



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

**AMADORISMO DA GESTÃO EM PMES:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PROPÃO**

JANE KELLY FELICIANO DINIZ
RA nº 2010038-9

PROFESSORA ORIENTADORA:
Ms. Mariângela Abrão

Brasília, Maio de 2008.

JANE KELLY FELICIANO DINIZ

**AMADORISMO DA GESTÃO EM PMES:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PROPÃO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof(a). orientador(a): Ms. Mariângela Abrão

Brasília, Maio de 2008.

JANE KELLY FELICIANO DINIZ

**AMADORISMO DA GESTÃO EM PMES:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PROPÃO**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção ao
grau de Bacharel em Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília

Brasília, _____ de _____ de 2008.

Banca Examinadora:

Profa. Ms Mariângela Abrão
Orientadora

Prof. (a): Alexandre Zioli Fernandes
Examinador

Prof. (a): José Maria Viel da Costa
Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus. E à minha família, que sempre me apoiou em todas as minhas conquistas. Em especial aos meus pais, exemplo de luta e motivação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, e por iluminar meu caminho.

Aos meus pais, o apoio nos momentos de dificuldades, o carinho, os conselhos, e os ensinamentos ao longo da minha vida.

Aos meus amigos, que direta e indiretamente, me apoiaram na finalização deste trabalho.

Em especial à Professora Mariângela, as suas dedicações e orientação para realização deste trabalho.

“Pequenas oportunidades podem ser o
começo de grandes empreendimentos”.

Demóstenes

RESUMO

A presente monografia procura demonstrar a importância dos conhecimentos gerenciais para gerir uma empresa. O amadorismo na gestão permeia a parte dos empreendimentos criados no Brasil. Geralmente, os empreendedores, ao iniciarem os negócios, agem por intuição e realização de viabilizar seus sonhos. As conseqüências advindas da má gestão são resultados do fracasso empresarial. A motivação para este estudo surgiu por observação de uma empresa de origem familiar, que enfrenta dificuldades relacionadas à gestão, e buscou-se compreender os principais conceitos de empreendedorismo, empresa familiar e gestão. Abordou-se também as razões pelas quais as empresas fecham, o que se dá por falta de conhecimentos gerenciais. Utilizou-se o método dedutivo, com pesquisa qualitativa. Aplicou-se entrevistas entre os fundadores e seus herdeiros, e foi realizado um estudo de caso de uma empresa de origem familiar, do ramo de distribuição de produtos alimentícios. O estudo de caso permitiu correlacionar a teoria com a realidade do tema estudado. E através de observação, pois a autora faz parte da empresa estudada. E assim, pode-se obter maior relação e conhecimento das necessidades enfrentadas. Chegou-se a conclusão que, para o sucesso da empresa, é importante planejar ações, organizar uma estrutura para os membros da empresa, direcionar as pessoas nas suas devidas tarefas e, principalmente, ter controle se as ações estão sendo executadas conforme o planejado.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empresa familiar. Gestão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
2.1 Empreendedorismo	11
2.1.1 Características e atitudes empreendedoras	12
2.2 Empresa Familiar.....	13
2.2.1 Desafios das empresas familiares	15
2.2.1.1 Sucessão	16
2.2.1.2 Gestão	16
2.2.2 Públicos da empresa familiar	16
2.3 Razões para o fechamento da empresa	18
2.4 Estágios de crescimento da empresa	20
2.5 Gestão	23
2.5.1 Planejamento	26
2.5.2 Organização	28
2.5.3 Direção	28
2.5.4 Controle	29
3 MÉTODO	31
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO.....	33
4.1 Estudo de Caso - A empresa PROPÃO.....	33
4.1.1 Histórico.....	33
4.2 Análise e discussão dos dados obtidos	36
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A – QUESTÕES ENTREVISTA	42
ANEXOS A – AUTORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	44

1 INTRODUÇÃO

A pessoa, ao decidir ter seu próprio negócio, se torna um empreendedor disposto a assumir riscos. Os empreendimentos surgem por realização de um sonho pessoal ou necessidade identificada no mercado. Muitas pessoas já nascem empreendedoras e têm visão empreendedora com experiências vividas no seu cotidiano, outras assumem negócios já existentes.

Existem experiências empresariais de sucesso ou fracasso. Na maioria das vezes, as dificuldades surgem pela ausência de uma visão de gestão dos negócios. Tal visão exige planejamento, organização, como saber gerenciar o negócio, e o controle dos resultados. Muitos empreendedores começam seus negócios apenas com a visão do seu modo de pensar e agir, preocupando-se em realizar seus sonhos.

O compromisso com o negócio é de suma importância, e para que ele obtenha sucesso deve-se saber gerir com profissionalismo. O empreendedor tem que estar preparado para as inovações e as mudanças que acontecem ao seu redor.

O presente trabalho de pesquisa aborda o amadorismo da gestão das empresas familiares, ou seja, pessoas que não possuem conhecimento técnico para gerir o empreendimento.

Esse tema surgiu principalmente por motivos pessoais, uma vez que a família da pesquisadora possui uma microempresa que está passando por algumas dificuldades relacionadas à gestão. Há a possibilidade de gerar conhecimento para outras empresas que passam pelos mesmos problemas relacionados ao assunto que foi fator de relevância para este estudo.

De acordo com os dados coletados em pesquisa realizada pelo SEBRAE, existem várias razões para o fechamento da empresa, dentre elas encontra-se a falta de conhecimento da área de gestão, com um índice de 10% (SEBRAE, 2005).

As empresas familiares apresentam dificuldades na administração da organização por não possuírem experiência para realizar planejamentos e aprimorar suas ações. Elas trazem consigo uma cultura familiar: gestos, hábitos, valores próprios. Cada membro da família tem comportamento e personalidade diferentes. Com o crescimento da família, o gerenciamento da empresa começa a ser

prejudicado. Os empreendedores de empresas familiares de pequeno porte não separam a vida pessoal da profissional. Eles divergem, muitas vezes, por não aceitarem ter um “pai-patrão”.

A questão problema estudada no presente trabalho é: “Quais as conseqüências do amadorismo da gestão na empresa Propão?”.

O objetivo geral do estudo foi analisar a gestão da empresa Propão e as conseqüências advindas da falta de profissionalização da gestão. Teve como objetivo específico demonstrar a necessidade de uma gestão eficaz, buscando prolongar a vida da empresa, obter conhecimento das teorias que abordam o tema e propor um modelo de gestão profissional.

As metodologias utilizadas para a realização do trabalho foram a exploratória e a bibliográfica. A abordagem do problema foi desenvolvida por meio de pesquisa qualitativa com o método monográfico – caracterizado por um estudo de caso, de uma empresa familiar do ramo de produtos alimentícios.

O trabalho divide-se em cinco partes. A primeira, após a introdução é composta pelo embasamento teórico; a segunda parte apresenta a metodologia para realização do trabalho; a terceira apresenta o estudo de caso; a quarta realiza a discussão dos resultados obtidos no estudo de caso por meio de entrevista com os fundadores e herdeiros; e a quinta parte, as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Apresenta-se no presente capítulo a base teórica utilizada para fundamentação deste trabalho onde serão abordados: o conceito de empreendedorismo e as características do empreendedor; empresa familiar, os desafios enfrentados pela empresa familiar e seus públicos; as razões para fechamento da empresa, os estágios de crescimento da empresa; e gestão, conforme os autores pesquisados.

2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é uma palavra de origem francesa que designa estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Empreendedorismo, em inglês *entrepreneur*, no século XII significava aquele que incentivava brigas. No final do século XVIII, passou a ser a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos. E dentro da moderna administração pode ser definido como alguém que inova e faz mudanças. (DOLABELA,1999).

Para Dornelas (2001, p. 37), “empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

O empreendedorismo divide-se em: empreendedorismo de negócios (*entrepreneurship*) e empreendedorismo corporativo (*intrapreneurship*). A diferença está no foco. Pois, o primeiro é voltado para os negócios e o segundo para a forma de desempenhar as funções dentro da organização onde o empreendedor está inserido. *Entrepreneurship* é aquele voltado para o processo de criação e desenvolvimento de negócios independentes, contribuindo com uma gestão eficaz. O *intrapreneurship* é a pessoa empreendedora dentro da própria organização, que dá sugestões para aumentar a produtividade e inova o ambiente organizacional. (ARAUJO, 1988).

