

Casos para Ensino em Administração: GESTÃO E SUCESSÃO NA LOJA ARTE V.

RESUMO

O caso enfatiza o problema da transmissão gerencial de uma empresa familiar, os desafios enfrentados e as peculiaridades da gestão empresarial que se refletem nas políticas e procedimentos da gestão de pessoas. Trata-se de uma situação real, que pode acontecer em qualquer empresa familiar, em que a transmissão gerencial ou sucessão acontece sem a profissionalização ou preparação do gestor. O relato é narrado com foco na gestora Ilde, que reflete sobre as suas dificuldades e aflições ao assumir a administração da empresa questionando-se como liderar e gerenciar pessoas, mantendo ao mesmo tempo o controle financeiro.

Palavras-Chaves: Empresa familiar – gestão empresarial; gestão de pessoas e transmissão gerencial.

ABSTRACT

The case highlights the problem of transmission a family business management, the challenges faced and the peculiarities of business management are reflected in policies and procedures of managing people. It is a real situation that can happen in any family business, where transmission occurs without management or succession or preparation of the professional manager. The story is narrated with a focus on managing Ilde, which reflects on the difficulties and sufferings to assume management of the company to lead and manage people while maintaining financial control.

Key-Words: Family business - business management; people management and transmission management.

Introdução

Início do mês de abril de 2004, uma semana de intenso inverno, mas o sol brilha radiante no céu do Sertão do Seridó, Ilde não acordou tão iluminada, pela primeira vez depois de oito anos. Lya que sempre esteve ao seu lado na direção da empresa Arte V em São José do Seridó e suas duas filiais, uma na cidade de Parelhas e a outra em Cruzeta agora estava buscando realizar outros sonhos na cidade do Natal.

Enquanto isso, Ilde se via ali sozinha com seus pensamentos, e interrogações fluíam: “E agora como administrar a Loja Arte V e as filiais sozinha?” Lya ainda continuava como Sócia - Gerente nas empresas, mas agora estava abrindo outra filial na capital e esse novo empreendimento tomava todo o seu tempo, impossibilitando sua presença nas demais lojas. Ilde estava tão acostumada a compartilhar com a irmã todas as decisões da empresa, o que tornava esse momento mais difícil. Contudo, em meio a tanta aflição de uma coisa ela tinha certeza, as lojas não podiam fechar. Ainda mais quando se aproximava o dia das mães e com isso uma demanda maior de compras e consequentemente também maior número de vendas nas lojas.

História da empresa

A loja Arte V começou suas atividades no início de 1995 na cidade de São José do Seridó/RN, pioneira no mercado de moda na cidade e imbuída de uma visão empreendedora, por volta de 1997, Lya e Ilde perceberam a necessidade de abrir uma filial na cidade vizinha, Cruzeta, por ter uma quantia significativa de clientes dessa cidade, onde atualmente é uma das mais belas lojas do empreendimento. No ano de 1998 abriram também outra filial na cidade de Parelhas. Em 2001 já com referência consolidada no mercado de moda na região Seridó, as gestoras decidiram transferir a filial da cidade de Parelhas para a cidade do Natal, concretizando assim, mais um novo empreendimento, denominada Bizar.

A empresa denomina-se como familiar fundada e administrada pelas irmãs sócias Lya Medeiros e Ilde. Atualmente a empresa conta com 15 colaboradores distribuídos nas três lojas.

Segundo depoimento de Lya “*Arte V não vende somente roupas, sapatos e bolsas. Vendemos beleza, encantamento e satisfação pessoal.*” O que define o posicionamento da empresa e também o perfil de seus clientes que valorizam beleza, bom atendimento, marcas conceituadas e preço justo.

Com o passar dos anos, somando conhecimento e experiência, Ilde e Lya implantaram na empresa novos processos de gestão, o que ajudou a reduzir custos, focalizar melhor os produtos para venda e a ganhar diferencial frente à concorrência. “*Delimitamos os produtos, firmamos parcerias com fornecedores de marcas conceituadas no Brasil*”, diz Ilde. Esse foi um dos fatores que contribuiu para o crescimento e reconhecimento da empresa na Região Seridó e na cidade do Natal.

Sobre novos empreendimentos, Ilde em sociedade com a outra irmã Inês Medeiros estão abrindo outra loja na principal cidade da região Seridó, Caicó. Objetivando com isso, a realização de mais um sonho empreendedor de levar a Arte V para perto da grande clientela conquistada durante esses anos nessa cidade.

