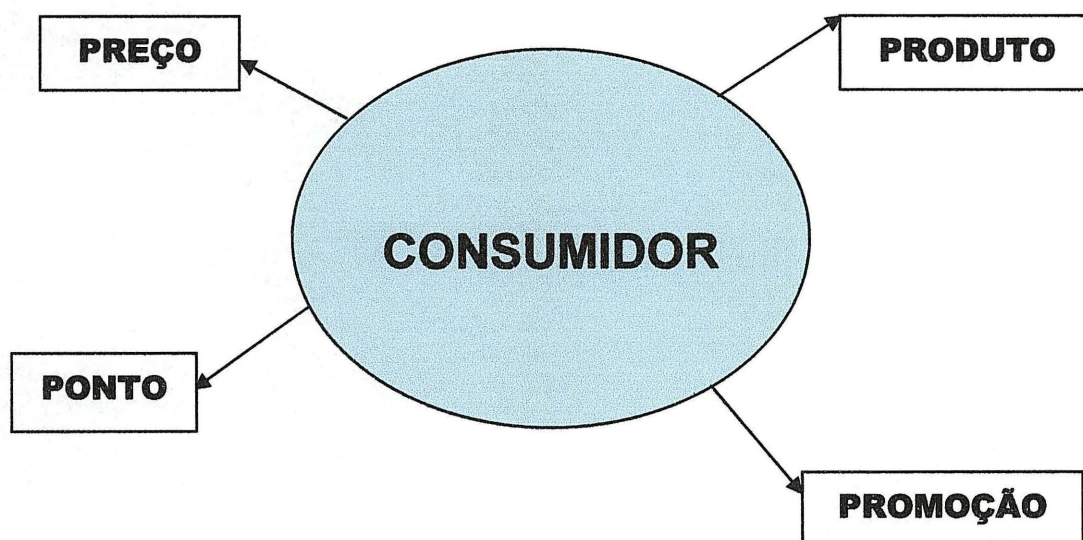


Fonte .: Cobra (1987, p. 23)

Os objetivos da empresa e política adotada são necessários para se atingir resultados, o esforço estratégico atende aos objetivos que se diluem em metas que se racionalizam através de táticas e planos, que por sua vez desencadeiam ações que devem ser controladas de acordo com os objetivos traçados, e que não se separem da política da empresa presente nas estratégias.

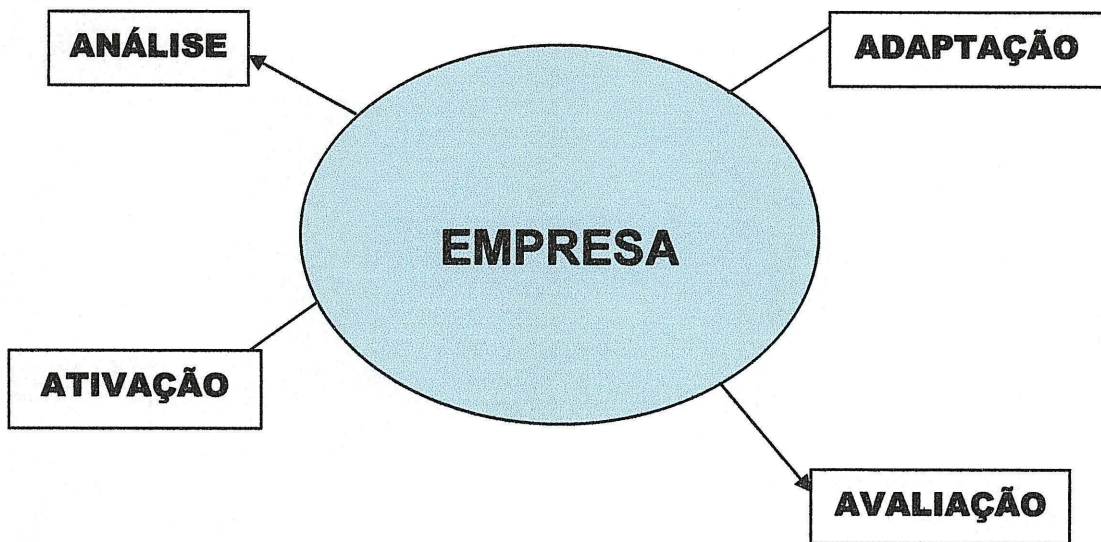
Cobra (1987, p.24) “ diz que essa dinâmica tem um fator que altera todo o seu ritmo de processamento: é o meio ambiente”. marketing apresenta dois sistemas integrados que definem os inter-relacionamentos dos elementos de marketing com o meio ambiente : os 4 Ps e os 4 As.

Figura 16 : Os 4 Ps : Produto- Preço- Ponto- Promoção



Fonte .: Elaboração Própria

Figura 17 : Os 4 As : Análise-Adaptação-Ativação-Avaliação

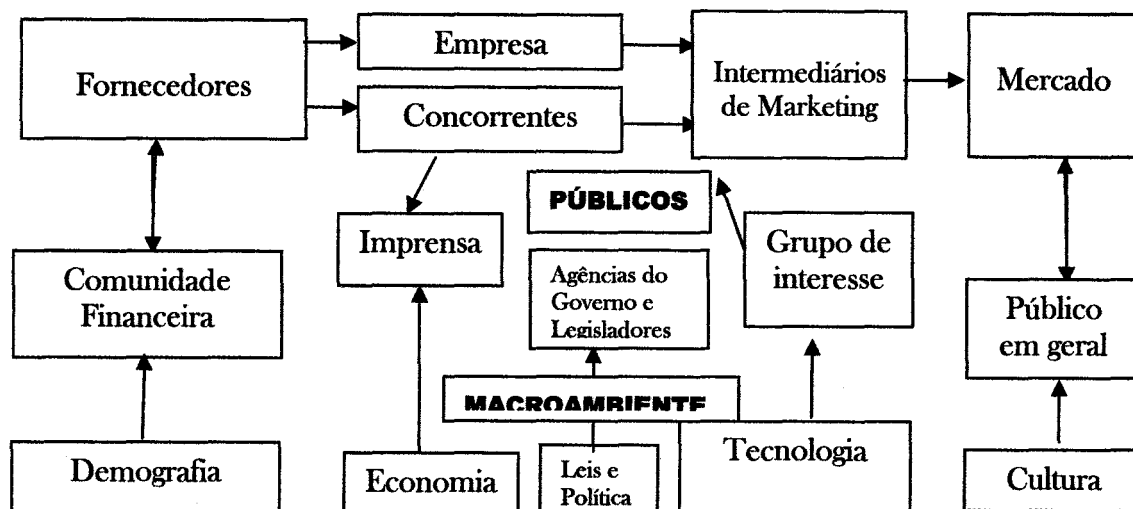


Fonte.: Elaboração própria

Os 4 Ps, segundo Cobra (1987) o produto certo deve apresentar como características qualidade e padronização, modelos e tamanhos que atendam às expectativas e configuração em termos de apresentação; o preço deve ser considerado certo de acordo com o produto e o local ; o ponto está ligado através de que meios será lançado o produto e que mercado irá atingir. Nos 4 As, na análise acontece a pesquisa de mercado identificando as forças vigentes no mercado e também o sistema de informação de marketing; a adaptação é referente a linha de produto que é lançada no mercado, estudo de design, embalagem, marca e preço; na ativação selecionam-se os canais de distribuição, a logística e a comunicação; e a avaliação é o resultado do marketing.

Na série Marketing da Gazeta do Povo capítulo um, Mainardes (2006), relata a visita ao Brasil do professor norte americano Philip Kotler considerado um dos maiores pensadores da administração empresarial contemporânea que afirmou que “ o marketing é importante demais para ficar restrito a apenas um departamento dentro da organizaã”. Significa dizer que todos da empresa tem uma parcela de comprometimento com o marketing.

