

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM CONSULTORIA EMPRESARIAL I**

Antônio Carlos do Nascimento

Orientadora: Prof^a Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira

PARA AMANHÃ ... O QUE TEREMOS ?

**NATAL/RN
2013**

INTRODUÇÃO

Final de expediente na C & M Metais Ltda, Rogério, diretor comercial, e um dos proprietários da empresa, sempre o último a sair, passa uma vista geral em todo o salão, contempla o cenário vazio sem artistas nem figurantes, parou talvez para idealizar uma nova fórmula, mas, por hoje o espetáculo terminou, só recomeça amanhã, e como será? Para amanhã o que teremos? Ainda, antes de fechar a porta, arrisca uma última olhada, quem sabe não surge uma ideia brilhante para resolver o impasse? Fecha e se dirige para casa, mais um dia de trabalho cumprido e cumprido.

No caminho de casa pensa com convicção que realiza tudo ao seu alcance, que faz tudo com muito zelo e dedicação ilimitada pela empresa, sua identidade pessoal por vezes se confunde com a profissional, não há descanso nem tão pouco motivos para discórdia ou desconfianças por parte do sócio, porém, no percurso, e como sempre nesses últimos meses, o mesmo pensamento retorna, e volta a atormentá-lo, a loja é pequena é verdade, mas tem potencial para crescer, é sortida, com localização privilegiada, boa apresentação visual, produtos de excelente qualidade, bom atendimento e preço justo. Diferenciais da C & M Metais Ltda que apesar da preferência do mercado, opera com muito rigor para conseguir honrar todos seus compromissos financeiros e sociais em dia, assim sendo... “Porque, a empresa não decola? Porque temos sempre que conquistar com tamanha determinação, cada dia, como condição única para permanecermos na luta pela sobrevivência? Como poderíamos inverter esse quadro para produzirmos mais com menos desgaste?” essas perguntas atormentam o Rogério.

A HISTÓRIA DA EMPRESA

Antes de se tornar líder de mercado a C & M, como é conhecida, foi uma pequena empresa oriunda do surgimento da oportunidade, visão e capacidade empreendedora de dois irmãos, Rogério e Paulo, já naquela época, meados de 1989, sinalizava ao mercado que chegava para conquistar sua fatia, o momento era propício para o desenvolvimento da atividade, a cidade crescia, senão vejamos abaixo trechos do estudo de Anelino Francisco do Deptº de Geografia da UFRN sobre Migração e Crescimento Urbano: Uma Reflexão Sobre a Cidade de Natal.

Nesse sentido, o terciário se especializou em Natal através de grandes unidades edificadas, nos diversos ramos de atividade, destacando-se nesse período (1970 a 1980) a construção do Centro Administrativo do Estado e do

Campus da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a ampliação da sede escolar oficial, as construções do Hospital e Pronto Socorro Walfredo Gurgel e do Hospital Médico-Cirúrgico. (CUNHA, 1991; COSTA, 2000).

“Observando-se também que entre fins de 1970 e começo de 1980, ao ser instalada a "Região de Produção do Distrito Setentrional da Petrobrás" (RPDS), estabeleceram-se em Natal diversas subsidiárias, concessionárias e prestadoras de serviços, o que vai trazer à cidade uma população com um nível de renda superior à do local e, com elevado poder de consumo” (FERREIRA et al., 1996). E isso era bom sinal, imaginaram os irmãos. Funcionou até 1992, num pequeno espaço, até inadequado para a operação, mas, em 1993, pelo progresso que vinham obtendo e pelo espírito inquieto do Rogério na busca constante para incrementar o negócio, os irmãos, após algumas considerações e pela necessidade, decidiram mudar para um local comercial mais adequado, contando principalmente, com a astúcia, liderança e determinação desenfreada do Rogério, que, mesmo sem formação acadêmica, mas, por ser um estudioso compulsivo, absorvia dos livros, conhecimentos técnico necessário e os aplicava na empresa com sucesso, habilitando-o inicialmente a enfrentar o dia a dia do negócio. Também adquiriu boa experiência no início da sua vida profissional pelo conhecimento armazenado quando da sua passagem por uma grande empresa do ramo, como sempre e por sua aplicação e empenho continuados, conheceu detalhes específicos do material comercializado no portfólio da empresa, esse conhecimento, contribuía agora, para a obtenção do sucesso como empresário. Paulo, diretor financeiro, calado, mas de temperamento forte, também viveu a mesma experiência, mas, não obteve o mesmo sucesso do irmão, desde o início, contentou-se em atuar como coadjuvante realizando trabalhos na esfera operacional e entrega domiciliar a clientes. Sempre concordou, discordou, acatou, mas deixou as decisões empresariais por conta do Rogério, raramente se envolvia, com algum assunto, ao final sempre dava certo e a empresa crescia a cada dia que passava.

