

ESTUDO DE CASO

1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A história da empresa se confunde em grande parte com a própria história do seu fundador. O Sr. “x”, iniciou profissionalmente como “aprendiz de marceneiro”. O empreendimento que iniciou em 1965 veio a originar a atual empresa, iniciou com 3 irmãos (C, J e “x”), tendo como lema de trabalho a dureza e a batalha contínua.

No início fabricavam móveis sob encomenda, mais parecendo uma marcenaria do que propriamente uma fábrica de móveis. O conceito que era repassado aos clientes era a de Lar moderno, dos Irmãos “x”. Em 1967 Sr. “x” compra a sociedade dos irmãos. A empresa permanece fazendo móveis sob medida até o ano de 1968, em agosto a empresa é registrada, passando a ser formalmente uma fábrica de móveis. Inicialmente eram produzidos armários, camas, guarda-roupas. Em 1970 em um salto inovador Sr. “x” abre a sua primeira loja de varejo.

Em 1972 acontecem dois acontecimentos díspares, é aberta a segunda loja e no mesmo ano pega fogo na fábrica de móveis. No ano de 1975 muda a fábrica, neste mesmo período abre a sua terceira loja. É no ano de 1980 que a quarta loja é aberta ao público, que atualmente é a sede administrativa do grupo. Neste período descarregava-se duas carretas de colchões/mês. Em 1983 e 1984 devido as enchentes que assolaram o Estado de Santa Catarina a empresa teve um crescimento, através das vendas para o governo, junto a LBA.

Em 1987 o Sr. “x” vende dois terrenos para construir a sua casa nova, levou três anos para o término da casa de 700m². Neste período em que esteve construindo a sua casa atrasou impostos e iniciou um processo de descapitalização da empresa. Este procedimento acabou por consumir o capital de giro da empresa, pois era utilizado na construção.

Em 1988 é aberta a quinta loja, a empresa contava então com aproximadamente 100 funcionários. No início de 1989 Sr. “x” começa um Shopping de Móveis e Decoração, e se distancia da gestão da empresa. Já em 1990 a empresa possuía 120 funcionários, estava no auge, neste ano contrai um financiamento de 300 mil dólares junto ao BNDES, que veio a ser um problema devido aos pacotes do governo federal, que acabaram por elevar o montante da dívida para três vezes o valor original.

Em 1991 Sr “x” resolve expandir as fronteiras dos seus negócios abrindo uma filial em um município vizinho, tendo operado naquele local até o ano de 1992. Em 1994 abre outra loja no

centro da capital permanecendo em operação até agosto de 1997. Até o início do ano de 1998, a empresa contava com cinco filiais, sendo que no mesmo ano são fechadas três filiais.

Segundo dados do início de 1998 o Sr. “x” possui um patrimônio de 4,5 milhões de reais, 56 funcionários e uma dívida acumulada de aproximadamente 2 milhões de reais, 118 títulos protestados e tanto a obra do Shopping quanto a sua casa encontram-se alienadas.

1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Quanto a descrição dos papéis funcionais não há uma definição clara, principalmente no nível administrativo, de quais as atividades que cada um deve desenvolver, até porque, a empresa por força das circunstâncias vem perdendo empregados-chaves por demissão ou desligamento voluntário e os que ficam acabam por incorporar as funções dos que saíram.

Inexiste uma um sistema de controle interno gerando diversos problemas, como por exemplo, sobre a forma como são feitos os pagamentos dos empregados. Existe uma nítida confusão com relação as comissões praticadas, reflexo da falta de controle do que é vendido individualmente no crediário.

Quanto a comunicação, parece haver um consenso de que existe uma boa comunicação (informal) entre as pessoas. Quanto a comunicação formal, beira o inexistente com muitas informações centralizadas.

Percebe-se uma estrutura centralizadora. Onde para poder desempenhar suas funções cada um tenta de todas as maneiras favorecer-se dos dados que possuem e os retêm de maneira a barganhar os que são necessários para a consecução das suas próprias atividades. Isso leva ao individualismo, desunião e erros crescentes culminando com o colapso geral do sistema.

1.3 PROCESSO DECISÓRIO

As decisões estratégicas de estruturação, investimentos e compras de produtos, pagamento, contratação/demissão de empregados são de competência exclusiva do proprietário que exerce uma gama bastante variada de funções indo do estratégico ao operacional. Pela falta de organização administrativa, atualmente a gestão estratégica da empresa parece beirar o inexistente já que o dia a dia resume-se na forma mais rudimentar da administração a “de apagar incêndios” e o que é pior, somente os grandes focos, os pequenos acabam sendo mais prejudiciais do que os grandes.