A pessoa empreendedora possui características de espírito inovador com uma visão para criar negócios, buscando novos caminhos para atender suas

necessidades ou uma oportunidade de negócio.

2.1.1 Características e atitudes empreendedoras

A pessoa empreendedora é caracterizada por tomar atitudes para tornar seus sonhos uma realidade, é um sonho racional, seguido pela intuição, assumindo riscos à procura de ser diferente dos outros.

Segundo Dolabela (1999):

“O empreendedor apresenta características acompanhadas de um "modelo", uma pessoa que o influencia e lhe dá exemplo, ele tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, é otimista, tem necessidade de realização. Ele considera o fracasso como um resultado qualquer, é persistente e aprende com os próprios erros. Compromete-se no que faz, e tem facilidade em descobrir nichos, fixar metas e alcançá-las, e tem esforço para alcançar resultados. Está sempre buscando informações, inovações, sabe trabalhar em equipe, é apaixonado pelo que faz, enfrentando desafios com coragem e determinação.”

Assumir riscos é uma das atitudes do empreendedor, entre elas se destacam: identificação de oportunidades, conhecimento do ramo de negócio que pretende atuar, organização, saber tomar decisões, ter liderança, não se acomodar, mas dinâmico. É uma pessoa independente, que determina seus próprios passos, decide se tornar seu próprio patrão, tem um rumo na vida. É otimista, pensa positivo, não vê fracasso, e só enxerga sucesso. (SALIM, 2004).

O empreendedor é persistente, otimista e tem segurança no que quer fazer ou no que irá fazer. O SEBRAE realizou uma pesquisa com 2.000 empreendedores no Brasil, dela resultou um relatório chamado: *Global Entrepreneurship Monitor – GEM*. De acordo com tal pesquisa, os brasileiros são motivados pela ação empreendedora. Considerando-se que as pessoas empreendem por oportunidade ou necessidade, a Figura 1 evidencia que a população brasileira tem um valor de 56,8% de proporção de empreendedores por oportunidade em 2007, enquanto por necessidade tem o percentual de 39%. As razões que levam o empreendedor a buscar uma oportunidade é ter sua própria independência, se desprender da "escravidão" chamada de emprego ou aumentar sua renda pessoal. (GEM, 2007).

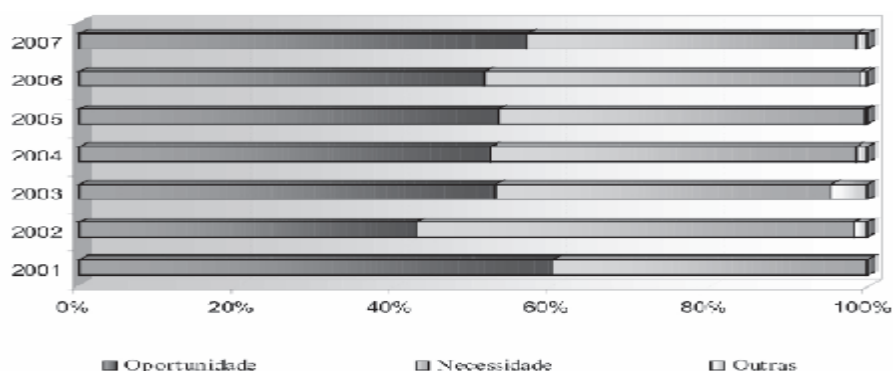


Figura 1- Empreendedorismo no Brasil.

Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* (2007).

Dentre os novos negócios implantados no Brasil, distinguem-se empreendedores preocupados em aumentar sua renda familiar e decidem abrir um negócio em família. Segundo o relatório do Banco Mundial (apud GEM, 2007, p. 67) 87% das microempresas brasileiras não têm trabalhadores pagos, são empresas individuais ou contam com o trabalho de familiares.

Nas empresas familiares, a preocupação do fundador é viabilizar seu sonho, aspiração, ideal ou necessidade de sobrevivência. (BERNHOEFT, 1996).

2.2 Empresa Familiar

A família é constituída por laços afetivos da união entre duas pessoas, e desta união nascem os filhos que possuem o mesmo sobrenome que os pais. Parentes próximos, também constituem a família.

No momento em que uma família se une para administrar um empreendimento, nasce aí à empresa familiar, caracterizada por toda e qualquer ligação de membros da família envolvidos na administração de uma empresa. Surgem, geralmente, por idéia de seus fundadores que, na maioria das vezes, é a figura do pai, o qual tem a preocupação de se desprender das limitações do emprego e ter o próprio negócio, com o objetivo de sustentar a família. (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Seguindo a linha de raciocínio, Bernhoeft e Gallo (2003, p. 7) concordam que o "empreendimento surgiu como forma de manter a família."

Em princípio todas as apostas econômicas começam como empresas familiares, isto é, empresas que pertencem às famílias e por elas são geridas. A unidade-base de coesão social funciona também como unidade-base do empreendimento econômico: as tarefas são distribuídas entre os esposos, os filhos os parentes por afinidade e assim sucessivamente, num processo (dependendo da cultura) de alargamento contínuo de parentesco. (FRANCIS FUKUYAMA apud BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 7).

Com empenho e o investimento de indivíduos, o casal junta suas economias para dirigir em conjunto o negócio, eles se tornam uma empresa, e são acionistas, donos de seus próprios negócios. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde criança. (BERNHOEFT e GALLO, 2003).

Bernhoeft e Gallo (2003, p.6), argumentam que as famílias empresarias possuem duas características importantes para o surgimento do espírito empreendedor: "destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder, e alguma habilidade que lhe permitiu empresariá-la com base na sua forte intuição".

Além dessas citadas, o autor comenta que os fundadores possuem austeridade, pois iniciam suas conquistas enfrentadas por dificuldades em decorrência de situações adversas de família de origem simples, procurando ter sua própria independência nos negócios, assim, desligando-se das dificuldades vividas no passado. É uma pessoa intuitiva, que elabora seus negócios com alguma lógica e racionalidade no processo decisório. Os resultados mais visíveis do uso da intuição são quando o empreendedor consegue transformar, o que para muitos é um problema, em oportunidade. (BERNHOEFT, 1996).

O autor complementa que o empreendedor tende a ser autoritário, pela sua própria determinação e forma de obter resultados, o processo de decisão tende a ser centralizado em si, chegando até a controlar o até a controlar o comportamento das pessoas que trabalham com ele, "tende a controlar tudo e todos". E "dependendo da forma como lida com esta característica, o próprio empreendedor poderá ser o grande dificultador do processo de crescimento do seu negócio". (BERNHOEFT, 1996, p. 20).

Bernhoeft (1996) lembra que em muitos momentos, o fundador confunde sua intuição com emoção. A empresa para ele é mais importante que a sua própria família. Pois, para criá-la ele não precisou de ninguém e por esse motivo deixa suas decisões serem tomadas pela emoção. O sucesso da empresa depende de decisões ágeis e rápidas que são tomadas por seu fundador, e que nem sempre são

discutidas com os membros da família em busca de um consenso, são apenas comunicadas e tacitamente aceitas. Nas empresas familiares o estilo patriarcal, é caracterizado por seus fundadores, que tratam seus funcionários como uma grande família, buscando profissionais competentes e leais que valorizem suas vivências: a prática e a experiência.

Outros pontos que Bernhoeft (1996) destaca como relevantes na empresa familiar é que o fundador tem um comando-único, é o elo mais importante na ligação entre empresa e família, é o patriarca, o dono e gestor da empresa. Em alguns casos, a esposa desempenha importante papel, seja de forma ostensiva ou mesmo discreta. É a família que deve estar a serviço da empresa. É da empresa que será extraído aquilo que for considerado indispensável para sobrevivência, e quem sabe o bem-estar da família. Essa é uma fase em que o fundador (patriarca) acumula riquezas.

Existem fatores que as famílias empresariais demonstram dificuldades em prosseguir com os negócios, um deles é a sucessão, em que os "fundadores não deixam para seus herdeiros um conjunto patrimonial". Eles tornam seus descendentes sócios do que não escolheram. (BERNHOEFT, 2003, p. 8).

2.2.1 Desafios das empresas familiares

Os desafios enfrentados nas empresas familiares são aqueles em que os membros não separam propriedade, gestão e família. Eles deixam os conflitos familiares se refletirem nos negócios, ou até os negócios interferirem na família.