HONESTIDADE E PERSERVERANÇA

Desonestidade é prática condenável na empresa, e passível de demissão sumária do colaborador se detectada e comprovada a fraude. Na área de vendas por exemplo, todo o sistema é protegido por parametrizações que impedem qualquer tentativa de prática diferente da estabelecida, nesses casos, suspende-se a venda se essa não atender aos princípios e leis da empresa. Por vezes, verificou-se clientes tentando desvencilhar-se da nota fiscal no balcão de atendimento, para adiantar o processo e ser atendido mais rápido, não adianta, é certo o Sr.

Augusto, encarregado da expedição, retrucar, orientando-o sobre os aspectos legais e exigências fiscais que devem ser cumpridos antes da entrega da mercadoria solicitando ao cliente nesse momento que... “Aguarde só mais um instante Sr, o procedimento já está sendo concluído” ou um outro, tentando realizar compra com cartão de terceiros quando é interpelado por D^a Fernanda, caixa da loja, “Bom dia Sr. Poderia me apresentar seu documento legal de identificação ”. É sempre assim..., tudo nos conformes e a empresa segue... Também enfrenta-se tempos de dificuldades, que obrigam a C & M a se superar recorrendo algumas vezes a empréstimos bancários para o financiamento da operação, contudo, nada que a curto ou médio prazos não seja liquidado, vez por outra, até, com muito sacrifício..., mas, sempre se consegue, essa é a marca da C & M, perseverança, honestidade e trabalho constante.

RECLAMES E ELOGIOS DOS FUNCIONÁRIOS

Durante o período de preparação desse trabalho, sempre em conversa informal de corredor solicitávamos opiniões de funcionários sobre as qualidades e defeitos que eles visualizavam na empresa, colhemos informações preciosas mas por unanimidade o destaque foi sobre a transparência, a honestidade e o respeito com clientes e funcionários, os benefícios oferecidos como plano de saúde e almoço dos quais mensalmente desconta-se em folha uma simbólica taxa, do plano odontológico do qual o funcionário participa com 50% do pequeno valor da mensalidade e que é extensivo aos dependentes esposa(o), filhos, pai, mãe, irmãos e outros, com 100% do valor cobrado pelo plano a preços praticados para a empresa, do pagamento do salário, impreterivelmente em dia, e da facilidade de acesso a hierarquia da empresa. Dos reclames, destacaram a necessidade de: Capacitação profissional periódica para atualização e aperfeiçoamento operacional do staff. Realização de palestras motivacionais e de etiqueta para melhoria do tratamento e comunicação interna entre funcionários. Da ausência de reuniões internas para inclusão dos funcionários nos problemas da empresa como ferramenta de convocação geral para incentivar o comprometimento e participação na obtenção de sugestões e soluções.