Figura 18 : Sistema de Marketing



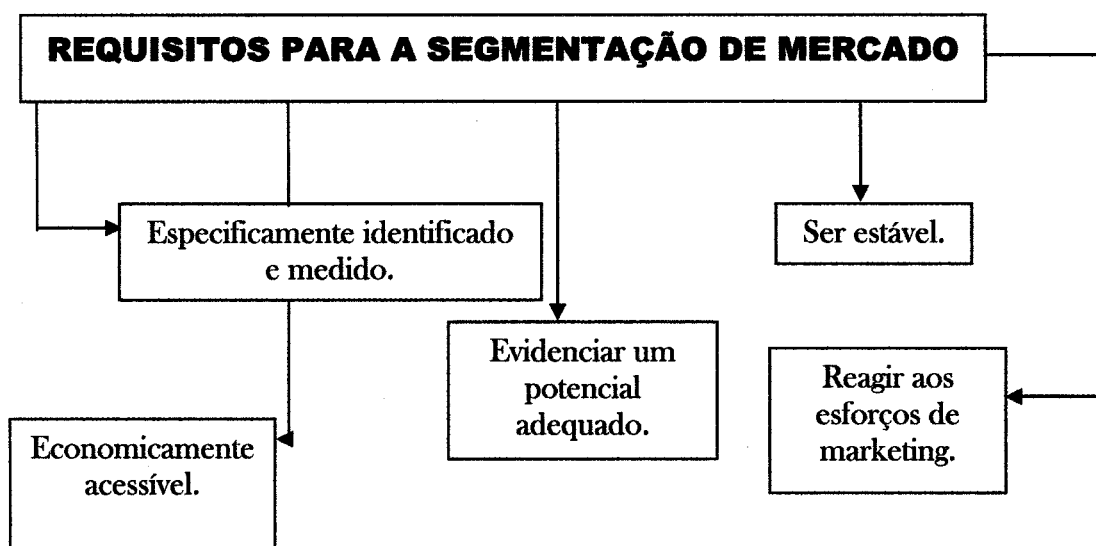
Fonte.: Série Marketing (2006, Cap. 3, p.04)

O objetivo do marketing é satisfazer as necessidades do consumidor estimulando a compra de produtos. (Cobra 1987, p.55) :

A satisfação da compra está ligada a certas sensações de satisfação que o consumidor imagina estar levando à satisfação de necessidades. O que realmente satisfaz as necessidades não são fatores necessariamente percebidos pelo consumidor, quer dizer, não estão muitas vezes ao nível do consciente . É importante entender que a motivação pode ser definida como uma força que move um indivíduo a optar por caminhos de satisfação e necessidades .

É exatamente nesta área que o marketing atua e também é o que acontece hoje, busca nas necessidades e satisfações das pessoas, o sucesso da empresa pelo lançamento de um produto, conhecimento, imagem da empresa e aumento nas vendas, controlando produção com consumo e o ambiente em que atua. O mundo muda e os comportamentos também, portanto é necessário definir a segmentação de mercado com base no consumidor e para isso o segmento precisa ser claramente definido apresentado alguns requisitos e variáveis, que após estudadas colaboram para determinar o potencial do segmento e a estratégia de Marketing.

Figura.: 19– Requisitos para segmentação de mercado



Fonte.: Elaboração própria

São muitos os itens que se incluem nas variáveis, conforme se vê na figura a seguir.

Figura 20 : Variáveis de Segmentação e direções

VARIÁVEL	TIPOS DE DIMENSÃO	DIVISÃO
GEOGRÁFICA	1 - LIMITES POLÍTICOS 2 - ÁREA COMERCIAL	- Regiões, Estados, Microregiões, Municípios, Bairros, Quarteirões, Domicílios. - Polarização Comercial (Pólos de Atração)
DEMOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> • IDADE • SEXO • ESTADO CIVIL, ESTÁGIO • CICLO VIDA • RAÇA, NACIONALIDADE • RELIGIÃO • TAMANHO DA FAMÍLIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Faixas Etárias da População Alvo • Masculino e Feminino • Solteiros, Casados e a Relação Etária e Número de Filhos • Grupos Étnicos • Seitas

		<ul style="list-style-type: none"> • Número de Pessoas por família e/ou Domicílio
SÓCIO - ECONÔMICA	RENDA OCUPAÇÃO EDUCAÇÃO	Classes Sócio-Econômicas (A,B,C,D e E) Setor de Atividades da População Economicamente Ativa Grau de Escolaridade por faixa Etária
PSICOLÓGICAS	PERSONALIDADE ATITUDES ESTILO DE VIDA <ul style="list-style-type: none"> • atividades • interesses • opiniões ou valores BENEFÍCIOS	Tipo de Personalidade Atitudes Favoráveis: alto uso do produto Atitudes Desfavoráveis: baixo uso do produto. Atitudes Neutras: médio uso do produto Tipos de Estilo de Vida
TIPO DE PRODUTO	CONFIGURAÇÃO ESPACIAL LEALDADE MARCA TEMPO DE COMPRA AMPLITUDE DE MODELOS DURABILIDADE UTILIZADOR FINAL	Tipo de Benefício buscado pelo consumidor Posicionamento Gráfico de um Produto/Concorrência Seqüência de Escolha da Marca, Proporção da Compra, Probabilidade de Repetição de Compra e Preferência de Marca Comprador Conservador (É Lento), O Inovador (É Mais Rápido) Por Linha de Produtos e Por Variedade de Modelo Tempo Útil de Uso Características do Usuário e suas Expectativas de Desempenho do Produto

<p>COMPÓRTAMENTO CONSUMIDOR</p>	<p>PROCESSO E A OCASIÃO DE COMPRA QUANDO AS COMPRAS SÃO FEITAS A TAXA DE USO DO PRODUTO AS RAZÕES DA COMPRA</p> <p>CONHECIMENTO NA COMPRA</p> <p>LEALDADE NA COMPRA HÁBITOS SÓCIO-CULTURAIS MOTIVOS DE COMPRA</p> <p>INFLUÊNCIA DE COMPRA</p> <p>BENEFÍCIOS BUSCADOS NA COMPRA COMO A COMPRA É FEITA</p>	<p>Ocasião Normal ou Especial</p> <p>Semanal, Mensal, Diária, Dia da Semana</p> <p>Baixa, Média, Alta</p> <p>Utilidade, Óbvia, Razões Psicológicas, Maior ou Menor Uso</p> <p>Nenhuma Informação, Pouca Informação, Informado, Interessado, Desejoso, Disposto a Comprar.</p> <p>Nenhuma, Média, Forte, Total</p> <p>Estratificação por Tipo de Hábito</p> <p>Necessidade Real, Necessidade de Status, Realização Pessoal Quem Usa o Produto, Quem Influencia a Compra</p> <p>Economia, Conveniência, Prestígio</p> <p>Impulso ou Por Marca, Frequência, Nº de Unidades Compradas</p>
<p>BENEFÍCIOS</p>	<p>SATISFAÇÃO SENSORIAL</p> <p>ATUAL</p> <p>PSICOLÓGICO</p> <p>DURABILIDADE/QUALIDADE</p>	<p>Estratificação por tipo de Satisfação Sensorial (prazer, aventura, etc)</p> <p>Estratificação Social (status social, etc)</p> <p>Tipo Reações (sensações de posse, aceitação social, etc)</p> <p>Tipos de expectativas de Desempenho</p>
<p>RAMO DE ATIVIDADES</p>	<p>TIPO DE ATIVIDADE</p> <p>TIPO DISTRIBUIÇÃO AO CONSUMIDOR</p> <p>TIPO DE COMPRADORES</p>	<p>Por Setor de Negócios</p> <p>Por Canais de Distribuição</p> <p>Classificação por Estilos e Processo de Compra (Racional, Impulso por Bola, etc)</p>

	GEOGRÁFICA	Por Agrupamento Setorial/ Geográfica
	TAMANHO DO USUÁRIO	Curva A, B, C de Clientes
MARKETING MIX	PREÇO MARCA	Por Faixa de Preço Por Grau Prestígio das Marcas (Grifes, Populares, etc)
	PROMOÇÃO DE VENDAS MERCHANDISING	Por tipo de promoção Oferecida Por tipo de Instrumento de Persuasão (TV, Ponto de Venda, etc)
	PUBLICIDADE	Por tipo Caracterização do Uso do Produto
	ESFORÇO DE VENDAS	Por tipo Caracterização do Uso do Produto
	CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	Por tipo de Canal

Fonte.: Cobra (1987, p. 91-93)

De acordo com Mainardes (2006) o profissional de marketing deve ter formações específicas nas áreas de administração financeira, planejamento e gestão, deve ter uma boa informação e uma visão global de mercado.