O Sr. “x” incorpora ainda funções de análise do mercado concorrente, planejamento, definição dos preços e das promoções, as compras gerais, administração geral, levando a uma clara confusão entre os níveis, indo do estratégico ao tático. Esta mesma confusão ocorre pela incorporação de muitas funções o que acaba por resultar no acúmulo de funções e a uma centralização natural de atividades.

Os empresários que estão envolvidos nas atividades do dia-a-dia do negócio, não utilizam seu tempo para pensar onde devem estar daqui seis meses, um ano, cinco anos. Assemelham-se a caravelas sem leme que acabam dirigindo-se para onde o vento sopra, que nem sempre é positivo, por mais esforços que façam, nunca terão controle de seus destinos. Um “bom gestor” encontra tempo todos os dias para pensar no direcionamento/posicionamento e objetivos futuros da empresa.

Quanto ao nível tático, pode-se dizer que as decisões quanto a compra de produtos de uso diário e gerenciamento das relações da empresa com clientes e empregados, bem como resolução dos conflitos, que deveriam ser exercidas supostamente pelos gerentes das lojas não o são, havendo uma subutilização destes profissionais, que não dispõem de instrumentos necessários nem de autoridade/liberdade para tomar decisões. Sob sua orientação recai somente a arrumação da loja, quanto ao remanejamento de pessoal e outras funções inerentes a posição, não existe autonomia. A eles está sob total controle o caixa da empresa e a prestação de contas para com o proprietário.

As pessoas que ocupam este nível e que supostamente deveriam responder por ações pertinentes ao cargo que ocupam acabam por queixar-se do acompanhamento das atividades gerenciais ser pequeno, além de existir uma inquietante indefinição de papéis o que leva a demora na resolução de problemas. Neste sentido, a comunicação deficiente também auxilia, resultando na morosidade em tudo o que se faz.

Finalmente quanto ao nível operacional, que as funções são executadas pela equipe de vendedores, entregadores e pelo pessoal de fábrica. Quando necessário, tanto os gerentes como o proprietário não se furtam em realizá-las.

Alguns comentários devem ser assinalados. As relações entre gerentes e empregados parecem ser instáveis, possivelmente fruto de desmotivação geral. Já entre vendedores parece haver uma cooperação visto que compartilham as comissões. Porém de uma maneira geral ocorre falta de treinamento específico voltado para as vendas.

1.4 MARKETING E FINANÇAS

Atualmente a empresa não dispõe de investimentos em marketing. Toda e qualquer análise só pode ser feita tomando-se por base esforços passados em ações que direta ou indiretamente possuem reflexos hoje em dia. Sabe-se que o mercado da empresa é concentrado basicamente nas classes C e D, moradores permanentes da Grande Florianópolis, não existe aproveitamento da população flutuante que domina a região no verão (veranistas e turistas).

Não existe atualmente um planejamento detalhado, embasado em pesquisas. A política de preços é fraca, e a de promoções inexistente, por força das circunstâncias perdeu-se o foco nos produtos com a cara da empresa e por fim, é fraca a divulgação dos pontos de venda. Existe um grande dilema quanto aos produtos que se deve oferecer.

Com relação aos móveis próprios, existe uma queixa identificada nas pesquisas de que o acabamento deixa a desejar, gerando problemas posteriores com relação a manutenção, reclamações, devoluções, ou o que é pior, sem reclamações, mas, perda de clientes habituais. Existe ainda a necessidade da ampliação da disponibilidade de produtos da linha de eletrodomésticos, além de se dispor de produtos que atendam um público de melhor nível.

A área de finanças é problemática e possui seríssimos problemas a serem tratados agravado por questões relativas à forma como as finanças da empresa vêm sendo conduzidas. Não referindo-se a forma operacional, mas sim, a mistura de atividades de origens e destinos de recursos. Pelo fato destas atividades de produção de móveis, vendas no varejo e construção do shopping não serem desvinculadas uma das outras fica impossível entender qual é a real

situação destes negócios distintos, pois se quer consegue-se números exatos a respeito dos mesmos. Além disso, as finanças pessoais do Sr. "x" permanecem no bolo.

Observando-se dados de relatórios da empresa percebe-se que já a alguns anos existe um déficit com relação as entradas de receita e as saídas. Isto tornou-se crônico a ponto de que atualmente além não se ter lucro, ocorrem prejuízos mensais. A empresa encontra-se em uma situação de tesouraria negativa, necessitando de recursos externos de curto prazo para financiar as suas necessidades de capital giro.

2. CONCLUSÕES

Existem alguns fatores condicionantes que influenciam significativamente no processo de crescimento dos empreendimentos e dos empreendedores. Estes fatores resultam dos critérios de decisão, política e diretrizes adotados nas empresas pelos responsáveis pela sua gestão. Isto sem contar que o processo de crescimento em muitos casos não parece ser intencional. É uma aspiração latente dos seres humanos, mas nem sempre ocorre de maneira ordenada.