FIDELIZAÇÃO, CONCORRÊNCIA E REFLEXOS DO MERCADO

A carteira de clientes da C & M é fiel, o produto é de qualidade superior, fabricado sob os mais rígidos padrões e certificações internacionais, tem preferência no varejo local e da aquecida construção civil, todavia, ultimamente, duas preocupações tem se verificado, a

redução no valor do ticket médio de compras, e a ação da concorrência, que tem crescido, pela venda de produtos similares, com qualidade inferior e outras práticas, mas que, atende de certa forma ao anseio do consumidor, que, elege preço, em detrimento a qualidade do produto, essa preferência, tem afetado o negócio e reduzido a margem de lucro, pela concessão de descontos sempre crescentes para a finalização de negociações. Como tornar nosso produto mais competitivo para enfrentar essa ação da concorrência, reconquistar clientes e aumentar vendas? Essa é a pergunta que o Rogério diariamente se faz a procura de alternativas.

GESTÃO DE PESSOAS

Iniciando-se pelo processo de recrutamento e seleção que é realizado também pelo Rogério, consta de breve entrevista com o candidato que se apresentou por indicação de algum funcionário, diretoria, ou de amigos etc. aplicação de alguns quesitos relativos à área de atuação e um psicoteste cujo resultado indicará o grau de aptidão do candidato ao cargo. De forma empírica e informal a gestão de pessoas é regida pelos postulados advindos da direção da empresa (leia-se Rogério), determinando assim, o modo como as tarefas deverão ser realizadas, distribuídas e quais atribuições serão de responsabilidade desse ou daquele funcionário. Se o resultado não for satisfatório, o procedimento será revisto e somente com o “de acordo” do Rogério, alterado.

CONFLITO DE PROPRIEDADE

Já há algum tempo, pelo crescimento pequeno mas sólido que as empresas veem apresentando, instalou-se um clima de desconforto entre os irmãos acionistas, principalmente por parte do Paulo, que, agora sempre discordando de algumas atitudes de comando e da centralização excessiva do Rogério, tem provocado discórdia entre eles. Paulo, também detentor de 50% do capital das empresas, momentaneamente pleiteou ser o soberano de uma delas, mas, conservando a sua participação acionária na outra empresa do grupo (sim, a outra, nos mesmos moldes, foi inaugurada em 1995, também em Natal, sendo transferida em 2010 para Mossoró), o problema é que, Paulo deseja que o Rogério continue exercendo as atividades na Diretoria Administrativa e Comercial das duas empresas, mas, subordinado à sua direção na empresa que ficar com ele. Ao contrário do desejo do Paulo, Rogério, sugere o desmembramento legal total das empresas se for o caso, ficando contratualmente cada uma com um único dono, estando disposto até, a receber qualquer uma delas, proposta essa, não

aceita pelo Paulo, que, sabe não reunir condições para sozinho gerir o negócio, aí, instalou-se o impasse, que ciclicamente se agrava e que vem travando o pleno progresso das empresas.

A GESTÃO ADMINISTRATIVA

Como no início e pela evolução conseguida, a empresa mantém ainda o mesmo formato de gestão do passado (Rogério decide, contesta, esclarece, exige etc., Paulo é informado, às vezes discorda, até opina, mas termina concordando). Antes, pela necessidade de conhecimento, hoje, pela necessidade de controle das atividades, o experiente Rogério, continua à frente de tudo e de qualquer decisão das empresas, afinal, precisa estar bem informado sobre o que acontece, para isso, conta com o apoio cibernético do seu note book de última geração, companheiro inseparável, que vive conectado em média 15h por dia, tudo está nele. Reconhecido pela maestria, Rogério rege com plena acessibilidade, estreitando sempre a comunicação fácil com os funcionários, é comum se ouvir “ Vou falar com Rogério sobre esse ou aquele assunto”; “Rogério determinou fazer assim”; “ Só posso prosseguir se Rogério autorizar”; “ Rogério, me conceda um minuto para uma sugestão ”; “ Rogério viajou, ligue para o celular, ele atende e resolve”. Pois é, tudo continua sendo com o Rogério que por cautela resiste de certa forma a idéia da segregação irrestrita de algumas atividades aos funcionários.