Como exemplo de visão de mercado e estratégia de marketing é citado o grupo positivo, onde em 1972 oito professores se uniram e na busca por qualidade e inovação desenvolveram um método de abordagem de conteúdos diferenciados diferente do que seus concorrentes apresentavam cita Mainardes (2006, cap.I, p. 10-11), “ nós tínhamos a preocupação de reunir os melhores professores e de implantar em sala de aula tudo aquilo que pudesse ajudar os alunos a aprender melhor e que os outros cursos não ofereciam”, conta Oriovisto Guimarães, diretor presidente do Grupo Positivo e um dos oito professores que fundaram o curso pré-vestibular. Ainda com a palavra do presidente “se você promete algo ao consumidor, tem de estar pronto para entregar. Caso contrário, será decretada a morte da empresa. Nós fazemos o oposto do que fazem muitos políticos, ou seja, primeiro a gente realiza e depois comunica”.

Cobra (1987) exprime em um contexto geral a importância do marketing dentro das organizações, definindo pesquisas de mercado, buscando fontes de informações necessárias para se dar início às estratégias de marketing, onde o conhecimento o estudo de comportamentos e necessidades do ser humano são primordiais para um bom marketing.

2.2.3 Recursos Humanos

De acordo com Celinski (2009), a área de recursos humanos é entendida como a gestão de pessoas que é realizada pelos gestores. A gestão de pessoas promove mudanças no sentido de pensamento onde todos os colaboradores devem mudar sua maneira tradicional de pensar, pois deles depende a mudança de estratégias competitivas. O sucesso das organizações é baseado em pessoas, portanto é imprescindível a escolha de profissionais capacitados que saibam lidar com as pessoas. O comprometimento humano está além do que se pode imaginar onde a ética e a humanização do trabalho fazem parte deste comprometimento. A ética envolve respeito, participação, envolvimento e a humanização a qualidade de vida no trabalho para todos os colaboradores.

Carioca (2003, p.7) relata que “mudanças na condução dos recursos humanos tem exigido das empresas uma nova postura, mas que não acontece de forma homogênea, pois envolve hábitos, concepções, preconceitos, valores e principalmente comportamentos”. Há muitas organizações que não encaram a mudança de se lidar com pessoas como uma forma de sucesso, pois, esta mudança envolve valores, culturas e paradigmas que devem ser modificados. Carioca (2003) diz que quando não se busca um ponto de equilíbrio entre os objetivos organizacionais (lucro, produção, redução de custos, crescimento...) com os objetivos das pessoas (salários, bem-estar, segurança benefícios ...) os resultados não são satisfatórios como : pessoal insatisfeito; pouco comprometimento; perda da qualidade; conflitos e fluxo de informações deficiente e centralização.

A década de 90 inicia mudanças rápidas e turbulentas para as organizações que enfrentam grandes desafios com a globalização. Há necessidade de quebra de paradigmas, decisões mais ágeis e menos erros. O conhecimento traz a tecnologia da informação onde o mundo é transformado numa aldeia global interligando telefone, televisão e computadores, todos ao mesmo tempo. As funções estratégicas

são mais distribuídas e as exigências ao recursos humanos entra em cena com a participação intensificada dos gestores que, quanto mais competência na gestão humana tiverem, mais chances de pessoal satisfeito e qualificado, Carioca (2003).

A empresa necessita periodicamente de mudanças e acrescenta Celinski (2009, p. 23) “ existem pressões que inibem as mudanças. Em certas organizações, a rede de interesses, cuidadosamente preenchidas por donos obtusos, gerentes conservadores e sindicatos retrógrados, cria inércia suficiente para barrar qualquer mudança. A transição para modelos flexíveis exige repensar a estratégia, cultura, sistemas e estrutura. Exige coragem e ousadia para substituir o antigo pelo atual”.

Para finalizar, Carioca (2003, p.6) em seu curso explica que “ ao integrar as funções de recursos humanos a estratégia da organização, busca-se integrar e direcionar os recursos humanos aos objetivos organizacionais”. O recursos humanos também requer um planejamento estratégico para desenvolver da melhor forma os comportamentos e atitudes das pessoas que integram a organização. Desta forma, as tomadas de decisões serão da melhor forma, pois decidem o que fazer, como e em que hora. Para tanto são duas as bases que dão suporte ao planejamento estratégico de uma empresa e em especial, em administração de recursos humanos: a missão e a visão da organização, onde conceituamos missão como sendo a razão de existir da empresa. Quem somos? O que fazemos? Onde pretendemos chegar? Que valores cultivamos? É fundamental o conhecimento da missão. E visão como sendo a auto-imagem que a organização tem de si referindo-se ao futuro que a empresa deseja alcançar. De acordo com a autora missão e visão formam a identidade de uma empresa, elemento este fundamental no incremento das ações e metas de administração de recursos humanos.

Uma lição e forma extraordinária de se lidar com pessoas é apresentada no livro o Monge e o Executivo de Hunter (2004) onde o líder aparece como a figura principal para se formar uma grande equipe. O líder precisa ter poder e autoridade, deve estar preocupado mais com as necessidades do que as vontades, a falta de paciência que seria o auto controle é uma das qualidades do caráter de um líder; ele não pode gritar, deve ser bondoso, tratar todas as pessoas sem distinção com importância, satisfazer as necessidades dos outros, perdoar, ser honesto e assumir compromissos. Diante do resumo deste livro entende-se que se uma organização tiver líderes ou gestores que apresentem características assim mencionadas, com

certeza terão resultados satisfatórios em todas as suas áreas, isto não significa que sempre dará tudo certo, mas as chances de fracasso serão bem menores.

“ As pessoas passam a ser reconhecidas por suas habilidades e talentos e a antiga RECURSOS HUMANOS abre espaço GESTÃO DE PESSOAS. A ação de LIDAR com as pessoas nesse novo modelo não é apenas dos profissionais de RH, mas de todos os que lideram”. Granjeiro (2003, p. 6).

2.2.4 Finanças

Falar de finanças é falar de dinheiro. De acordo com a revista pequenas empresas grandes negócios (2010 , p. 88)

“ transformar uma ótima idéia em um negócio lucrativo. Comprar um equipamento. Sanar um problema de fluxo de caixa. Fazer uma reforma para receber o cliente em um espaço mais adequado. Todas essas ações têm algo em comum : estão presentes no ciclo de vida da empresa, do nascimento à consolidação no mercado, e, principalmente, exigem dinheiro para serem concretizadas “.

A empresa necessita de capital próprio para atender as necessidades que enfrenta e não encontrar barreiras em seu negócio. O empresário deve apresentar um bom planejamento, pois a empresa para crescer precisa investir. A revista pequenas empresas grandes negócios (2010) comenta que os bancos estão dando maior atenção às pequenas empresas com áreas e produtos específicos, pois se vê nesta dificuldade de capital próprio das empresas um oportunidade para os bancos também de aumentarem suas receitas, através de linhas de crédito para investimento. O empresário deve ter controles sobre fluxos de caixa e conhecer bem sua situação como este empréstimo será pago e qual será o seu retorno.

Segundo a revista mais varejo em entrevista a Fábio Campos, gerente de acesso a serviços financeiros do Sebrae SP (2008) descreve “ saiba avaliar o seu negócio e tire proveito das oportunidades”. Fábio Campos conta que é necessário avaliar os bens físicos da empresa; estar ciente de todas as dívidas inclusive pendências trabalhistas; avaliar até que ponto o ponto de venda e a marca são importantes; avaliar a importância dos funcionários; calcular todos os elementos positivos e subtrair dos negativos identificando assim quanto sua empresa vale no mercado. Destaca ainda, que a empresa deve avaliar bem os contratos de empréstimos e analisar os juros que irá pagar. Não realizar empréstimos além do que se pode pagar.