No caso estudado evidenciam-se alguns esforços no sentido de planejar, organizar e dar continuidade ao crescimento, por parte do empreendedor pelo menos no início das atividades, quando abriu os novos pontos de venda, ou quando resolveu investir em um novo segmento (criação do Shopping de Móveis e Decorações). O problema reside justamente no processo escolhido para dar continuidade a estas ações. Dentre as características básicas dos empreendedores a que está diretamente ligada com a alavancagem contínua do negócio ao longo do seu ciclo de crescimento é a capacidade de adquirir conhecimento e, em decorrência disto, estar atualizado com os aspectos técnicos relacionados com o negócio, buscar formação complementar, estar apto a aceitar novas situações, ou seja, estar apto à mudanças, sejam elas motivadas por aspectos internos (ceder poder dentro os comandados para viabilizar o próprio crescimento), ou relativas a aspectos externos (mudanças tecnológicas, abertura de mercado).

Talvez este seja um dos problemas mais difíceis de se lidar dentro do campo de estudo do empreendedorismo, modificar a arena cognitiva do sujeito para que ele se mantenha atualizado e afinado com as necessidades atuais do mundo dos negócios, permitindo melhores escolhas e permitindo uma nova concepção de como gerenciar empresas, em consonância com a dinâmica imposta pela realidade atual, baseada na atenção aos meios, não somente aos fins.

No caso apresentado neste artigo, isso ficou evidenciado, não somente em relação ao responsável pelas decisões, mas também dada a interferência da estrutura familiar, o que agrava a miopia em torno do desenvolvimento das questões estratégicas, principalmente com relação ao fato de não enxergar as necessidades de mudança, a avaliar as necessidades existentes e emergentes no mercado, existir uma imensa inflexibilidade e pouca abertura às transformações e devido ao fato de existir uma indefinição nas crenças básicas que deveriam conduzir as ações da empresa ao longo do tempo, que em última análise acabam por turvar a personalidade da empresa.

A confusão pode ainda ser maior pela falta de distinção entre a imagem da organização e do seu "dono". Isto leva a geração de conflitos de identidade e abusos, frequentes de poder, dada a distorção da visão sobre a detenção da "propriedade", ou seja, o Eu do empreendedor se confunde com o Eu organizacional. A centralização do poder em torno da propriedade, ou do proprietário, normalmente com o agravante de existir um grupo familiar em torno deste, leva frequentemente, a formas de gestão míopes, onde a falta de profissionalização dos níveis técnicos pode ser crítica para o futuro da empresa.

Neste ponto deve-se evidenciar outras questões, como por exemplo, a falta de confiança entre o empreendedor (dono, patrão, gerente) e os funcionários contratados para comporem a equipe do empreendimento recém formado. Em muitos casos os funcionários são vistos como inimigos da empresa, se não são vigiados e controlados de perto, trabalham para assolarar ativos da empresa. Este não é um caminho de mão única, pois gera contrapartidas pelo lado dos funcionários, dado que, nem os gestores nem as estruturas que estes gerenciam inspiram segurança e confiança para os empregados. Estes fatores levam, na maioria dos casos, a promover ambientes de trabalho insuportáveis, desgastantes e opressivos, existindo perdas para ambos lados.

Conforme demonstrado ao longo do presente trabalho parece haver uma limitação na permanência de um estilo empreendedor baseado essencialmente em um perfil do tipo artesão. Isso não quer dizer que este tipo, bem como os demais, não é válido. Elementos como a incapacidade de avaliar corretamente a produção parecem ser cruciais, como também o fato de supor que a fabricação de determinados itens seja imprescindível, quando outra pessoa ou empresas podem assumir esta tarefa podem ser prejudiciais, conforme se pode observar o Sr. "x" parece ainda preferir atuar desde a criação de suas vinhetas promocionais, compra de parafusos, até a prototipação de uma nova

linha de móveis. Isso sem contar que a inexistência de uma análise mais detalhada da ação dos concorrentes levou o empreendedor a uma falsa ideia sobre as qualidades dos seus produtos, sem contar com a crença errônea de que os clientes possuem os mesmos gostos do empreendedor, visto que foram criadas novas linhas de produtos baseando-se em inferências próprias e não em dados ou pesquisas com consumidores.

Outro fato que deve ser evidenciado é que a composição dos níveis gerenciais, quando não foram ocupados por membros da família, foram por pessoas que estão a muito tempo na empresa e nutrem laços de amizade fortes com os membros da família, sem necessariamente estarem capacitados para ocuparem tais posições. O que não garante eficiência ou eficácia funcional.

Os itens listados acima, contribuem para avolumar as dificuldades das organizações em ordenar suas ações, passam a se preocupar com um número maior de problemas de pouca e de grande importância, em detrimento do desenvolvimento de planos de longo prazo, turvando a existência e atenção aos rumos das novas tendências mercadológicas, necessários para a solidificação competitiva ao longo do tempo.