Estilo de liderança e poder de decisão

O poder de decisão desde o início da implantação da primeira loja em 1995, foi de administração compartilhada entre as duas gestoras, objetivando com isso dar maior agilidade às decisões. Desse modo, Ilde ficou com a responsabilidade de viajar, ver tendências e fazer compras, enquanto Lya conduzia a parte financeira e administrativa do negócio. O controle financeiro da empresa ficava totalmente nas mãos de Lya.

À medida que a empresa foi crescendo e novas filiais sendo abertas, obtendo evoluções no crescimento de novos empreendimentos, a empresa começou a passar por profundas mudanças em termos de aquisição de novos produtos como: venda de calçados, bolsas acessórios, perfumaria e um espaço destinado a clientela infantil. Logo em seguida surgiu a necessidade de implantar um layout para otimização do espaço, melhor acomodação e visualização para os clientes internos e externos.

A empresa sempre procurou estar atualizada com as novas tendências da moda, focada na missão de “preencher as necessidades e anseios das pessoas com atendimento personalizado e produto variado”, a fim de corresponder às expectativas de sua clientela infanto-juvenil, feminina e masculina. Tem como visão “ser referência com maior número de

produtos diferenciados e inovadores na região Seridó”. Com o crescimento da empresa passaram a investir em capacitação dos colaboradores com intuito de motivá-los e melhorar o trabalho em equipe, assim como aperfeiçoar o atendimento ao cliente e fidelizá-lo.

A partir de 2004, com a ida de Lya para a capital do Estado, novas mudanças surgiram na empresa o que fez com que Lya e Ilde redefiniram o estilo de administração. As irmãs continuavam cada uma com 50% das empresas, incluindo a nova filial Bizar.

Novas experiências...

Ilde e Lya estavam experimentando algo novo. A distância física impossibilitava de ambas estarem lado a lado cotidianamente definindo as metas, estratégias e outros assuntos da empresa. Lya passou a gerenciar a Loja Bizar em Natal e Ilde a Loja Arte V. nas cidades de São José do Seridó e em Cruzeta, interior do Estado, neste período, ambas passavam por momentos de insegurança e aflição.

Lya formou-se em contabilidade e sempre teve mais afinidade com a área administrativa e financeira do negócio e esse novo momento pedia que adentrasse na parte que sempre deixou nas mãos de Ilde, ver tendências, definir produtos, viajar para fazer compras, algo que ela mesma diz: *“Um mundo escuro, lembra perfeitamente que foi essa a sensação quando viajou a primeira vez para fazer compras para a inauguração da Loja Bizar, agravado pela insegurança, pois também não conhecia o gosto dos futuros clientes da cidade do Natal gerando assim um sentimento de insegurança”*.

Para Ilde também não estava sendo nada fácil, momentos de aflições e incertezas inquietavam sua mente, precisava viajar para fazer novas compras, pois se aproximava o mês de maio, onde teria um maior número de vendas em virtude do dia das mães e ainda tinha a parte administrativa e financeira em suas mãos. Naquele início de manhã, sentada no escritório, se deparava com pagamentos de fornecedores, pagamentos de funcionários, encaminhar a parte contábil para Cristina, liderar e gerenciar pessoas, enfim algumas funções bem diferentes e difíceis do que estava tão acostumada e familiarizada a fazer diariamente desde 1995. Para agravar a situação, ela tinha acabado de receber um grande pedido de roupas e calçados que precisavam colocar preços, cadastrar no sistema, etiquetar as peças, separá-las e enviar para as lojas. Diante de tudo isso, Ilde perguntava: *- conseguirei agora sozinha administrar o controle financeiro das lojas sem comprometer a lucratividade do*

empreendimento conquistado ao lado de Lya. Sabia que precisava gerenciar com todo cuidado as vendas a prazo porque exige boa disponibilidade de capital de giro por parte da empresa, a fim de mantê-la funcionando no período entre a venda e o recebimento dos pagamento efetuados pelos clientes. “Como organizar os prazos de pagamentos dos fornecedores compatíveis com os de recebimentos dos clientes? Como administrar tudo isso, sem comprometer o funcionamento da empresa?” Ilde se via cheia de temor e interrogações, apesar de estar com a empresa bem estruturada. “Nesses últimos dias é muito comum me encontrar na loja pensativa ou acordar de madrugada e ficar pensando nas coisas que tenho que resolver: como liderar e gerenciar as pessoas? Como manter o controle financeiro da empresa?” O que Ilde fará para resolver esses dilemas?