Filho et al (2004) apresenta uma visão geral sobre finanças cujo objetivo principal do administrador financeiro é tomar a melhor decisão, não somente para um período, mas sim um resultado global nos investimentos atuais e futuros. O administrador financeiro deve apresentar dois princípios básicos : quanto a firma deve investir e quais os ativos; e como deve ser levantado o caixa necessário para o investimento. O sucesso do administrador financeiro é aumentar valores. Cabe ao administrador financeiro responsabilidades e tarefas, tais como, orçamento, administração do caixa, previsões financeiras, enfim, o controle de entrada e saída do dinheiro.

“ A arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. As finanças ocupam-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos” Filho et al (2004, p.14).

A avaliação de recursos e todos os ativos da empresa e ferramentas para suporte às tomadas de decisões, estão se tornando imprescindíveis, pois as organizações estão se transformando para competir num mercado cada vez mais exigente e a gestão profissional é cada vez mais exigida para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas com a informatização da comunicação e dos processos de trabalho, Menezes (2002).

2.2.5 Modelo de Diagnóstico Empresarial

Baseado em Oliveira (2010, p.63) “ o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “ qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos ?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo”. O diagnóstico deve identificar ameaças e oportunidades da empresa analisando ambientes interno e externo à empresa, deve ser efetuado da maneira mais real possível, portanto os proprietários devem ser o mais sincero possível respondendo às perguntas sem medo, para que desta forma se inicie, uma experiência para os que nunca iniciaram um processo deste e para aqueles que se utilizam desta ferramenta que venha a ser mais uma nova ação para novos conceitos e aplicações de tomadas de decisões.

O diagnóstico apresenta algumas premissas básicas . Oliveira (2010) :

- deve-se considerar o ambiente e suas variáveis no qual está inserida a empresa;
- o ambiente proporciona oportunidades que devem ser aproveitadas e ameaças que devem ser identificadas e evitadas;
- ter conhecimento dos pontos fortes e fracos;
- ter um sistema de análise interna e externa integrado, sustentado, contínuo e cumulativo.

Baseado em Oliveira (2010) pode ser elaborado um diagnóstico empresarial de acordo com os seguintes blocos : Planejamento Estratégico, Marketing, Recursos Humanos e Finanças. Relata ainda, que os administradores que não conseguirem responder questões sobre a visão da empresa significa que estão totalmente fora de foco, portanto desconhecem o processo estratégico. O questionário proposto envolveu perguntas racionais e emocionais para delinear qual a visão da empresa; verificação de valores, ou seja, princípios e crenças fundamentais da empresa; análise externa identificando oportunidades e ameaças dentro de um contexto político, econômico, social e tecnológico e interna apontando pontos fortes e fracos. No bloco relacionado às informações que o executivo utilizará, foram formuladas perguntas no seguinte aspecto:

- quanto ao processo de integração
- quanto a tecnologia
- quanto ao governo
- quanto ao sistema financeiro
- quanto aos sindicatos
- quanto à comunidade

No bloco relacionado à identificação e análise dos principais ramos de negócios, foram evidenciadas perguntas quanto:

- aos clientes
- à definição e às peculiaridades do mercado
- aos aspectos básicos da indústria no qual a empresa está situada
- aos concorrentes
- aos fornecedores

No bloco relacionado ao Marketing as perguntas realizadas foram:

- quanto ao sistema de distribuição
- quanto aos produtos e serviços atuais da empresa
- quanto à pesquisa de mercado
- quanto a equipe de venda
- quanto a novos produtos e serviços
- quanto a promoção e propaganda

A área relacionada às Finanças as questões foram:

- margem de lucro
- fluxos de caixa
- controles financeiros
- análise financeira

Na função Produção as perguntas foram feitas quanto:

- à instalação
- equipamentos
- processo de produção
- qualidade
- organização da fábrica

Finalizando com Recursos Humanos, onde as perguntas foram formuladas para sócios e colaboradores, incorporaram os seguintes aspectos:

- atitudes e importância dos administradores ao fator humano
- programas de treinamento
- avaliação aos administradores
- absenteísmo
- salários
- benefícios
- aspectos organizacionais da empresa
- opiniões pessoais

O questionário proposto aos sócios da empresa apresenta 100 (cem) perguntas. A princípio parece um exagero, no entanto, é só desta forma que consegue-se diagnosticar a situação real da empresa, pois os assuntos são muito abrangentes.

“ DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL “

Aplicado aos sócios administradores da empresa Ferro Forte Ltda, no intuito de diagnosticar possíveis falhas ou problemas relacionados a Gestão, assim como evidenciar suas forças e fraquezas, para uma melhor administração e relacionamento humano.

Este questionário deve ser respondido da forma mais sincera possível com muita honestidade, pois somente desta forma se demonstra a verdadeira situação da empresa. Não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas a sua opinião.

Esta ferramenta é de natureza confidencial e não há necessidade de identificação.

As questões são colocadas de forma aberta, portanto, suas respostas são importantíssimas e todas devem ser respondidas verdadeiramente. Sugestões também são muito bem vindas.

- 1- Como empresa, o quê fazemos de melhor que nos diferencia de empresas concorrentes?
- 2- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- 3- Quais as expectativas do mercado?
- 4- Quais são nossos valores básicos?
- 5- O que queremos ser?
- 6- Como Empresa Familiar, existe um conselho de Família que auxilia nas decisões?
- 7- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- 8- Quais as dificuldades da empresa desde o processo de produção até o término do bem ou serviço?
- 9- Qual é a sua função dentro da estrutura da empresa?
- 10- Você como diretor se considera habilitado para o cargo?

- 11- Você faz parte de tomadas de decisões em quais processos? (administrativo, produção, financeiro?)
- 12- Está satisfeito com seu pró labore? Acha que deveria ganhar mais? Justifique:
- 13- Reuniões periódicas é um hábito constante para discussão, troca de idéias e melhorias?
- 14- Existem objetivos ou metas a serem realizadas diariamente ou semanalmente, tanto para o setor operacional quanto administrativo?
- 15- São realizados relatórios demonstrando o cumprimento de metas e o grau de satisfação atingido?
- 16- Se não realiza metas e nem relatórios, existe algum tipo de prestação de contas?
- 17- Existe algum tipo de planejamento ou controle na empresa? Qual é?
- 18- A empresa está dividida em departamentos de forma adequada para uma boa administração, cada um tomando conta do seu campo?
- 19- A empresa controla todos os seus custos mensalmente?
- 20- Existe distribuição de lucros no término do período? Para sócios e funcionários?
- 21- As margens de lucro no segmento podem ser consideradas altas, médias ou baixas?
- 22- O setor é dominado por grandes ou pequenos concorrentes?
- 23- A empresa possui concorrente no bairro e proximidades dele?
- 24- De que tipo são estes concorrentes? Empresas grandes ou pequenas?
- 25- De alguma forma estes concorrentes prejudicam a empresa: De que forma?
- 26- Os concorrentes apresentam capacitação maior que a da empresa no processo de produção? Qual esta capacitação? Os concorrentes apresentam mais tecnologia?
- 27- Existem estudos no sentido de aperfeiçoamento sobre o segmento da empresa em relação ao produto final, ou seja, o tipo de produção da empresa se faz presente em alguma instituição ou pesquisa? Se a resposta for não, gostaria que tivesse?
- 28- O que a empresa produz e como acontece este processo:
- 29- Existe algum tipo de programa de controle de produção, prazo de entrega e marketing?