Além do que, estes itens refletem um conservadorismo, insistente, responsável pela manutenção do status quo que na tentativa de assegurar a obtenção dos “sucessos” com base em experiências passadas, fazendo com que a adaptação da empresa as novas circunstâncias e as grandes mutações do tempo, sejam normalmente lerdas e atrasadas. Conforme observou TOFFLER apud (FOSTER, 1988), os próprios produtos, procedimentos e formas organizacionais que levaram empresas ao sucesso no passado muitas vezes tornam a sua ruína. Do mesmo modo, Foster argumenta sobre a necessidade da renovação nas empresas “ [...] *vi grandes negócios tornarem-se uma pálida lembrança do que foram, porque alguém imaginou que eles poderiam continuar a ser administrados da mesma maneira como sempre haviam sido*”.

O empreendedor, com sua postura notoriamente pró-ativa, parece ser mais apropriada quando a empresa é menor e, portanto, menos complexa, isso porque normalmente nos primeiros estágios de vida, a empresa pode existir do esforço de uma única pessoa, o empreendedor. Evidentemente nem todas as empresas começam neste nível, mas essa situação não é, de forma alguma rara. No estágio seguinte, o empreendedor deve aprender a tornar-se um treinador, o que implica em uma intensa participação de outras pessoas nas operações dos negócios. Então, além de desempenhar o trabalho básico, na produção, vendas, atendimento, o empreendedor precisa ainda coordenar os esforços dos outros.

Deste modo, é importante ter claro que o sucesso do empreendedor está ligado a pelo menos três fatores conforme apontou o estudo do American Journal of Small Business, realizado em 1986. Os valores associados à carreira de empreendedor (incluindo intuição, extroversão, disposição de assumir riscos, criatividade, noção de independência e alta valorização do tempo), os ligados a habilidades gerenciais (incluindo identificar uma estratégia de nicho, o gerenciamento efetivo de fluxo de caixa, um sistema orçamentário simples mas eficiente, experiência antes de ser dono de um negócio, educação e uma estrutura organizacional simples/enxuta) e, aqueles referentes as habilidades interpessoais (incluindo um bom relacionamento com um representante de crédito ou bancário, boas relações com clientes e boas relações com os empregados).

Na verdade, conforme já foi dito antes, estes três fatores longe de serem considerados uma lista esgotada de elementos importantes ao sucesso e manutenção dos negócios é um elemento condutor que deve pautar a postura do empreendedor ao longo das fases do seu negócio e não somente por ocasião da abertura do mesmo.

Assim como os seres vivos possuem diversas fases ao longo do seu crescimento uma empresa também passa por diversos estágios até tornar-se madura. Em relação ao empreendedor, esta evolução tem uma série de implicações que irão interferir na saúde da empresa. À medida que a empresa cresce, vai exigindo modificações no comportamento do seu “dono”. Quanto mais rápido a empresa crescer, mais rápidas deverão ser as mudanças. Iniciar um negócio, conforme pode imaginar um empreendedor inexperiente, é diferente de administrar uma grande organização.

Assim, o empreendedor deve sempre estar atento aos desafios que a sua própria empresa lhe impõe, para poder complementar antecipadamente os conhecimentos e habilidades exigidos.

A forma de crescimento das pequenas e grandes empresas é significativamente diferente. O próprio modelo de crescimento das grandes empresas está sendo questionado (unidades estratégicas de negócio, terceirização, empresas virtuais), isso porque a pequena não possui as mesmas condições competitivas que a grande, o mesmo se pode dizer das condições de crescimento. As pequenas se protegem em nichos que muitas vezes não refletem a

realidade competitiva do setor em que atuam por possuírem ritmo de crescimento mais lento ou margens de lucratividade mais estreitas (proteção significa menor possibilidade de crescimento).

BHIDE (1994) afirma que para o empreendedor o planejamento é inexistente. Talvez esta seja mesmo uma característica inerente ao empreendedor, talvez esta seja mesmo o seu papel, não esquentar muito o banco, ou seja, tentar novos empreendimentos. Explicaria a dificuldade de gerenciar um empreendimento ao longo do seu crescimento, torna-se monótono. Neste caso sua figura seria mais de um aridor de novas frentes de trabalho, o legítimo desbravador. Mesmo neste caso, sob pena dele não deixar para trás nenhum empreendimento que possa ser conduzido, por quem quer que seja, é necessário que tenha um senso crítico apurado para saber identificar quando as suas ferramentas de trabalho (obstinação, perseverança, ...) devem ser substituídas, ou no mínimo acrescidas de outras menos nobres, mas tão importantes quanto as primeiras (habilidades técnicas, conhecimento financeiro,...)