Estes pontos devem ser compreendidos entre os fundadores e seus herdeiros, para evitarem o fracasso e perpetuar a empresa familiar.

O autor Bernhoeft (2003, p. 8) comenta que, "os fundadores e herdeiros vinculam a vida da família à empresa e o crescimento ou lucro dos negócios aos interesses e necessidades da família".

Tornar uma família comum em uma família empresária é um grande desafio que vai muito além do que muitos fundadores conseguem compreender. Bem mais importante do que educar herdeiros para que se habilitem profissionalmente para funções executivas, tornam-se importantes prepará-los para o papel de acionistas. Sem perderem seus vínculos afetivos, emocionais e os valores comuns, será determinante para a continuidade e o crescimento de uma

empresa familiar que eles se capacitem para o desafio de agregar valor ao capital. (BERNHOEFT, 2003, p 9).

2.2.1.1 Sucessão

Os fundadores devem se preparar e planejar para o processo de sucessão na organização, e será necessário cada membro da família (pai, mãe, irmão, cunhados, noras, etc) saiba diferenciar seus papéis dentro da empresa, o papel de acionistas – os donos dos negócios e de executivo. (LAMBER apud BERNHOEFT,1996).

A sucessão é um dos desafios enfrentados pela empresa familiar, na qual será escolhida entre os herdeiros uma pessoa para assumir o comando da empresa. Por ser uma empresa gerida por membros da família, normas não são respeitadas, e nem todos têm o mesmo objetivo para o sucesso da empresa.

2.2.1.2 Gestão

Outro desafio enfrentado pela família empresária, que é o foco deste trabalho, o qual será abordado em seção específica para este fim.

O autor Francis Fukuyama (apud BERNHOEFT e GALLO, 2003, p. 9), comenta que :

À medida que uma empresa se desenvolve, o alargamento da sua escala acaba por ultrapassar as capacidades de gestão de uma só família. A primeira coisa a desaparecer é a gestão familiar: uma única família, por maior que seja, por melhor que seja sua educação e capacidade, não consegue reunir um número suficientemente competente de filhos, filhas, esposos, esposas e parentes próximos para administrar as diferentes e complexas partes de uma empresa rápida em expansão. Normalmente a prioridade familiar é mais duradoura, mas também nesta, o crescimento requer muitas vezes mais capital do que aquele que uma só família consegue reunir.

2.2.2 Públicos da empresa familiar

As organizações são formadas por vários públicos, distinguem-se acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidades. Cada um deles tem relações,

interesses e objetivos diferentes na sua relação com a empresa.(BERNHOEFT; GALLO, 2003).

E a empresa familiar não é diferente, além dos grupos mencionados acima, está submetida a uma série de outros. O presente trabalho aborda alguns grupos de interesse para a empresa de estudo.

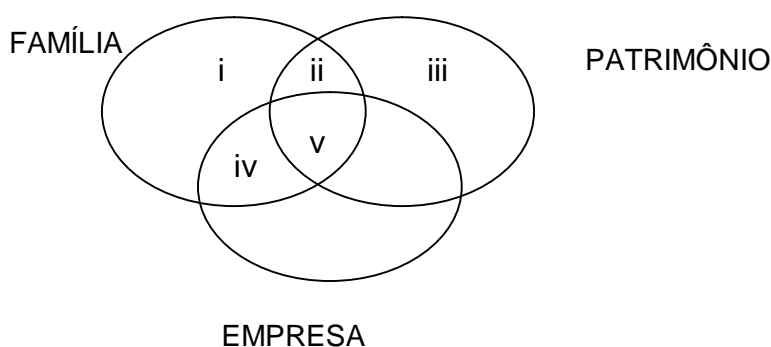


Figura 2 – Os públicos da empresa familiar
Fonte: Adaptado de Bernhoeft e Gallo (2003).

De acordo Bernhoeft e Gallo (2003) são eles: (i) membros da família, (ii) membros da família que são proprietários; (iii) membros da família que trabalham na empresa; (iv) membros da família que são proprietários e trabalham na empresa; (v) membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade.

Ainda segundo os autores (2003, p. 16), as características são as seguintes:

(i) membros da família . Neste público, a influência é através das relações normais existentes entre os familiares, são pessoas próximas que participam de almoços, reuniões, eventos como batizados, casamentos, aniversários, falecimentos e tantos outros.

(ii) membros da família que são proprietários. São pessoas que possuem forte interesse em relação à empresa e ao patrimônio, sofrendo alterações de interesses muito grandes a cada novo agrupamento no controle da empresa, preocupado em agregar valor ao conjunto de bens.

(iii) membros da família que trabalham na empresa. Este grupo tem a dificuldade de separar propriedade e empresa, assim como, sente maior segurança com o vínculo familiar do que com a competência profissional.

Outra dificuldade presente para este público é a decisão de demitir alguns deles, porque a ligação familiar dificulta o caráter profissional, e as relações continuarão existindo em almoços, festas e eventos familiares.

O grande desafio da família e de quem trabalha na empresa é não ser contagiado por alguma decisão tomada no âmbito organizacional. Por se tratar de qualquer processo na empresa familiar, este público não pode estar em segundo plano.

(iv) membros da família que são proprietários e trabalham na empresa. Neste grupo, as pessoas se sentem importantes e podem cometer erros ao confundir o papel de acionista com as atribuições do cargo que ocupam.

É importante que os papéis não sejam confundidos, e este público se submeta à hierarquia, disciplina, política salarial e outros procedimentos organizacionais, e tenha a humildade de avaliar se ele é a melhor opção para obter resultado para a empresa. Na qualidade de proprietário seu pensamento é o de agregar valor ao seu patrimônio.

(v) membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade. Este público é composto por conselheiros. Que constituem em fóruns distintos e competentes para lidar com questões estratégicas do capital, e gerenciamento dos negócios, assegurando a continuidade da empresa. Este grupo deve ter uma grande atenção.

2.3 Razões para o fechamento da empresa

Dentre os negócios criados no Brasil, 55% são microempresas, e a maior parte é concebida por pequenos empresários, que geralmente não possuem conceitos de gestão de negócios, atuando geralmente de forma empírica e sem planejamento. Isso é constatado pelo alto índice de mortalidade dessas pequenas empresas, que alguns casos, chega a 73% no terceiro ano de existência. (DORNELAS, 2001).

Zimmerer & Scarborough (apud BULGACOV, 1999) apresenta as principais causas para o insucesso de pequenos empreendimentos nos Estados Unidos: incompetência administrativa, falta de experiência, falta de controle financeiro adequado, falta de capital, investimento elevado em ativos fixos, falhas no planejamento, localização inadequada, expansão não planejada e falta de controle de estoque.

O Sebrae e o Vox Populi realizaram em 2005 uma pesquisa a fim de verificar a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas e os fatores condicionantes

da mesma. Foram entrevistados 446 empresários, as respostas eram múltiplas: onde cada entrevistado podia dar várias respostas.

O objetivo principal da pesquisa era detectar as razões que podem levar ao fechamento da empresa, no ponto de vista dos empreendedores entrevistados. As respostas foram classificadas em primeiro lugar, segundo lugar, terceiro e mais algum. A principal razão foi por falhas gerenciais, que obteve o percentual de 68%. (SEBRAE, 2005).

FALHAS GERENCIAIS	68%
Falta de capital de giro	37%
Problemas financeiros	25%
Ponto/Local inadequado	19%
Falta de conhecimentos gerenciais	13%
Desconhecimento do mercado	11%
Qualidade do produto/serviço	4%
CAUSAS ECONÔMICAS CONJUNTURAIS	62%
Falta de clientes	27%
Concorrência muito forte	25%
Inadimplência/Maus pagadores	19%
Recessão econômica no país	18%
POLÍTICAS PÚBLICAS E ARCABOUÇO LEGAL	54%
Carga tributária elevada	43%
Falta de crédito bancário	16%
LOGÍSTICA OPERACIONAL	21%
Falta de mão-de-obra qualificada	16%
Instalações inadequadas	6%
PROBLEMAS COM A FISCALIZAÇÃO	7%
OUTRAS	4%
NS¹/NR²	3%
BASE³	446

Quadro 1 – Razões para o fechamento da empresa – Respostas Genéricas.
Fonte: SEBRAE (2005)

Entretanto, a pesquisa perguntou ainda aos empresários: “quais as principais razões para que sua empresa tenha fechado ou paralisado suas atividades?”.