- 30- Qual o nível de qualidade da produção e serviços ofertados:
- 31- Existem normas e procedimentos relacionados à área de produção?
- 32- A empresa terceiriza produtos?
- 33- Há possibilidade da empresa produzir um produto ou serviço em grande escala a fim de ganhar mais, reduzindo custos ? Qual é este bem ou serviço?
- 34- Existe algum tipo de produto não explorado que pudesse ser lançado no mercado?
- 35- A empresa realiza algum tipo de serviço que proporcione menos investimento e mais lucro? Qual é este serviço ou bem?
- 36- A empresa participa de licitações? Já participou alguma vez?
- 37- As novas tecnologias modificam as formas de negociação?
- 38- Em relação a tecnologia os equipamentos utilizados na produção necessitam de aperfeiçoamento tecnológico?
- 39- Qual é a vida útil destes equipamentos e diga se eles precisam constantemente de manutenção?
- 40- Alguns estão obsoletos (fora de uso)?
- 41- Cite algum equipamento de última geração e que a empresa dispõe :
- 42- Acha que a empresa deve investir em equipamentos novos? Quais?
- 43- A empresa utiliza ferramentas gerenciais (programas, cálculos, planilhas, softwares) que facilitem o dia a dia da administração ? Quais são?
- 44- As leis governamentais são favoráveis à sua empresa?
- 45- O regime de recolhimento de impostos a que se enquadra é favorável? acha que deveria pagar menos impostos?
- 46- A política brasileira favorece a empresa em algum ponto?
- 47- O sindicato patronal (relativo a empresa) auxilia de alguma forma as entidades da classe?
- 48- O sindicato dos empregados atua de forma marcante no setor?
- 49- Como a empresa se comporta perante as normas do sindicato no momento de uma rescisão ou acordo?
- 50- A localização da empresa é um ponto estratégico? Gostaria que estivesse em outro local? Onde?
- 51- O segmento da empresa é prejudicado por algum tipo de preconceito, comportamento cultural ou espiritual da comunidade?
- 52- Presta algum serviço à comunidade? Qual?

- 53- A comunidade conhece a empresa?
- 54- Tem bom relacionamento com a comunidade?
- 55- Defina seus clientes e sua localização:
- 56- Tem aumentado o número de clientes ou não:
- 57- Como os clientes ficam sabendo da empresa?
- 58- São clientes de pequeno ou grande poder aquisitivo?
- 59- Qual o percentual de clientes que deixam de pagar? (Inadimplentes)
- 60- A empresa consegue recuperar os valores perdidos?
- 61- Estes clientes são fiéis?
- 62- Já ouviu alguma sugestão ou elogio de clientes? Qual?
- 63- Cite empresas que competem com a sua, e diga se estas empresas padronizam seus produtos:
- 64- Qual o nicho de mercado que mais atrai o seu segmento?
- 65- O seu produto ou serviço é uma necessidade básica identificada?
- 66- Onde se localizam seus fornecedores? Seu preço, prazo e qualidade está de acordo com a expectativa da empresa?
- 67- Costuma pagar os fornecedores em dia?
- 68- Qual é o prazo de pagamento aos fornecedores?
- 69- A empresa faz propaganda? Que tipo?
- 70- A empresa possui vendedores internos ou externos?
- 71- Se não tiver vendedores , já pensou nesta hipótese?
- 72- Tem marca registrada?
- 73-Para a entrega dos bens ou serviços existe uma programação definida para execução e dia de entrega do bem?
- 74- Como o preço estabelecido da empresa se comporta no mercado? Barato, mais ou menos ou caro.
- 75- A empresa realiza promoções?
- 76- A empresa já efetuou algum tipo de pesquisa de mercado para acompanhamento de inovações, tecnologia, preços dos concorrentes, local de atuação etc...?
- 77- A criação de um novo produto acontece no estabelecimento? Quem fica responsável por isto?
- 78- A empresa tem controle do que sai e entra em termos financeiros? Usa algum programa para isto? Controla seu fluxo de caixa?

- 79- Como você considera hoje a real situação da empresa financeiramente ?
Excelente, Boa, em recuperação ou péssima.
- 80- A empresa faz uso de empréstimos bancários como cheque especial ou outro?
- 81- Vida pessoal e vida da empresa se misturam entre os diretores, ou seja, despesas pessoais são pagas pela empresa?
- 82- No momento paga algum tipo de empréstimo ou financiamento? Qual?
- 83- Tem controle sobre o estoque de matéria prima ou produto?
- 84- Alguma vez sua empresa recebeu uma análise financeira sobre os dados contábeis, efetuada por profissional da área?
- 85- Quantos veículos a empresa possui?
- 86- Metas e objetivos no sentido de maximizar os lucros, a empresa prevê algo sobre isso para um período? (semestre ou ano?)
- 87- Como está a conservação do local de trabalho? Necessita de reformas externamente ou internamente? Relacione quais:
- 88- Qual o grau de importância que você dá aos funcionários da empresa? Como você os vê? Eles são importantes?
- 89- Na sua opinião, eles são felizes por trabalharem nesta empresa?
- 90- Na contratação de pessoas existe uma seleção ou entrevista para o cargo?
Os interessados possuem alguma qualificação profissional?
- 91- Os funcionários recebem treinamentos especializados quando entram na empresa? Conhecem exatamente o propósito da empresa?
- 92- O empregado recebe vale transporte, alimentação, plano de saúde ou algum outro tipo de benefício?
- 93- Algum encarregado neste setor realiza cursos para aprender como lidar melhor com pessoas?
- 94- Qual o grau de escolaridade dos funcionários? Costumam faltar muito?
Executam todas as ordens? Reclamam? São amigáveis?
- 95- Você acha que o ordenado dos funcionários condiz com a atividade que cada um exerce? Eles merecem ganhar mais?
- 96- Os empregados zelam pelos equipamentos da empresa?
- 97- Eles reclamam para fazer horas extras?
- 98- Como a empresa pode alcançar a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa?

99- Qual sua avaliação em relação as perguntas?

100- Na sua opinião o que a empresa precisa fazer para melhorar?

O questionário aplicado aos colaboradores da empresa contempla 30 (trinta) perguntas, a fim de conhecer a forma de como estes funcionários se situam na empresa. De acordo com Castor (2009, p. 141) “nenhum conjunto de estratégias empresariais será bem sucedido se o gerenciamento dos seus recursos humanos não aderir de maneira entusiástica e eficaz àquilo que foi definido e não for capaz de executar as estratégias definidas com alto padrão de desempenho”. Mais do que nunca há necessidade de pessoas capacitadas na empresa que saibam lidar com pessoas. O ser humano é complexo, um diferente do outro e para formar uma grande equipe é necessário conhece-los um pouco.

“ DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL “

Aplicado aos funcionários da empresa Ferro Forte Ltda, no intuito de diagnosticar possíveis falhas ou problemas relacionados a Gestão, assim como evidenciar suas forças e fraquezas, para uma melhor administração e relacionamento humano.

Este questionário deve ser respondido da forma mais sincera possível com muita honestidade, pois somente desta forma se demonstra a verdadeira situação da empresa. Não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas a sua opinião.

Esta ferramenta é de natureza confidencial e não há necessidade de identificação.

As questões são colocadas de forma aberta, portanto, suas respostas são importantíssimas e todas devem ser respondidas verdadeiramente. Sugestões também são muito bem vindas.

- 1- Qual o cargo que você ocupa na empresa?
- 2- Tem alguma especialização neste cargo? Participou de algum curso de treinamento nesta função?
- 3- Seu salário é pago corretamente?
- 4- Está satisfeito com seu salário, baseado na atividade que você executa?
- 5- Gostaria de ganhar mais? Quanto?
- 6- Se sente feliz trabalhando nesta empresa?

- 7- Realiza o trabalho com satisfação e procura fazer com que a empresa tenha sucesso?
- 8- Cumpre com horário estabelecido de entrada e saída?
- 9- O que acha de seus administradores? E da empresa?
- 10- Já passou por algum momento difícil em que a empresa o ajudou?
- 11- O que acha do local onde exerce a atividade? É bom? Poderia melhorar? Em quê?
- 12- Tem o hábito de faltar?
- 13- É associado ao Sindicato da Classe?
- 14- É feliz com o que faz? Gostaria de trabalhar em outro lugar? Qual?
- 15- O que acha do local em relação a ventilação, higiene e iluminação?
- 16- Tem cuidado com os equipamentos e ferramentas da empresa?
- 17- A empresa fornece uniforme e equipamentos de proteção?
- 18- Os materiais para a realização do trabalho são adequados?
- 19- A empresa estabelece metas e objetivos para o cumprimento de tarefas?
- 20- A empresa fornece treinamento ou cursos sobre sua função? Se não fornece, gostaria que tivesse?
- 21- Como você avalia a forma que seus superiores orientam a execução do trabalho?
- 22- Existe algum tipo de preferência ou discriminação dentro da empresa?
- 23- Você conhece e obedece as normas da empresa?
- 24- Existe um ambiente de confiança e solidariedade entre todos em seu local de trabalho?
- 25- A empresa tem qualidade em seus serviços e produtos? Você acha que os concorrentes próximos atrapalham?
- 26- Existe algum tipo de propaganda que a empresa faz no intuito de aumentar as vendas?
- 27- O que você considera importante para ter qualidade de vida?
- 28- Qual sua escolaridade? Gostaria de estudar? O quê?
- 29- Qual sua opinião sobre esta avaliação?
- 30- Qual sugestão você daria para melhoria de todo o processo de administração da empresa? (por favor, responda com franqueza, pois, sugestões como a sua podem colaborar para que mudanças venham a ocorrer e beneficiem a todos: patrão e empregados):

3 Metodologia

A metodologia apresenta de forma científica e detalhada a forma correta de apresentação e descrição de um tema abordado. Os aspectos metodológicos em relação à classificação da pesquisa são: quanto à abordagem do problema, quanto aos objetivos da pesquisa e quanto aos procedimentos.

QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA:

A pesquisa se caracteriza como qualitativa quanto à abordagem do problema, pois seu método de análise é puramente interpretativo. Segundo Sampieri, Collado e Lucio, (2006,p.19) “ é baseado em um esquema indutivo, é expansivo e em geral não busca criar questões de pesquisa anteriormente nem provar hipóteses”.

QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA:

De acordo com Beuren (2003), esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos, visto que o objetivo principal é descrever características de determinadas populações ou fenômenos.este estudo interpreta fatos estudados e analisados sem interferência do pesquisador.

Os estudos descritivos observam, registram, analisam e interpretam fatos sem intervenção do pesquisador sobre estes. Scherer (2009).

QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA:

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é considerada um estudo de caso, - já que o foco do estudo estará concentrado unicamente na empresa em questão. Será elaborado dois questionários, um aplicado aos sócios e outro aos funcionários.

INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS:

Foram selecionados dados e aspectos inerentes a empresa nas áreas de produção, administração, finanças, marketing e recursos humanos, de forma a agrupar informações necessárias, por meio de questionários, proporcionando condição de organização e aproveitamento de dados de acordo com cada objetivo considerado satisfatório, com intuito de implantação de uma nova estrutura com colaboração de administradores e colaboradores, a fim de identificar o grau de organização da empresa percebido pela análise e o grau desejado. Quanto ao critério de seleção serão utilizados todo o universo de pessoas da empresa sendo três sócios e sete colaboradores.

4 Estudo de Caso

4.1 Características da Empresa

Histórico da empresa :

Uma entidade que atua no setor de calhas industriais, apresenta gradativamente um crescimento considerável, passando por altos e baixos. Se mantém no mercado há mais de 40 anos prestando serviço com qualidade e segurança. A história se iniciou com um imigrante polonês que após o período da 2ª Grande Guerra Mundial foi da Polônia para a Alemanha onde permaneceu durante 4 anos. Surge a oportunidade pelo governo alemão de ir para uma outra terra, então o imigrante escolheu o Brasil, pois o comentário era de que o Brasil tinha terra e trabalho. Chegaram em 1949, pai e esposa com três filhos e instalaram-se em Morretes (PR) para trabalhar na fazenda de plantação de cana de açúcar de Sebastião Malucelli. Ali ficaram por sete anos e depois foram para Curitiba no ano de 1956, onde já haviam comprado um pequeno terreno com uma casa. O primeiro trabalho em Curitiba se deu na feira vendendo pepino e repolho azedo, técnicas que os brasileiros não conheciam. Com humildade e muito trabalho, ensinou seus três filhos que para vencer na vida teriam que trabalhar por conta própria e não para terceiros.

Os filhos, por sua vez, saíram das empresas que trabalhavam, que era do ramo de funilaria, e iniciaram em uma casa velha entregando as calhas que fabricavam de bicicleta. E assim, por conta própria começaram um negócio e em 23 de maio de 1974 efetuaram o registro da empresa nos órgãos competentes.

Atualmente contam com 7 funcionários e do corpo societário fazem parte 4 sócios, sendo que destes, 3 trabalham na empresa e o outro é apenas sócio-quotista. Dos sócios fundadores ficou apenas um com seus filhos, pois, houve um processo de saída dos demais fundadores há 6 anos atrás e tiveram que receber seus direitos, hoje na direção se encontra um dos filhos e o fundador não saiu da empresa ainda. Atua no segmento de fabricação e reparo de calhas industriais, montagem de estruturas metálicas em aço e alumínio, para uso doméstico ou não. O faturamento mensal não é constante, varia mensalmente e isto se deve a condições climáticas no caso de reparos, pois efetua conserto e limpeza de calhas em casas residenciais, condomínios etc. e também devido a grandes empresas que operam no ramo de construção civil que contratam os serviços ou o terceirizam. O faturamento

médio atual dos últimos 12 meses foi de R\$ 430.000,00 (Quatrocentos e trinta mil reais).

Trabalha com fornecedores de qualidade como: Inal, Sonaex, Gerdau, Cruzado Forte. Estes fornecem a chapa de aço e exigem um cadastro atualizado e contínuo. Também operam com Osten Ferragens, Tintas Darka e outros mais .

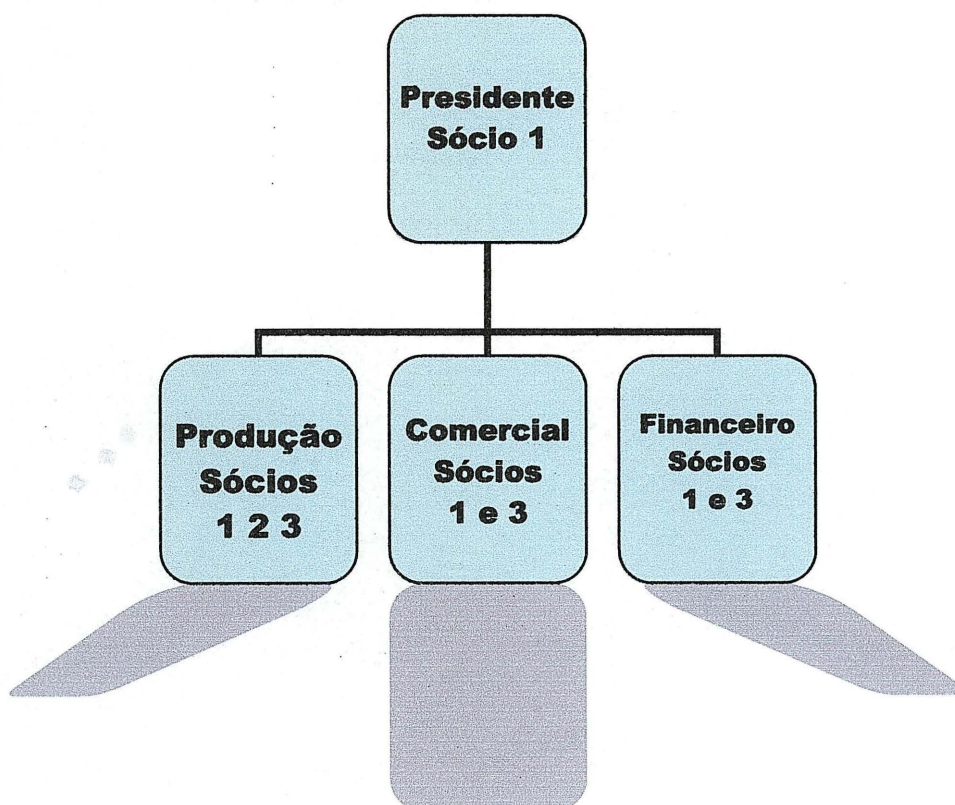
Sua clientela se compõem em :

- empresas da construção civil que terceirizam ou não os serviços;
- consumidor final pessoa física
- demais empresas de médio e grande porte

Tem como concorrência em grande quantidade, empresas pequenas que na maioria dos casos se encontram na informalidade.