SUCESSÃO NA EMPRESA

Nunca se comenta nada sobre esse assunto e não existe nenhum plano de ação para preparar a empresa para a sucessão, até já houve interesse e tentativas por parte de um dos sócios, já aposentado mas que continua cumprindo sua carga horária normal de trabalho na empresa, tentou inserir um dos filhos objetivando posteriormente sucedê-lo, esse, por ter formação em outra área de interesse, estagiou nos setores da empresa por período considerável, mas, não se adaptou a rotina do trabalho burocrático, posteriormente demonstrou desinteresse e saiu, o irmão, também não reúne as habilidades exigidas pelo cargo e a filha do outro sócio até o momento não manifestou a pretensão de trabalhar na empresa. Assim, e até que se desperte para a necessidade de formação de um sucessor familiar ou profissional, a empresa segue seu rumo e o dilema Pai rico, filho nobre, neto pobre, continua presente como uma sombra ameaçadora aos herdeiros.

O PROBLEMA

As empresas novas geralmente possuem duas características comuns. A primeira é que seus proprietários-gerentes estão no centro de tudo, investindo uma grande parcela do seu tempo, sua energia e, frequentemente, a maior parte dos seus recursos. As estruturas organizacionais são mínimas e informais; os procedimentos são normalmente definidos quando necessários e são modificados muitas vezes. A maior parte da comunicação vai para o proprietário controlador ou é feita por meio dele (KELIN E. GERSICK 1977). Por já ter ultrapassado essa fase do estágio empreendedor e por já se encontrar no estágio inicial de Expansão/Formalização, a C & M Metais Ltda necessita que os irmãos proprietários-gerentes Paulo e Rogério se desvinculem dessa etapa inicial e encontrem uma maneira de reduzir os conflitos para dirigir as empresas em conjunto, desenvolvendo relacionamentos construtivos de trabalho que contribuam para a consolidação desta nova etapa. Esse questionamento tem habitado o pensamento desse funcionário que vem observando a necessidade premente de profissionalização da empresa, como condição única para o enfrentamento dos novos desafios por vir, contidos em cada novo ciclo da vida organizacional, mas, agora é hora de descansar um pouco até iniciarmos um novo próximo dia, fecha a sala e sai.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Esse caso se refere a dinâmica e gestão da empresa familiar. As peculiaridades da empresa familiar pode ter vantagens e desvantagens de acordo com os interesses de propriedade, gestão e família. Nesse caso, há conflitos de gestão e de propriedade ocasionados pela diferentes interesses dos sócios-proprietários de mesma família na fase de expansão/formalização da empresa. O problema se refere a necessidade de profissionalização da empresa e aos desafios de lidar com os conflitos familiares que estão afetando a gestão e o futuro da empresa. Esse trabalho foi elaborado com base no ponto de vista e observações diária de um funcionário interessado em entender o dia a dia de uma empresa familiar de primeira geração, em atividade, atuante no ramo de metais não ferrosos, seus anseios, seus conflitos, a forma como os resolve e as reações que as decisões causam no grupo. A situação de conflito é real e vivida diária e intensamente pelos sócios da C&M, causando impactos e consequências nas políticas e práticas organizacionais afetando o desenvolvimento da empresa.

Palavras- chave: Empresa familiar. Política de Gestão de pessoas. Ambiente Organizacional. Fontes dos Dados.

Esse caso relata algumas situações reais do dia a dia de uma empresa familiar de primeira geração em atividade, do ramo de metais não ferrosos, para as informações colhidas,

utilizamos técnicas de observação e entrevistas informais com gestores e funcionários. Para salvaguardar a identidade e privacidade dos membros da família o nome da empresa, o local e datas são fictícios. Para garantir a fidelidade das informações os proprietários da empresa foram consultados autorizando a sua publicação.

Sugestões para Discussão do Caso

Esse caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação ou pós-graduação, em gestão de empresas familiares e administração de recursos humanos. A metodologia para entendimento e aplicação poderá ser a seguinte : a) Explicação sobre o que é empresa familiar, seus conflitos, tipos e formas de gestão; b) leitura individual; c) discussão em pequenos grupos; d) discussão em plenária; e) fechamento e orientações conceituais pelo professor.