As respostas foram de forma espontânea, e se destacam na pesquisa: falta de clientes, carga tributária/encargos/impostos, falta de capital de giro, divergências com sócio/proprietário, dificuldade financeira e falta de conhecimento da área de gestão com percentual de 10%, que é o foco deste trabalho. (SEBRAE, 2005).

¹ NS – não sabe.

² NR – não responderam.

³ Respostas múltiplas: Cada entrevistado podia dar várias respostas.

Falta de clientes	29%
Carga tributária/encargos/impostos	22%
Falta de capital de giro	13%
Divergência com sócio/proprietário	11%
Dificuldades financeiras	11%
Falta de conhecimento da área de gestão	10%
Baixo lucro	8%
Má localização da empresa	6%
Desinteresse na continuação do negócio	6%
Falta de profissionais/mão-de-obra qualificada	5%
Maus pagadores/inadimplência	5%
Concorrência	5%
Burocracia	4%
Crise econômica do país	4%
Falta de crédito	1%
Desconhecimento do mercado	1%
Outras	2%
NS ⁴ /NR ⁵	2%
BASE ⁶	446

Quadro 2 – Razões para o fechamento da empresa – Respostas Personalizadas.
Fonte: SEBRAE (2005)

Muitos querem empreender somente com sua intuição profissional. É de suma importância o conhecimento do seu negócio e o conhecimento gerencial.

O empreendedor deve acompanhar as inovações que surgem no dia-a-dia não se esquecendo que o mercado está cada vez mais competitivo. E ele deve acompanhar e se atualizar de forma a atender suas necessidades, com o objetivo de perpetuar a sobrevivência da empresa acompanhada com a vontade de crescer seu negócio.

2.4 Estágios de crescimento da empresa

Ao iniciar um negócio o empreendedor tem o objetivo de crescer, e atingir a satisfação que tanto deseja, de se sustentar. O crescimento da empresa é desenvolvido por fases. O autor Churchill (apud BIRLEY e MUZYKA, 2001, p. 181) descreve as fases de crescimento empresarial: (i) concepção/existência; (ii) sobrevivência; (iii) lucratividade e estabilização; (iv) lucratividade e crescimento; (v) decolagem; (vi) maturidade.

⁴NS – não sabe.

⁵NR – não responderam.

⁶Respostas múltiplas: Cada entrevistado podia dar várias respostas.

No momento da criação de uma empresa ela é jovem, e ao longo do caminho ela irá amadurecer e se tornar velha, madura. Para descrever esse processo o autor Churchill (*apud* BIRLEY e MUZYKA, 2001), traça características para esses estágios:

Estágio I: concepção/existência. Neste estágio a empresa está na idéia do fundador. É o momento em que o dono assume compromissos consigo próprio, ele supervisiona seus subordinados e realiza todas as tarefas importantes e é o maior fornecedor de energia de sentido e, juntamente com os seus parentes e amigos, de capital. A empresa levará algum tempo para sobreviver, ainda não existe um plano de negócio, é uma organização simples, criada por amador, usando apenas a intuição.

Muitas empresas não conseguem aceitação suficiente do público para se tornarem viáveis, nestes casos, os donos fecham o negócio quando o capital inicial acaba, e, se tiverem sorte, vendem o negócio por parte do valor dos ativos. As empresas que continuam a operar passam para o estágio II.

Estágio II: sobrevivência. Ao alcançar este estágio, a empresa já provou ser uma entidade de negócio viável. Ela já possui credibilidade dos consumidores e os satisfaz com os seus produtos e serviços, e mantêm a mesma linha que começou. O problema então, se desloca da mera existência para o relacionamento de receitas e das despesas

O dono se identifica com a empresa, ele gosta do que faz. O planejamento, previsões de caixa e os projetos são isolados. Neste estágio, a empresa pode aumentar o tamanho do empreendimento quanto à lucratividade e se mover para o estágio III.

Estágio III: lucratividade e estabilização. Neste estágio a empresa começa a dar seus próprios passos, ela já alcançou saúde econômica, possui tamanho e penetração do produto – mercado para assegurar sucesso econômico. Para a empresa se manter neste estágio tem que seguir uma linha de administração com capacidade competitiva e preparar para as mudanças no ambiente em relação ao nicho de mercado. A administração é assumida por gerentes, que exercerá as tarefas do dono, os objetivos de desenvolvimento são limitados para a empresa.

À medida que o negócio cresce, o dono se distancia cada vez mais, devido à presença de gerentes. O capital é abundante, para não ameaçar a empresa evitam-se despesas excessivas.

O autor complementa afirmando que, “muitas empresas passam longos períodos no estágio da estabilidade. O nicho de produto-mercado de algumas não permitem o crescimento”. Para alcançar o estágio IV, ela deve se adaptar às mudanças ambientais.

Estágio IV: lucratividade e crescimento. Neste estágio ocorre investimento para o crescimento da empresa, o dono-gerente reúne recursos necessários para financiar seu o crescimento. É o momento em que o dono profissionaliza a empresa para obter lucro, faz contratações e desenvolvimento de gerentes para conduzir a empresa.

O planejamento operacional começa a ser delegado e o planejamento estratégico é útil para estabelecer metas a serem alcançadas, caminhos a serem seguidos, todos com os mesmos objetivos: donos, gerentes e funcionários.

Obtendo sucesso, a empresa pode atingir maior crescimento e passar para o estágio V, o da decolagem.

Para Churcill (apud BIRLEY e MUZYKA, 2001, p.184), “se uma empresa não obtém sucesso no estágio IV, as causas podem ser detectadas a tempo para voltar ao estágio III. Em caso contrário, o estágio II ainda pode ser possível antes de se fecharem às portas”.

Estágio V: decolagem. Neste estágio a empresa deve ter controle e determinar meios para atingir um alto crescimento. As decisões decorrem por meio da delegação de poderes, na qual se atribui responsabilidades a outros, para uma eficiência administrativa da empresa. O gerenciamento de caixa e controle de custos são outras questões importantes a serem observadas, pois deve haver um controle e planejamento, para alcançar o crescimento da empresa.

Se a empresa conseguir o sucesso neste estágio, agir com eficácia e saber delegar responsabilidades e atingir os controle no caixa, ela atingirá o estágio VI, da maturidade.

Estágio VI: maturidade. Ao atingir este estágio à empresa possui pessoal competente e recursos necessários para realizar planejamento operacional e estratégico com mais atenção. A preocupação neste estágio é consolidar e controlar os ganhos financeiros, ocorridos pelo alto crescimento do negócio, e será necessário aumentar o corpo administrativo para reconhecer as necessidades que surgirem.

O negócio em grande medida atinge a independência financeira e operacional. Um dos grandes desafios enfrentados por empreendedores é o

gerenciamento do negócio e das pessoas que o compõem. O gerenciamento bem sucedido tem o objetivo de atender as necessidades da empresa de forma a atingir o crescimento empresarial.

2.5 Gestão

O enfoque deste trabalho é a gestão, que se define como ato de gerir, administrar. (AURÉLIO, 2008).

De acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE, apresentada anteriormente (pg.23 e 24), uma das principais das razões para o fechamento das empresas é a falta de conhecimento da área de gestão, com percentual de 10%. 13% dos empreendedores apresentam falha gerenciais por falta de conhecimento para gerir um empreendimento. (SEBRAE, 2008).

Teixeira (1998) conceitua gestão “como processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com esforço dos outros“. A gestão envolve as competências do administrador. Se forem bem estruturadas e embasadas, há de se obter sucesso, caso contrário poderá obter fracasso. A gestão auxilia na tomada de decisão, de ações a serem executadas em busca de sucesso.

O gestor tem importante função dentro da empresa, sua tarefa é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através de planejamento, organização, direção, controle de todos os esforços realizados para todas as áreas e níveis. (TEIXEIRA, 1998 p.3).

Teixeira (1998) descreve as funções básicas da gestão em: planejamento, organização, direção e controle.

(i) Planejamento é o processo que determina o que deve ser feito, como fazê-lo. É estar no presente pensando no futuro. Ao planejar, os gestores fazem uma previsão para que algo aconteça, e pode acontecer algo não previsto. Os planos são uma forma de guiar os gestores e o pessoal da empresa.