Como estrutura organizacional apresenta em seu quadro:

Figura 21: Organograma da Empresa

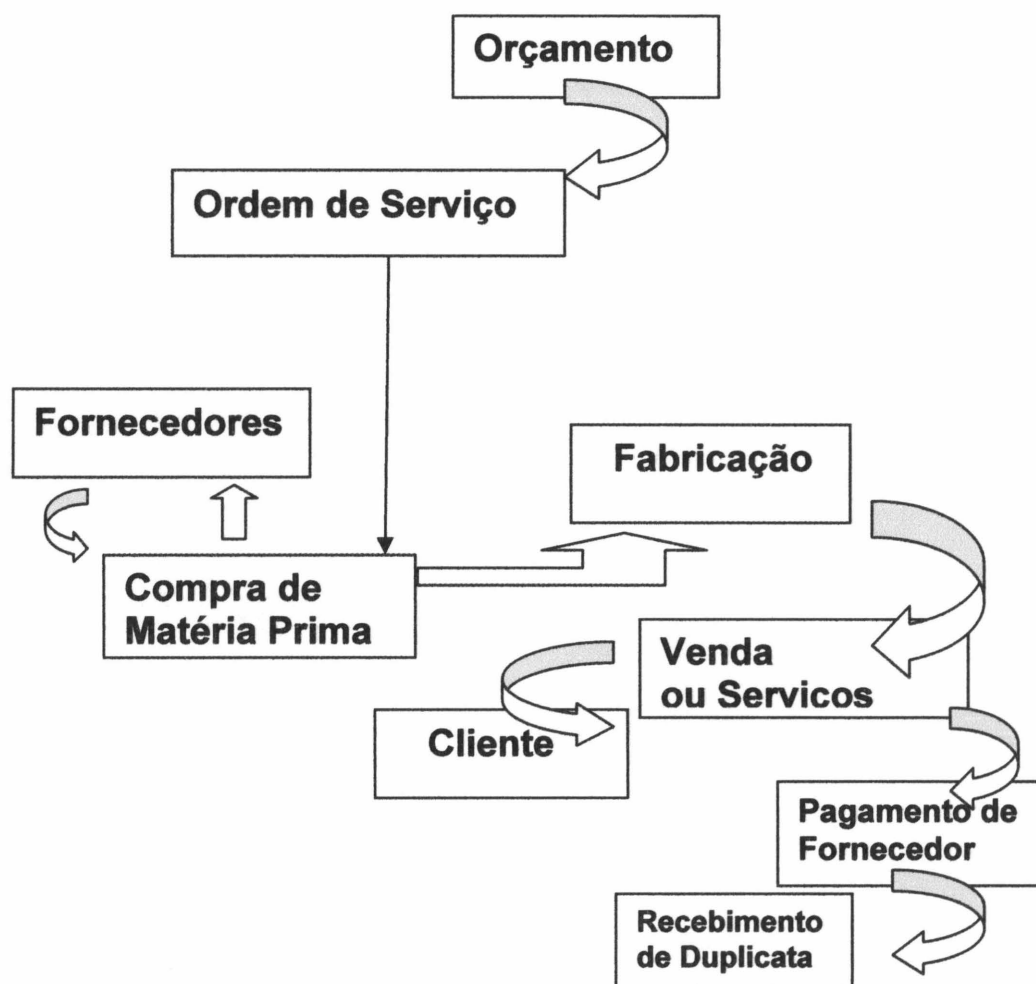


Fonte.: elaboração própria

Conforme demonstra a figura o sócio 1 que é o sócio que responde pela empresa age também no campo de produção, comercial e financeiro. E o sócio 3 representa o fundador.

O processo da empresa se dá primeiramente com o orçamento solicitado pelo cliente, a ordem de serviço com orçamento aprovado para execução, aquisição da matéria prima, análise das condições de pagamento, produção, entrega do serviço, pagamento do fornecedor e recebimento pelo serviço efetuado, como demonstra a figura.

Figura 22: Fluxograma do Processos da Empresa



Fonte: Elaboração Própria

4.2 Análise dos Dados Diagnosticados

4.2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com as respostas identificadas no questionário aplicado, o trabalho realizado com os sócios demonstra que todos os três prezam pela qualidade do

serviço em primeiro lugar e o trabalho é a força maior que os impulsiona para uma nova situação. Desejam ser líderes no mercado em fornecimento e produção de calhas industriais e como valores básicos citaram honestidade, respeito e amizade. Apontam como barreiras que possam ocorrer num processo evolutivo a questão financeira, os sócios e a família. Dois se consideram habilitados para o cargo e acham que merecem ganhar mais e o outro não se considera habilitado e está satisfeito com seu pro labore. Reuniões para discussões, troca de idéias acontecem muito pouco e pelo que relatam não existe um cumprimento de metas ou relatórios apresentados, sendo ainda que, nas tomadas de decisões não existe a participação de todos. Em relação aos concorrentes há uma contradição, um dos sócios define que os pequenos não atrapalham a empresa, porém os demais alegam que oferecem preços mais baixos e serviço mal feito. O controle mais preciso que realizam é sobre a produção, nas demais áreas deixam a desejar. O que os diferencia dos demais é a qualidade do serviço e o atendimento, não possuem planejamento algum, entretanto um deles aponta que almeja melhorar a cada dia vencendo a concorrência. A comunidade ao redor não atrapalha e o relacionamento é amigável. Relatam ainda que a empresa é pequena e não tem condições de planejamentos da forma como as grandes.

4.2.2 Produção

A empresa produz serviços em chapa galvanizada, calhas, rufos, coifas, condutores, desde a medição na obra ou projeto; a dissipação das medidas para o corte e dobra e finaliza com a instalação no local. Este processo é complexo, necessita de precisão devido às medidas e enfrenta dificuldades como o tempo chuvoso e falta de funcionários. Segundo os sócios não existem estudos de aperfeiçoamento neste segmento, por isso é que se justifica o fato ter poucas empresas centradas neste segmento que forneçam confiança e qualidade. Todos demonstram conhecimento sobre o produto acabado ou o serviço prestado pela empresa, de forma profissional. Apesar de não existirem normas na linha de produção até o produto final, um dos itens identificados de forma marcante por todos é o controle da matéria prima, a execução do serviço a ser produzido e a entrega do produto.

4.2.3 Marketing

Em relação ao Marketing, dois sócios responderam que não realizam propagandas, ela é feita de “boca em boca” , que os clientes ficam sabendo da empresa através de outros clientes que contrataram os serviços e ficaram satisfeitos pela qualidade e apresentação. Já o responsável pelo contato com clientes divulga a empresa pela internet, através de email’s de apresentação da empresa. Para um deles o ponto está de acordo, os demais gostariam de estar na Br ou Cidade Industrial. Não existem vendedores, visto que a produção da empresa não é um único produto e muito menos em série, é por encomenda e a maioria dos bons serviços quem contratam são as empresas de construção civil, apontadas como o melhor segmento da empresa, entretanto, esta hipótese não está descartada, se, de repente pensarem em um produto de grande escala, gostariam de fabricar mas não sabem qual seria este produto. Este tipo de produção não tem padronização e não possui marca registrada. Não existe promoção neste segmento, somente qualidade e segurança do serviço.

4.2.4 Finanças

Financeiramente, de acordo com os sócios a empresa se encontra em situação difícil, estão se recuperando gradativamente, um dos motivos apresentados foram dívidas do passado. Controlam seu estoque e caixa, receitas e despesas de maneira simples sem uso de ferramentas gerenciais mais apuradas para facilitar a administração. A prestação de contas não acontece de forma que todos tenham conhecimento, as contas pessoais são pagas pela empresa e depois descontadas de seus pró labores. Honram compromissos relacionados a seus fornecedores e funcionários, e por último são os sócios. Não existe distribuição de lucros ao término do período. A margem de lucro é considerada boa. Possuem quatro veículos próprios sendo que um deles é financiado. O imóvel é próprio. Acham que mesmo se enquadrando no sistema de pagamento de impostos o Simples Nacional, poderiam pagar menos impostos.