Objetivos Educacionais

Para amanhã o que teremos, objetiva fornecer ao aluno alguns tópicos sobre as dificuldades, princípios e desafios da gestão de uma empresa familiar, onde a rivalidade, sucessão, gestão não profissional e a superposição empresa, família e gestão, contribuem para a ocorrência de fatores decisivos que podem afetar o desenvolvimento da empresa. A pretensão é: a) desenvolver no aluno através da leitura e reflexão, o espírito crítico para a análise de soluções de problemas comuns nas empresas familiares; b) avaliar a importância da implantação da gestão profissional numa determinada fase da empresa, como forma de diminuir as divergências e acertar o passo; c) contribuir com sugestões únicas e inovadoras para a solução de problemas existentes.

Questões para Discussão

- 1) Baseado no ambiente onde a empresa está inserta, identifique os pontos impulsores e restritivos da organização no atual estágio;
- 2) Que estratégias devem ser adotadas para solucionar os problemas existentes atualmente;
- 3) No caso apresentado a centralização das decisões é necessária para manter controle da situação ou a descentralização seria urgente e benéfica, explique;
- 4) Uma vez que o produto revendido pela C&M é de superior qualidade, com preferência pelo mercado mas que pela ação e modo como a concorrência está agindo a empresa vem perdendo vendas, quais providências poderiam ser tomadas para reversão desse quadro;

Análise do Caso

Esse trabalho objetiva apresentar um estudo de caso para ensino sobre uma amostra da problemática vivida por uma empresa familiar de primeira geração, do ramo comercial de

metais não ferrosos, seus problemas e conflitos. A proposta do texto é a de, pela leitura introduzir o aluno num ambiente organizacional como espectador investigativo para identificação dos diversos problemas vivenciados pela empresa e poder refletir sobre essas situações, contribuindo dessa forma para sua formação crítica e profissional. O texto passeia pela história da empresa revelando situações reais vividas pelas áreas comercial, administrativa e de recursos humanos, engloba aspectos que vão desde a composição acionária e o conflito entre os acionistas, a centralização excessiva das atividades inibindo o desempenho e a criatividade funcional, os reclames do staff para investimento em treinamento para adequação às exigências técnicas e operacionais da empresa, passando até pela ameaça do mercado por práticas inadequadas dos concorrentes etc. Por fim e como ferramenta de avaliação, solicita-se que o aluno proponha soluções adequadas para os problemas apresentados. Dessa forma e por se tratar de empresa familiar seu estudo tem de ser único, não devendo se comparar com outro tipo qualquer de empresas, pois mesmo com áreas correlatas, nas empresas familiares esses são sempre diferentes, “Os proprietários de empresas familiares estão bem cientes de como seu papel é diferente daquele desempenhado pelos acionistas em empresas de capital aberto. Os funcionários de empresas familiares conhecem a diferença que o controle familiar faz em suas vidas profissionais, na cultura da empresa e em suas carreiras.” (KELIN E; GERSICK, 1977, p.1)

Pontos Observados para Tomada de Decisão.

Centralização Excessiva

Por ser atuante e por estar no centro de todas as decisões da empresa, o proprietário controlador limita a autonomia, inibe o poder de decisão e criatividade dos funcionários, contribuindo de certa forma para a diminuição do grau de aprendizado, envolvimento e de responsabilidade de cada um deles na resolução dos problemas, a medida em que decide todos os assuntos sempre à sua maneira.

Normas e Procedimentos

A ausência de normas e procedimentos administrativos bem definidos, favorece a ocorrência e prática de tarefas soltas. A falta de conhecimento para execução da tarefa bem como da observação da sua correlação com outros procedimentos em vigor na empresa algumas vezes tem induzido ao retrabalho por tarefa sequencial que deixou de ser realizada.