Para acontecer o planejamento, as equipes devem se organizar.

(ii) Organização consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e os recursos para atingir objetivos predeterminados. Os objetivos devem ser cumpridos de maneira satisfatória, desta forma é importante que a pessoa certa, com as qualificações certas, esteja no local e no tempo certo.

Cada elemento da organização tem sua função, de nada adianta planejar, ter recursos disponíveis, se as pessoas não fazem o que é proposto. Sendo assim, o gestor deve ter a capacidade de dirigir a equipe.

(iii) Direção é o processo de determinar, afetar ou influenciar o comportamento das pessoas, para se alcançar resultados. Ele cria um elo de confiança para realizar os objetivos e metas. Direção envolve (a) motivação; (b) liderança, e (c) comunicação:

(a) motivação - parte de dentro para fora do indivíduo, é o desejo de fazer algo. É o reforço da vontade das pessoas para alcançar os objetivos da organização, ela faz dos seus desejos, desejos da empresa. Pessoas motivadas cumprem seu papel na empresa, gostam do que fazem.

(b) liderança - capacidade de conseguir que as outras pessoas façam aquilo que o líder quer que eles façam. Liderança é diferente de gestão. Liderança diz respeito à direção, que, por sua vez é uma função de gestão.

(c) comunicação - processo de transferência de informações, idéias, conceitos ou sentimentos entre pessoas. O gestor comunica o planejamento, como dito anteriormente, ele tem a função de gerir e controlar.

Controle também é uma das funções da gestão.

(iv) Controle - processo de comparação do atual desempenho da organização. É o domínio que dá sentido a correção dos rumos a fim de compreender os resultados esperados.

As quatro funções da gestão estão interligadas. Planejar implica existência de controle, cujas informações podem levar a melhorar os planos futuros; a organização depende do planejamento efetuado, isto é, dos objetivos das estratégias definidas; o estilo de direção depende do tipo de organização, e o controle é exercido de forma diferente, dependendo do estilo de direção. A função direção depende do tipo de planejamento e controle desejado e da estrutura organizacional. (TEIXEIRA, 1998).

A gestão não está focada somente em membros da administração ou na gerência ou na administração geral, a gestão são atividades levadas aos indivíduos da organização com forma de atingir os objetivos a serem alcançados na organização. Essas atividades são funções dos gestores, que são aqueles que definem os objetivos, como realizá-lo. É ele quem planeja, organiza, dirige e controla. (TEIXEIRA, 1998).

Teixeira (1998) cita três níveis de gestão: institucional, intermediário, e operacional.

O institucional é caracterizado por estratégias, ou seja, envolvimento da totalidade de recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir. São ações de médio e longo prazo, de competência dos membros de conselhos da administração, gerência, conselho de gestão e direção geral.

O intermediário é composto por táticas. Caracteriza-se pelo movimento de recursos no curto prazo e na elaboração de programas específicos relacionados a área ou função do respectivo gestor. É desempenhado pelos diretores de divisão, diretores de áreas, diretores funcionais e diretores de departamento.

O operacional é a técnica. A atividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos. Este nível é realizado por supervisores, chefes de serviços, chefes de seção.

Todos os níveis são importantes para a organização. Os administradores dão mais ênfase no planejamento como um todo, do que os supervisores.

Gerir é decidir quais objetivos definir e quais as prioridades devem ser atendidas. Depois, quais os caminhos a seguir para os atingir, isto é, estratégias e táticas que deverão ser aplicadas, como organizar os recursos humanos e materiais disponíveis e grau de centralização, e definir funções; dirigir os subordinados, delegando tarefas, e analisar em que medida as realizações correspondem ou não ao planejamento efetuado. (TEIXEIRA, 1998).

A tomada de decisão é a verdadeira essência da gestão, e está contida em cada uma das funções e níveis de gestão referida.

O gestor deve atuar por padrões de eficiência e eficácia. A eficiência é a relação entre qualidade e a quantidade, quando é implantado o controle, a organização deve buscar a eficiência. A busca da produtividade. A eficácia é a conquista dos resultados desejados, a aproximação dos objetivos propostos, com o processo produzido. (TEIXEIRA, 1998).

Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir três aptidões: (i) aptidão conceitual - o gestor deve ter a capacidade de aprender idéias gerais e abstratas e aplicá-las em situações concretas; (ii) aptidão técnica é capacidade de usar o conhecimento, métodos, técnicas específicas no seu trabalho concretos. É a experiência e o conhecimento para desempenhar a função; e (iii) aptidão em relações humanas o gestor tem a capacidade de compreender, motivar e obter

consentimento das pessoas que trabalham à sua volta. Envolve características relacionadas com a capacidade de comunicação, trabalhos, e entende as atitudes e comportamentos dos indivíduos e dos grupos. (TEIXEIRA, 1998).

As aptidões estão relacionadas ao nível de gestão que o gestor se situa. Ele deve possuir uma visão dos problemas que acontecem na empresa, através da elaboração do planejamento.

2.5.1 Planejamento

Planejamento é a “elaboração de planos, o que deve ser feito, para que se consignam os objetivos pretendidos e como fazê-lo”. (TEIXEIRA, 1998, p. 30).

O processo de planejamento começa com a definição dos objetivos que se pretende seguir, sendo claros e precisos. O processo parte do estabelecimento ou conhecimento do objetivo fundamental da empresa, ou seja, da sua missão.

A missão é a definição da atuação da empresa, a razão por ela existir, ela será um guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa. Definindo os fins estratégicos, a sua função é dar continuidade de orientação dos propósitos da empresa. (TEIXEIRA, 1998).

A definição do negócio, que é a missão, deve ser interpretada em objetivos específicos que, segundo Teixeira (1998), são resultados desejados em qualquer atividade, entende-se como metas e alvos, explicados de forma bem concretas.

Os objetivos apresentam característica hierárquica, há objetivos que são mais importantes de que outros, eles devem harmonizar-se entre si, deve haver uma mensuração verificando até que pontos foram ou não atingidos, comparando entre o que se planejou e o que se conseguiu atingir. É importante atribuir tempo aos objetivos, um período bem definido ou uma série de fases, demonstrando uma real possibilidade de virem a ser alcançados, sendo um desafio a atingir, e buscando a satisfação da realização do objetivo proposto. (TEIXEIRA, 1998).

As vantagens de se planejar fazem com que os objetivos aconteçam, contribui para melhor comunicação de acordo com a necessidade das pessoas de diferentes departamentos. Os objetivos contribuem para o desenvolvimento e coordenação das atividades e dos seus membros, com clareza e organização.

São três tipos de objetivos econômicos: sobrevivência é o objetivo prioritário da organização; serviço é criação de benefícios para sociedade e pessoal que envolve os objetivos dos indivíduos que compõem a organização. (TEIXEIRA, 1998).

Definidos os objetivos, o próximo passo é a elaboração dos planos, que expressam a forma como os objetivos irão ser atingidos. Os planos orientam os gestores na tomada de decisão, estabelecendo os passos para se alcançar o objetivo. (TEIXEIRA, 1998).

Teixeira (1998, p.39) explica que o planejamento divide-se:

Planejamento estratégico é o processo através do qual a gestão de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (missão), os objetivos genéricos e a forma de alcançá-los. O **Planejamento tático** processa-se ao nível da gestão intermediária e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. E **planejamento operacional** refere-se essencialmente às tarefas e às operações realizadas ao nível operacional.

O planejamento estratégico é de longo prazo, determina o mercado que a organização pretende seguir, os produtos e serviços que ela disponibilizará, este dá importância para o ambiente organizacional, consiste na análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), e interno (pontos fortes e fracos).

O planejamento tático envolve planos de médio prazo. Corresponde a nível departamental, áreas específicas como finanças, produção, *marketing*, recursos humanos e outros. Com a finalidade de desdobrar os planos de maneira hábil para realização das tarefas.

O planejamento operacional é de curto prazo. Desdobramento dos planos táticos em planos operacionais ao nível das tarefas e às operações.

O planejamento só é completo quando forem tomadas as decisões necessárias à implementação. Cabe ao gestor identificar os problemas, desenvolver alternativas de solução, avaliar as melhores alternativas e implementar essas as alternativas escolhidas. Desta forma, a tomada de decisões são atitudes desempenhadas pelo gestor. (TEIXEIRA, 1998).