A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

Apesar de não possuir um Setor de Recursos Humanos (RH), Ilde reconhece que necessita de uma pessoa com conhecimento nessa área para ajudá-la a gerenciar pessoas, pois sente-se insegura quanto a liderar, dar feedback, já que existem laços de amizade entre ela e as colaboradoras o que dificulta muito na hora de separar trabalho e amizade, talvez pelo fato de ser uma empresa familiar isso altere cotidianamente o clima e o ambiente administrativo da empresa, prevalecendo a informalidade, resultado da abertura e aproximação com os colaboradores, o que também não deixar de ser positivo, pois a opinião deles tem ajudado-a a ser flexível e ágil na tomada de decisões da empresa.

A Arte V tem apresentado ao longo desses anos baixa rotatividade dos colaboradores, tendo em vista que a maioria dos empregados estão na empresa há mais de 5 anos. O processo de seleção dos contratados é feita com a ajuda da indicação dos próprios funcionários, mas procura investir em treinamento e capacitação dos colaboradores com intuito de priorizar e aperfeiçoar o trabalho em equipe como também, motivá-los.

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Após Ilde assumir as decisões administrativas e financeiras, os colaboradores passaram a ter maior participação na gestão, nas definições de metas e estratégias da empresa. Segundo depoimento de Selma, Gerente Administrativa que está na empresa há 12 anos: -*Ilde*

nos deu maior abertura, ela sempre procura ouvir nossas opiniões sobre assuntos relacionados à empresa, e gerentes do departamento de vendas já estão viajando para fazer compras para as lojas.

Dianna Santos, Gerente de Vendas há 8 anos trabalhando na empresa fala: - *o relacionamento com a gestora e as profissionais de vendas é de respeito, credibilidade, confiança e amizade.*

Com relação ao processo de entrada na Arte V a mesma diz: - *entrei na empresa através do convite de Lya e iniciei como vendedora e com o reconhecimento das minhas habilidades para o mundo da moda, logo passei para o cargo de gerente do departamento de vendas, onde minha opinião passou a ser mais ouvida pelas gestoras, com isso passei a viajar para fazer os pedidos o que resultou na minha maior participação nas escolhas dos produtos. Estou feliz, porque isso é resultado da minha dedicação e comprometimento com a empresa e com os clientes conquistados ao longo desses anos e esse reconhecimento contribuiu para o meu crescimento profissional.*

NOTAS DE ENSINO

Fontes de Dados

Os dados primários foram obtidos através da observação e de entrevistas com as Sócias Gerentes e funcionárias da Loja Arte V. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, os gestores foram consultados, autorizando a publicação do caso em sua íntegra. A história real ocorreu no ano de 2004.

Objetivos de Aprendizagem

O caso enfatiza o problema do gerenciamento de uma empresa familiar e os papéis das gestoras envolvidas na sucessão, transmissão gerencial e na definição de um novo papel para

as fundadoras o que reflete também nas políticas e procedimentos da administração de gestão de pessoas.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) conhecimento sobre as peculiaridades da empresa familiar; 2) reconhecimento da possibilidade de aplicação das práticas de gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas; 3) capacidade diagnóstica na área numa concepção estratégica e sistêmica; 4) análise crítica da literatura; 5) busca de alternativas de ação para equilibrar os fatores impulsores e restritivos.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 15 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e gestão de empresa familiar. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões a importância de um planejamento para preparar sucessores em empresas familiares, conceitos organizacionais relativos ao tema. b) leitura individual. c) discussão em pequenos grupos. d) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Questões para discussões

1. O que as gestoras poderiam ter feito para evitar o impacto com a mudança de administrar e gerenciar individualmente as empresas?
2. Quais fatores você considera que influenciaram a participação dos colaboradores na administração da empresa?
3. Diante desse contexto o que pode ser feito para orientar as gestoras?
4. Quais e quando as práticas de Gestão de Pessoas poderiam ter sido utilizadas para auxiliar as gestoras nesse processo?

Análise do Caso

Pode-se iniciar a discussão do caso, ressaltando sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas no planejamento e no direcionamento administrativo do líder e a sucessão na empresa familiar.

No cenário de empresas familiares, muito se tem discutido ou refletido sobre a implantação de Gestão de Pessoas como estratégia de oferecer todo apoio e motivação aos colaboradores, para que esses se empenhem cada vez mais em sua função, trabalhando como agentes capazes de ajudar a alcançar os objetivos das empresas.

A administração de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados a pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, benefícios e avaliação de desempenho. O que evidencia a necessidade de pequenas e médias empresas em investirem nessa área de forma a dar suporte as suas demais áreas, atendendo às perspectivas e tendências no gerenciamento de pessoas, já que o RH tem desempenhado o papel de administrar a comunicação entre os colaboradores e a empresa, além de ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado as pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel mais dinâmico. Como consequência, surgem os líderes a fim de melhorar o tratamento dado as pessoas e proporcionarem com isso, um ambiente motivacional de trabalho mais favorável a relação amigável.