Capacitação dos Funcionários

Basicamente o treinamento do pessoal é obtido naturalmente durante a realização das tarefas diárias, não existe nenhum programa de treinamento por área de atuação previsto para aplicação. A falta de atitude verificada em alguns funcionários no desempenho da função além de outros fatores pode ser proveniente dessa carência, também verifica-se distorções nos

relacionamentos interpessoais entre funcionários o que consequentemente tem interferido no trabalho em equipe.

Comunicação e Objetivos da Empresa

Hoje o maior problema da empresa é a falta de comunicação entre os sócios, esse fato tem repercutido negativamente em todo o staff que trabalha sem saber quais os rumos e diretrizes traçados pela diretoria para o atingimento dos objetivos comuns. Reuniões periódicas para discussão dos problemas com as lideranças e elaboração do plano de ação com acompanhamento mensal dos resultados, alinhariam o pensamento organizacional e seria uma poderosa ferramenta de transformação. Esse conflito é melhor compreendido quando o colocamos à luz do modelo de Três Círculos de Gersick (ver fig. 01 anexo A), pela posição que cada um ocupa na empresa, senão vejamos: Paulo pelo modelo, situa-se no setor 4 (Sócio Proprietário / Membro da Família) enquanto o Rogério situa-se no setor 7 (Sócio Proprietário / Membro da Família / Funcionário(Gestor)), assim torna-se evidente o desconforto do Paulo que apesar de cumprir expediente diário não se envolve com os problemas da instituição, ficando à margem das decisões e sem as informações pertinentes sobre a movimentação e situação da empresa. Também explica a colocação do Paulo nesse cenário quando diz: O tipo “Proprietário-Controlador/Jovem Família Empresária/Empresa Nova” é a primeira e a forma mais comum de empresa familiar onde o proprietário controlador detém a liderança da organização, concentrando mais poder, tomando todas as decisões chaves que impactam na organização. Além disso, a estrutura organizacional é simples, informal e a cultura da empresa é fortemente influenciada pelo seu fundador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, J. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Tradução de N. Montingelli Jr. São Paulo: Negócio, Editora. (Obra original publicada em 1977).

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. Tradução de C. Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, Editora . (Obra original publicada em 1990).

ANEXO A – Modelo de 3 Círculos

Modelo de 3 Círculos

Subdivide o Sistema Empresa em Gestão, Propriedade e Família

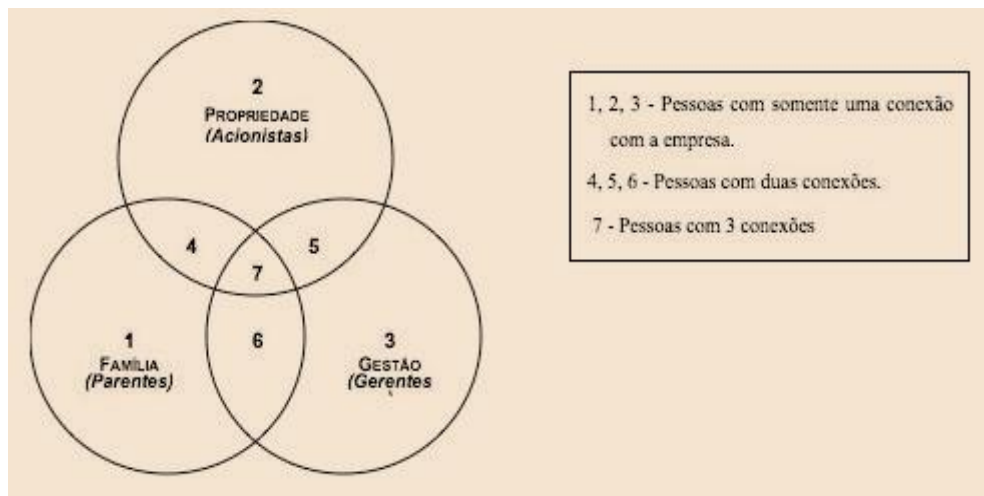


Fig 01