Cabe ao gestor, manter uma estrutura organizacional que expressam escalas de autoridade nas organizações, com preocupação de escolher a melhor forma de executar o que foi planejado.

2.5.2 Organização

A organização é uma das funções da gestão cujo conceito é o conjunto de pessoas reunidas para o cumprimento de objetivos comuns. O objetivo da organização é determinar o tipo de estrutura organizacional que melhor se adapta, depois são definidos os tipos de funções e atividades necessárias para esse efeito. (TEIXEIRA, 1998).

A função corresponde a atividades de trabalho, competente a cada indivíduo e departamento, ou departamentalização que consiste em agrupar as funções semelhantes ou atividades principais em unidades de gestão. Ela simplifica o trabalho do gestor, aumentando a eficiência e eficácia da gestão. (TEIXEIRA, 1998).

A estrutura da organização consiste em criar níveis hierárquicos, a departamentalização pode ser dividida por funções, por produtos com estratégias de desenvolvimento e comercialização ou por clientes. (TEIXEIRA, 1998).

A cada função e atividade são atribuídas às diversas pessoas que integram diferentes departamentos na organização. Elas devem desempenhar com responsabilidade que é a obrigação de se empenhar da melhor maneira possível à realização de suas funções. É com autoridade que dá o direito de decidir e dirigir a execução das tarefas. Os gestores têm por responsabilidade delegar, que é o processo de atribuir a alguém a responsabilidade de exercer atividades correspondentes à autoridade necessária para efeito. (TEIXEIRA, 1998).

Teixeira (1998) diz que para o processo de organização ser atingido, estão presentes alguns princípios, um deles é a unidade de comando. Cada subordinado reporta a apenas um superior. Deve haver uma cadeia de comando, que a autoridade do gestor do topo deve passar até o último elemento da hierarquia. Ele tem o papel de dirigir a organização de forma a executar o planejamento.

2.5.3 Direção

“A direção é aquela tarefa da gestão que se traduz no processo de determinar e influenciar o comportamento dos outros, os subordinados”. (TEIXEIRA, 1998, p.118).

Segundo Teixeira (1998) o processo de direção envolve: motivação pessoal, liderança e comunicação eficaz, de modo a atuar na conformidade dos objetivos da organização e as pessoas que a ela se compõem.

Motivação pessoal está relacionada como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços para prosseguir os objetivos da organização. É um comportamento expressado pelo indivíduo, que representa desejos, impulsos e necessidades e forças semelhantes.

Liderança é a capacidade de influenciar outros, no sentido de conseguir resultados. É a qualidade da ação gerencial com as pessoas, desenvolve potenciais em todos os segmentos de atuação da organização.

Comunicação eficaz é o processo de transferência de informações, idéias, conhecimentos, padrões profissionais e humanos entre as pessoas. É a capacidade de comunicar com as pessoas, com a existência de três elementos: emissor, receptor e canal de transmissão. Emissor é a pessoa que tem a idéia ou mensagem para comunicar, o receptor é a pessoa que recebe a informação transmitida, e o canal de transmissão é o meio através do qual a comunicação é transmitida.

Por meio da direção, o gestor tem a capacidade de influenciar e orientar a equipe a fazer a empresa funcionar, ele deve acompanhar as tarefas e estar sempre atento aos acontecimentos dentro da organização.

2.5.4 Controle

Segundo Teixeira (1998, p. 183), controle “é o processo de comparação entre o desempenho atual e os *Standards* (ou padrões) previamente definidos com vistas à execução das medidas corretivas eventualmente necessárias”. O gestor tendo um controle dentro da organização pode verificar se o que foi planejado está dando resultados. A função do controle é definir padrões, avaliar o desempenho, e executar ações corretivas.

Os padrões de desempenho, segundo Teixeira (1998), são níveis de qualidade ou quantidade preestabelecidos como orientações de desempenho. Uma relação do que se espera das pessoas e dos departamentos de acordo com suas funções. Utilizando padrões de tempo, o tempo gasto para executar uma determinada tarefa; padrões de produtividade, medem a quantidade de produção, ou

serviço; padrões de custo, que são os custos associados à produção; padrões de qualidade que é o nível de perfeição desejado e padrões de comportamento, que é o tipo de comportamento desejado dos trabalhadores de uma organização.

“A avaliação de desempenho é a comparação dos padrões com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se o nível de tolerância foi ou não ultrapassado”. (TEIXEIRA, 1998, p. 184).

Se for encontrado algum desvio, é necessário considerar as ações corretivas a desenvolver. Que devem determinar as causas dos desvios, e sua conformidade desenvolvendo ações de correção. (TEIXEIRA, 1998). Através do controle o gestor tem a capacidade de identificar se a organização está indo bem e melhorá-lo quando necessário.

3 MÉTODO

A presente pesquisa monográfica foi desenvolvida por meio de pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002, p. 41):

“[...] deve proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”, com o objetivo principal de se obter “[...] o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Utilizou-se pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002, p.44), “é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A fim de obter maior familiaridade dos principais conceitos de empresa familiar, e gestão empresarial.

O método utilizado foi estudo de caso. Segundo Yin (apud GIL, 2002, p. 54) “[...] delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

A empresa, objeto de estudo, é familiar, de pequeno porte, do ramo de distribuição de produtos alimentícios. É constituída por seus fundadores e os cinco filhos, do casal, dos quais quatro atuam na empresa.

Para coleta dos dados foi realizada uma entrevista estruturada e a observação pessoal, que verifica os eventos reais e faz as interpretações. De acordo com Gil (2002, p. 117), a entrevista semi-estrutura “é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”.

Buscou-se em primeiro plano, uma autorização para a divulgação do nome e dados da empresa, obtida em 20 de abril de 2007 (ANEXO A). As entrevistas foram realizadas com os fundadores, e seus filhos, no período de 28 de abril 2008 a 01 de maio de 2008. Para auxiliar as informações foram feitas observações no local, objetivando melhorar as percepções do contexto e do ambiente.

Quanto à análise dos dados, o método mais adequado foi o dedutivo e qualitativo, que parte da ligação da teoria e o estudo de caso abordado. Pois, de acordo com Lakatos (2003, p. 106), “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes, prediz a ocorrência de fenômenos particulares (conexão descendente)”.

Buscou-se, assim, responder à questão proposta: “quais as

conseqüências do amadorismo da gestão na empresa Propão?”, confrontando-se as respostas das entrevistas e as observações participantes com a teoria apresentada no capítulo anterior.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

A seguir, será apresentado um delineamento da empresa objeto de estudo, a análise dos dados obtidos e à luz da teoria estudada.

4.1 Estudo de Caso - A empresa PROPÃO

4.1.1 Histórico

O Sr. José Vaz Diniz Júnior, e sua esposa, Sra. Maria Feliciano de Jesus Diniz, ele funcionário de uma granja de produção de ovos desde 1979, e ela estudante, ambos goianos, recém casados. Ele iniciou suas atividades na granja como servente e mostrando sua competência passou por vários cargos: eletricista, carpinteiro, encanador, encarregado de obra, chegando a motorista, entregador e vendedor da mesma.

O seu grande sonho era se tornar autônomo, ter seu próprio negócio. Em março de 1983, nasceu a primeira filha do casal, sendo que antes do casamento, ele já era pai de um menino que nesta época tinha um ano de idade.

Em dezembro de 1983, arriscou fazendo uma proposta para a empresa onde ele trabalhava como vendedor de ovos, pedindo auxílio e oportunidade para se tornar um vendedor autônomo. Eles concordaram com a idéia do Sr. José Vaz. Em fevereiro de 1985, venderam a ele uma Kombi usada para pagar em 20 prestações mensais, e venderam os ovos a prazo para que ele pudesse revender. E assim com muito esforço sem hora de iniciar e parar, às vezes trabalhando dia e noite, com muita luta, conseguiram aos poucos conquistar a confiança do seu fornecedor e da sua clientela.

Em maio de 1987, nasceu seu terceiro filho. Com um ano e meio de trabalho conseguiu comprar uma F-4000 usada, pois a Kombi já não era suficiente para o

transporte das mercadorias, em prestações; após dois meses da compra a F-4000 colidiu com outro automóvel e ele teve um acidente atingindo seu olho esquerdo e foi considerado pelos médicos como cego, ficou impossibilitado de trabalhar, e as vendas ficaram por conta de sua esposa e um ajudante. Em consequência disso, gerou dívidas e muito sofrimento, pela fé que eles tinham em Deus e pensamento positivo, após quatro meses o Sr. José Vaz conseguiu retornar ao trabalho, sendo que neste intervalo passaram por muitas dificuldades, e necessidades.