Segundo Chiavenato (1997), a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre seus funcionários exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano. Logo, o líder deve procurar o que motiva o funcionário e cria um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais. Isso implica numa liderança que não age de cima para baixo, mas liderança cooperativa e participativa que busca o diálogo como método de solução de problemas.

O papel do líder passou a incluir novos desafios, como o de repassar aos colaboradores a visão empresarial, direcionar a informação, estimular a criatividade e a iniciativa, ou seja, ser um facilitador na empresa. Nesse sentido, o perfil desejado para um líder coerente com os valores de cooperação é aquele que trabalha com a equipe e para a equipe, que toma decisões democráticas, que divide responsabilidade, delega poderes, dialoga e ouve. Trabalho desenvolvido em equipe entre gestor e colaboradores sempre se complementam e o resultado para empresa é bem mais significativo.

De acordo com a autora Bergamini (1997), supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder.

Para a autora, uma equipe motivada é aquela que se sente à vontade para expor o que pensa e contar com a ajuda do seu superior, assim como a equipe realizará as devidas tarefas delegadas pelo gestor.

Os depoimentos de Ilde e das colaboradoras da loja Arte V indica a existência de um relacionamento pautado pela confiança e que todo o processo de mudança ocorrido no contexto da organização levou as gestoras a repensar sua forma de atuação na empresa, promovendo um processo de adaptação e aprendizado.

O processo de gestão pode ser visto como um método ou uma forma de realizar-se, harmonicamente, ações conjuntas para atingir um fim organizacional desejado. Esse deve estar suportado por definições, mesmo que sejam informais, a todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de forma a promover a necessária sinergia para se atingir os objetivos. Assim e de acordo com Guerreiro (1989), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientam a missão da organização com propeções, mensurações, execuções e controles.

A sucessão em empresas familiares

Um dos fatores para a sobrevivência de empresas familiares é a sucessão. Ela é uma ocasião importante no ciclo de vida dos negócios familiares e é normalmente acompanhada de problemas gerenciais e obstáculos emocionais (Floren, 1998).

Para Oliveira (1999), o processo sucessório constitui-se num dos momentos mais importantes para a definição de continuidade da empresa familiar. Entretanto, não se pode previamente estabelecer como ocorrerá o processo. Não é prudente supor que uma única forma de condução da sucessão seja válida para todas as empresas familiares, ou seja, que se poderia ter uma receita pronta para isso, principalmente pelo fato de que cada caso é um caso e cada empresa tem suas peculiaridades. Algumas etapas são certas que tem que ser seguidas e aí sempre fará bem a orientação de um especialista no assunto.

A transmissão gerencial é um processo que se inicia com a entrada do sucessor na empresa. Para tanto o sucessor deve dispor de capacidades empreendedoras e gerenciais suficientes para garantir a continuidade e o desenvolvimento das atividades, além de possuir

atributos como a integridade e o comprometimento com a empresa. Sem sombra de dúvida um dos aspectos essenciais dessa transmissão é o processo de aprendizagem e a formação dos potenciais sucessores.

Sharma (2006) destaca que a problemática da sucessão em empresas familiares envolve três perspectivas centrais, associadas ao desejo de sobrevivência da empresa, ao comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família e à possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto familiar. A partir disso, surgem outros elementos que influenciam na efetividade do processo de sucessão como um todo: a seleção, o treinamento, a formação profissional, a socialização e o desenvolvimento de sucessores.

Bibliografia

ANNOR JR, Silva. **Sucessão, poder e sustentabilidade**: um estudo de caso em uma empresa familiar. In: PIMENTA, Solange M.; CORRÊA, Maria L. (Orgs.). **Gestão, trabalho e cidadania**: novas articulações. Belo Horizonte: Autêntica / CEPEAD / FACE / UFMG, 2001.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição totalmente Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

FLÖREN, R.H. **The Significance of family business in the Netherlands**. Family Business Review, XI, 2, p. 121-178, 1998.

FLORESTA, M. **Profissionalização e sucessão familiar**. Balcão SEBRAE, 1999

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual do Sistema de Informação de Gestão Econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (doutorado). FEA. São Paulo: 1989

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

ROCHA. C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança**: um estudo de caso no setor têxtil. *Revista Múltipla*, Brasília, n. 7, p. 127-149, Dez.2001.

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z. et al. (Org) **Handbook of Research on Family Business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006, p.25-55.