4.2.5 Recursos Humanos

Todos os sócios deram muita importância para seus funcionários e concordam que poderiam ganhar um pouco mais. Reclamam que faltam muito, mas possuem capacidade de desenvolver as tarefas propostas. O sindicato da classe tem um peso significativo no tocante a acordos de compensação de horas de

trabalho e às homologações, também o empregado que desejar, tem acesso a planos de saúde mais acessíveis e o sindicato disponibiliza para os associados programa de férias em alojamentos nas praias do Paraná ou em outro local. A maioria deles não possuem qualificação profissional, recebem algum tipo de treinamento na empresa, porém não conhecem o verdadeiro propósito da entidade. Recebem seus salários em dia com todos os benefícios por direito. As contratações são raras, pois os empregados permanecem anos na empresa. A maioria deles somente cursaram o ensino fundamental, não reclamam de fazer horas extras, zelam pelos equipamentos da empresa e são amigáveis.

4.2.6 Análise do questionário aplicado aos funcionários

O questionário foi aplicado a sete funcionários e todos conhecem qual é a sua função, somente dois possuem alguma especialização e gostariam de receber mais treinamentos para a profissão.. Sobre o grau de escolaridade seis possuem o ensino fundamental completo e um deles só até a antiga quarta série. A maioria não está satisfeito com o salário percebido e gostariam de ganhar mais, no entanto todos se sentem felizes de trabalhar nesta empresa. Acham que o local para o trabalho é bom, mas poderiam melhorar na questão de ventilação. Unanimemente falaram que costumam faltar somente na necessidade, que a empresa oferece uniformes e equipamentos de proteção adequados e prezam pelos equipamentos da empresa. Todos concordam que a qualidade do serviço é excelente e que os concorrentes próximos não atrapalham a empresa. Há uma contradição relacionada às normas estabelecidas na empresa. Gostaram da avaliação proposta desde que as respostas sejam aproveitadas. Apresentam no geral como qualidade de vida conforto, bom salário, crescimento junto a empresa, saúde e educação. Sobre seus administradores dizem que são bons mas podem melhorar e no contexto geral sugerem uma melhor organização nos dias de pagamento, que houvesse mais comunicação entre patrão e funcionários e também mais acompanhamento do chefe junto as obras onde só os funcionários realizam o serviço.

4.3 Sugestão dos colaboradores

Declaram estar passando por momentos difíceis na empresa e desejam pessoas capacitadas que apresentem inovações mais diálogo, simpatia e ordem

4.4 Sugestão de melhorias

Em primeiro lugar há necessidade de que os sócios se reúnam frequentemente expondo problemas e buscando soluções. O diálogo deve ser uma constante entre eles. As crises devem ser encaradas como oportunidades para darem a volta e buscar o sucesso . Devem estabelecer metas, objetivos e normas para que sejam obedecidas e respeitadas por todos: sócios e funcionários, a fim de poder implantar uma nova cultura organizacional dentro da empresa. Deveriam nomear conselheiros familiares para que auxiliem o processo de renovação e demais assuntos. Interessante se mostra a opção de melhoramentos internos na empresa, como renovação de ambientes com mais ventilação, uma nova pintura, um bem estar maior. Os sócios devem procurar apoio em cursos relacionados a gestão administrativa e de pessoas. Para finalizar, os sócios devem procurar uma maior compreensão entre si mesmos, para que se conheçam melhor e possam aplicar na empresa uma melhor administração. Devem organizar seus gastos pessoais para que não se misturem ao da empresa afetando-a financeiramente.

5 Conclusão

Com a globalização e aberturas de novos mercados, as empresas familiares começaram a enfrentar obstáculos, pois não estavam mais sozinhas. A concorrência bate na porta galopantemente com grandes inovações e tecnologia. O setor industrial, a exemplo disto é o mais afetado. Diante deste avanço, para sobreviverem, necessitam com urgência de aprimoramento, conhecimento, modernização e profissionalismo cada vez mais, a fim de conseguir permanecer no mercado e não ser engolido por grandes grupos. A empresa familiar em questão busca avanço diante destas mudanças. É uma empresa pequena que na sua proporção apresenta dificuldades e conflitos que abalam sua estrutura. Passou por um processo sucessório sem ter orientação adequada para este fato e diante disto procura formas de vencer as crises. No entanto é uma empresa que tem um potencial muito grande naquilo que faz e deseja intensamente uma melhor integração. Com este exemplo podemos reafirmar que mesmo sendo uma empresa pequena ela pode se espelhar nas grandes empresas familiares de sucesso e se tornar grande um dia, vencendo todos os obstáculos. Este estudo reforça a importância do tema proposto, a reestruturação onde o entender, o aprender e a vontade dão início a uma nova situação de mudança organizacional promovendo a continuidade e onde todos só tem a ganhar.

REFERÊNCIAS

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração, ciclo de vida das empresas familiares**. 2ª ed. Negócio Editora 1997.

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

LODI, João Bosco. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 2ª Ed. Editora São Paulo, 1983.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa Familiar ou... Inferno Familiar**. 2ª edição. Juruá Editora, 2009.

MONTALVÃO, Alberto. **Moderna Enciclopédia Relações Públicas e Humanas**. 1º Volume – Livraria Jácomo, 1975

VENTURA, Luciano Carvalho. **O conselho de Administração na Empresa Familiar**. Disponível em: http://www.acionista.com.br/governanca/200706_luciano_ventura.htm.> Acesso em 15 jul 2010 às 13:25 horas.

ISTO É DINHEIRO – “ **O Retrato da Empresa Familiar** “ – (2007)nº edição 507 – 13/06 – 10:00 / atualizado em 09/03 – 15:48. Disponível em http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/2806_0+RETRATO+DA+EMPRESA+FAMILIAR acesso em 02 jul.2010 às 23:25 horas.

Edson Talarico (Prof.de programas de MBA da FGV e USP, nos módulos de Estratégia e Relacionamento) 28/07/2010 – acesso em 05/08/2010.
Disponível em <<http://br.hsmglobal.com/notas/58544-empreendo-logo-existo>>

http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF

III SEME AD

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **PROBLEMAS DE SUCESSÃO E A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES**. FEA/USP (1998) acesso em 17 jul 2010. (1998) disponível em < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/Resumos/Art002.htm>>

Revista Mais Varejo 12/ 2008 Ano I nº 1, Souza Cruz

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Sucessão e a Sobrevivência das Empresas Familiares** disponível em <http://www.ichs.ufop.br/conifes.anais/OGT/ogt1204.htm> acesso em 02 jul 2010 às 23:08 horas. 2004.

XIMENES, Sergio. **Minidicionário Ediouro** – 7ª Edição – 1999 – Ediouro Publicações S.A – RJ

GONÇALVES, Maria Helena Barreto; WYSE, Nely. **ÉTICA & TRABALHO Senac**. Ed.Senac Nacional – 17ª edição/2004 – RJ

FARIAS, Luiz Rogério. Apostila curso **Gestão de Negócios** 2009

http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/12143_RESPEITO+ENTRE+OS+SOCIO
S. Acesso 07/08/2010 às 18:02 horas

TOMAZETTE, Marlon. **A Teoria da Empresa: o novo Direito “Comercial “** – 03.2002 - disponível em <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2899>> acesso em 07 de agosto de 2010 às 11:47 horas - Jus Navigandi.

<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/246.pdf>. Acesso 08/08/2010 – (2005)

KREISIG, Denise; Springer, Fabio Augusto; PETRY, Luiz Inácio. 2007. **O Processo de Gestão em Empresas Familiares: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações**.

<http://www.superartigos.com/view/printview-2822.html>. Acesso em 08/08/2010

NASCIMENTO, Auster Moreira; PETRY, Luiz Inácio. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. Revista Contabilidade & Finanças.USP.São Paulo.V 20.n.9 p. 109-125, janeiro/abril 2009.

FILHO, José Carlos Franco de Abreu; SOUZA, Cristóvão Pereira de; GONÇALVES, Danilo Amerio; CURY, Marcus Vinícius Quintella. Finanças Corporativas – 2004 – 3ª Edição – FGV Editora – Série Gestão Empresarial.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico. 27ª Edição – Editora Atlas- 2010.

BERNHOEFT, Renato. Empresa Familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. Ed.Nobel – 2ª Edição – 1989.

CHERER, Luciano Marcio. Metodologia do Trabalho Científico. Apostila do Curso de Gestão de Negócios – 2009 – UFPR.

.....