Em novembro de 1987, ele começou a fazer fretes de adubo para pagar as despesas e as dívidas e chamou seu irmão Gabriel Diniz para ajudá-lo e fazer companhia, pois os fretes eram de 1.200 km de ida e volta e teriam que ser feitos em um dia e uma noite, para poder dar continuidade no seu trabalho de vendas. E isso durou mais ou menos um mês e o Sr José Vaz tendo a visão de crescer o negócio, contratou seu irmão como funcionário, o qual ia vender em outras cidades. E assim no período de quatro anos, conseguiu comprar mais uma camionete D-40, uma Fiorino, e expandiu em toda região do nordeste goiano, tendo necessidade de aumentar o quadro de funcionários, para 6 (seis) pessoas, dentre esses funcionários 4 (quatro) desses eram parentes.

Em 1991, com a adoção do seu quarto filho, reformou sua casa, que era simples, de quatro cômodos, passando a ter 12 cômodos. O Sr. José Vaz, e sua esposa Maria, de 1991 a 1994, ficaram bem sucedidos financeiramente. Ele começou a ampliar seus pensamentos e investir em fazenda, criação de gado e também viajava e se ausentava da empresa por negócios particulares por até um mês, ficando a cargo da sua esposa toda responsabilidade da empresa. Compraram mais um caminhão, com prestações vencidas, iniciou-se uma grande dificuldade para o casal, pois tiveram que vender todo gado que eram 110 cabeças para pagar as dívidas. Por motivos de saúde, o Sr. José Vaz teve que se ausentar e se acostumou com essa ausência e começou a se afastar dos negócios e sua esposa Maria sempre presente.

Com o nascimento do quinto filho, em 1996, a esposa se ausentou e deixou a administração interna com sua segunda filha que na época estava com 13 anos, e contratou uma secretária para ajudá-la. E essa ausência durou mais ou menos uns seis meses, e a empresa ficou praticamente sem administração. Já com muitas dificuldades, os funcionários ficaram sem administrador e se transformou em uma grande desorganização gerando custos altíssimos e levando a empresa a decair.

Com a saída da sua filha para estudar em Brasília, o cargo se tornou mais difícil para a esposa, pois neste momento ela administrava sozinha, e o Sr. José Vaz dedicava-se a ajudar o próximo, esquecendo de sua empresa.

Em 2002, com muito conselho da esposa e filhos para buscar melhorar a situação financeira da empresa, o Sr. José Vaz decidiu abrir um novo negócio em Palmas – TO, no ramo de atacadista secos e molhados, sem conhecer o mercado, e agindo apenas pela intuição e por ser uma nova cidade, o negócio não foi bem sucedido e se transformou em uma distribuidora de bebidas geladas, 24 horas, ficando a outra empresa em poder de sua esposa e seu terceiro filho, que na época estava com 16 anos.

A esposa ficava de Palmas à Formosa e Formosa a Palmas, tentando ajudar nas duas empresas. Com muita dificuldade em Palmas, ela se sentiu na obrigação de mudar de Formosa para Palmas com objetivo de auxiliar seu esposo nos negócios, levando consigo três dos seus filhos.

Tiveram muitas dificuldades em Palmas, mas, o negócio obteve sucesso desde a chegada de sua esposa. Como estava muito difícil administrar as duas empresas, pela distância que era grande, e o cansaço os dominou, optaram por vender o negócio em Palmas e retornar a Formosa, em julho de 2007, depois de cinco anos, para ajudar o filho que estava na atual administração da mesma.

Na administração da empresa em Palmas, tiveram a oportunidade de conhecer novas metodologias, táticas e uma visão de novos mercados, implantando o aprendizado na antiga empresa. E com isso iniciaram um investimento em novos produtos na empresa. Sentindo-se a necessidade de registrar a empresa, e legalizar a documentação necessária, pois até então ela funcionava como prestadora de serviço da Granja Progresso de Brasília, onde o Sr. José Vaz iniciou sua carreira.

A empresa tem razão social como K&J Distribuidora de Produtos Alimentícios e Panificação Ltda, nome fantasia Propão. Tendo a família administração do negócio, no qual: dois filhos são sócios gerente administrativo, uma está se formando em Administração sendo que, desde 2001, está ausente indiretamente da empresa, mas inserida na sociedade e o outro é estudante de Direito, que é o sócio majoritário e gerente do negócio. O pai como supervisor de vendas; a mãe como financeiro-administrativo; um dos filhos é responsável pela manutenção interna e o quarto filho como supervisor de vendas no estado do Tocantins. Há ainda um filho menor de idade, que não participa da sociedade.

Para chegar a essas decisões foram feitas reuniões para delegação de cargos. Por verificar dificuldades na gestão, eles perceberam a necessidade de se organizarem, já que são muitas pessoas, e as tarefas sem coordenação, o que está gerando sobrecarga a uns e ócio a outros.

A empresa possui seis funcionários: quatro vendedores, dois deles são, irmão e cunhado do Sr. José Vaz, e dois entregadores.

A empresa conta com o auxílio de um profissional que já passou por dificuldades semelhantes a que a administração atual está enfrentando no momento, que é a “gestão da empresa”.

4.2 Análise e discussão dos dados obtidos

A empresa estudada é de origem familiar. São pessoas com laços afetivos que se unem para administrar um empreendimento. Desde o momento que o Sr. José Vaz sentiu a necessidade de se tornar um vendedor autônomo, um empreendedor, com o objetivo de trabalhar para sustentar sua família. Dos empreendimentos que surgem no Brasil, a maioria são de origem familiar, que buscam empreender para manter a família, conforme Bernhoeft (1996).

O Sr. José Vaz arriscou ser autônomo, sem ter conhecimento do mercado, e agindo por sua intuição para gerir um negócio, agindo até o momento de forma amadora, sem conhecimento técnico e operacional. Ele tornou um sonho em realidade, que era de se desprender do trabalho, e torna-se seu próprio patrão.

De acordo com a pesquisa apresentada do Sebrae (2005), as empresas estão fechando por falhas gerenciais, e percebe-se que, com a empresa estudada não é diferente, pois o terceiro filho do casal fundador, que está na administração da empresa, não possui conhecimentos gerenciais, toma decisões por intuição. Ele possui características semelhantes às do fundador, tornou-se um empreendedor autoritário, todas as decisões são centradas nele, não pede opiniões, e tende a controlar todos que trabalham consigo. Observa-se, portanto, que os irmãos não participam das opiniões e decisões tomadas pelo terceiro filho.

Mas os fundadores estão presentes na empresa. A sucessão não foi planejada, foi de forma inesperada. Esse ocorrido foi devido à idéia do fundador de

buscar um novo mercado em Palmas/TO, onde ele abriu uma nova empresa em ramos diferentes da empresa que ele criou em 1985, deixando a administração por conta de sua esposa e seu terceiro filho.

Os filhos devem ter a consciência de que todos são sócios, e irão herdar o que não escolheram, e devem se preparar para receber essa herança. Todos devem se capacitar para exercer papel de sócios, sem perderem seus vínculos afetivos, emocionais e os valores comuns. (Bernhoeft, 1996).

Como foi estudado no embasamento teórico, é necessário que os membros que estão diretamente ligados na administração da empresa, obtenham conhecimentos gerenciais para se conquistar o sucesso empresarial.

O estágio que a empresa se identifica no momento é o III – lucratividade e estabilização, citado por Churchill (apud BIRLEY e MUZYKA, 2001, p.181). Através da entrevista e o estudo de caso da empresa, observa-se que desde sua concepção até mais ou menos 12 anos de existência ela atingiu o estágio III, mas paralisou, devido à ausência do fundador, a falta de informação para gerir com eficácia, e por ter deixado sua esposa na administração da empresa, e a mesma não conseguiu atingir todos os objetivos esperados, o retorno para o estágio II, ocorreu por ser atingida pela concorrência, desmotivação, abandono e comodismo do fundador.

Ao abrir a empresa em Palmas/TO, o fundador persistiu na sua intuição, e não utilizou os conhecimentos técnicos necessários para gerir uma empresa. E com o retorno e a experiência vivida em Palmas, os membros perceberam que deveriam mudar, buscar inovações e profissionalização para gerir o negócio.

A família empresária atingiu seus 23 anos de existência. Busca a saúde econômica, conforme citado por Churchill (apud BIRLEY e MUZYKA, 2001, p.181), no “estágio III, os membros estão buscando se capacitar e preparar-se para as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo”.

Outro ponto que é um desafio para as famílias empresárias, é saber diferenciar empresa, família e propriedade. Esta é uma das dificuldades enfrentadas na administração da empresa estudada, eles deixam que os sentimentos sejam afetados nas decisões para o sucesso do empreendimento.

O gestor atual preocupa-se em “ganhar”, obter lucro. É impossível olhar somente para estes itens. O planejamento implica existência de controle, que levam a melhorar os planos futuros; organização depende do planejamento efetuado, que são os objetivos bem definidos, e o estilo de direção depende do tipo de

organização, e o controle é exercido de forma diferente, pois depende do estilo de direção. (TEIXEIRA, 2008).

A principal dificuldade observada é que a família não possui, planejamento, organização, direção e controle. Conforme Teixeira (1998), o gestor tem importância fundamental na empresa. Através da gestão ele consegue obter resultados dos objetivos propostos e transformá-los em ações. Sua tarefa é planejar, organizar, direcionar e controlar a empresa.

Considera-se, portanto, que para o sucesso empresarial da empresa estudada, é necessário, elaborar planos, com os objetivos pretendidos, em estar no presente pensando no futuro. Em que a organização terá como função de reunir as pessoas a cumprir esses planos.

Verifica-se que na empresa, a organização não está presente entre os fundadores e seus herdeiros. Com os funcionários, pode-se dizer acontece o mesmo. Outra função que o gestor deve desempenhar é a direção, em obter a capacidade de influenciar os envolvidos na empresa a obter os resultados planejados. E ter o controle, para saber se as ações estão sendo executadas, avaliar o desempenho das ações, e analisar se é necessário aplicar alguma correção para essa ação.

Devido aos fatores incorridos na administração da empresa estudada, os fundadores e herdeiros, sentiram-se a necessidade de serem aconselhados por uma pessoa que não esteja inserido na empresa, ou seja, por um consultor profissional. Que irá auxiliar os membros no processo para gestão eficaz. O qual observou os problemas e as necessidades enfrentadas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para qualquer empresa obter sucesso, é importante que se tenha competência na gestão, através do planejamento, organização, direção e controle, que são de suma importância para o auxílio do gerenciamento da mesma.

O trabalho de pesquisa abordou o amadorismo da gestão, que tem como conseqüência a falta de conhecimentos gerenciais, que pode levar ao fracasso empresarial. Que para a eficácia da administração da empresa é necessário ter um planejamento, no qual os membros tenham uma estrutura organizacional, e o gestor tenha controle se os resultados das ações planejadas estão sendo executados.

A limitação encontrada para realização do trabalho foi a escassez de bibliografias disponíveis.

Os objetivos propostos por essa monografia foram alcançados. A experiência prática não é suficiente para administrar uma empresa, pois, a teoria possibilita o conhecimento para os negócios. Conclui-se, portanto, que pelo gestor atual não possuir formação específica, a gestão da empresa continuará sendo amadora. E as conseqüências verificadas, que sem planejamento, os funcionários desempenham suas funções com responsabilidade, mas não se obtém controle se as ações estão sendo praticadas.

É de suma importância que o gestor tenha consciência que para gerir uma empresa, ele deve ter conhecimento das tarefas e funções a serem desempenhadas, nestas áreas gerenciais, e com auxílio da filha dos fundadores, que está se formando em Administração, e do consultor contratado pela família poderá colaborar, com os conhecimentos técnicos necessários para administrar o negócio.

No momento em que um consultor aconselha os membros da empresa familiar a agirem de forma gerencial, os membros estão procurando participar de cursos do Sebrae, a comunicação está mais clara e objetiva.

Portanto, propõem-se aos membros da empresa familiar, os fundadores e seus filhos a constituírem um conselho, delegar tarefas para cada membro, para não sobrecarregar uma só pessoa dentro da empresa. Devem se reunir uma vez ao mês, para elaboração de planejamentos de longo, médio e curto prazo, estabelecendo-se

objetivos e metas. E estabelecer no final da semana, um controle das ações planejadas em curto prazo, se estão sendo executadas, e verificar os possíveis erros, e modificá-las. Deve haver entre os irmãos e fundadores e seus funcionários, uma comunicação clara dos objetivos e dos acontecimentos na empresa.

Assim, conclui-se, que sem profissionalização da gestão das empresas familiares, elas continuaram a aumentar as estatísticas de mortalidade dos negócios.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Eduardo Borba de. *Entrepreneurship e intrapreneurship – uma trajetória literária de 1979 a 1988*. Volume 288. Numero 4 – Outubro e Dezembro 1988.

Disponível em:

<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=933&Secao=PESQUISAS&Volume=28&numero=4&Ano=1988> . Acesso em março de 2008.

BERNHOEFT, Renato. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. São Paulo: Senac - SP, 1996.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D.F. *Dominando os desafios do empreendedor – Financial Times*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BULGACOV, Sérgio. *Manual de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos de Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa*. 4ª Ed., Rio de Janeiro. Nova Fronteira, 2002.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil 2007. Passos *et al.* Curitiba: IBQP, 2007.

Disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/empreendedorismo-no-brasil-pesquisa-gem>. Acesso em março, 2008.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4º. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE. Brasília, 2005. Volume 3.

Disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>. 2005. Acesso em março de 2008.

SALIM, C. et al. *Administração Empreendedora: teoria e prática usando o estudo de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das organizações*. Portugal: McGraw-Hill, 1998.

APÊNDICE A – QUESTÕES ENTREVISTA

Questões para os fundadores (genitor e genitora)

1) Considera que a sua obra (a empresa) tornou-se maior que você esperava? O que você está contribuindo para que ela não desapareça?

Pergunta para Genitora: Como foi sua contribuição para o crescimento da empresa?

2) Você acha que seus herdeiros possuem interesse para assumir o controle da empresa?

3) Tem algum herdeiro na gestão da empresa?

4) Na sua opinião como de fundadores como vocês avaliam este o momento para sucessão? Era o momento certo? Qual o motivo para o herdeiro assumir os negócios?

5) Como vocês avaliam a gestão do sucessor?

6) Consigo estabelecer uma separação entre questões da família, propriedade e empresa?

7) Por sua empresa ser totalmente familiar, ou seja, funcionários parentes, você tem alguma dificuldade na administração?

8) Qual dificuldade enfrentada, no seu ponto de vista na gestão? Dê sua opinião em questão.

Questões para os herdeiros

1) Vocês têm consciência de que aquilo que vão efetivamente herdar é uma sociedade de sócios que não escolheram? Vocês se sentem preparados para assumirem essa herança perante os negócios?

2) Existem conflitos na nossa relação de irmãos, que possam dificultar o consenso nas decisões? Você participa da tomada de decisão da empresa? E dos planejamentos?

3) Existem entre os herdeiros pessoas que seguiram outra carreira e não deseja voltar a participar da empresa?

Questões para sucessor na gestão (o terceiro filho)

- 1) Você está disposto a investir tempo e habilidades para buscar conhecimentos e compreensão para melhorar a administração da empresa? O que você está fazendo para que a empresa cresça?
- 2) Como vocês consideram a relação com os funcionários? Tem delegação de tarefas, eles se sentem motivados?

ANEXOS A – AUTORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

AUTORIZAÇÃO



Os proprietários da empresa K & J Comércio Distribuidora de Produtos Alimentícios Ltda, situada na Avenida Maestro João Luiz do Espírito Santo, Qd. C Lt 27 Loja 02 Jardim Califórnia Formosa – GO CEP 73807-745, Sr José Vaz Diniz Júnior e Sra Maria Feliciano de Jesus Diniz, vêm por meio desta autorizar a vinculação e divulgação do nome e dados da empresa, dos proprietários e dos sucessores neste trabalho, com objetivos específicos acadêmico – científicos.

Brasília, 20 de abril de 2008.

2º TABELIONATO

José Vaz Diniz Júnior
 José Vaz Diniz Júnior

Maria Feliciano de Jesus Diniz
 Maria Feliciano de Jesus Diniz

