

EXERCÍCIOS – 1º BIMESTRE	ANO: 2015
Curso:	Disciplina:
Profª. Elizangela Campos da Rosa Broetto	
Aluno(a):	

ESTUDO DE CASO 2: AFINAL, QUEM MANDA AQUI?

Recém - casado, Ricardo abandonou o emprego para iniciar uma loja de materiais esportivos em uma rua de grande movimento, de um bairro comercial da capital. A empresa cresceu rapidamente. Em poucos anos, Ricardo abriu filiais da loja e comprou uma pequena malharia, para fabricar seus próprios uniformes esportivos. A malharia tornou-se um negócio muito lucrativo, porque Ricardo passou a fornecer para outras lojas independentes, redes de lojas de material esportivo e diversos times. Finalmente, cerca de dez anos depois de começar, Ricardo abandonou o comércio para se dedicar integralmente à indústria.

A administração dos negócios tomava todo o seu tempo e Ricardo precisou sacrificar seus estudos, interrompendo-os no primeiro ano do curso de Economia. Seus dois filhos, Sérgio e Alberto, porém, foram educados, desde pequenos, para assumir a empresa. Desde a adolescência, foram envolvidos pelo pai nos negócios. Ambos formaram-se em Administração, e Ricardo providenciou para que fizessem estágios no exterior.

Cerca de 25 anos depois de ter começado, Ricardo era o proprietário de uma grande confecção de uniformes esportivos, que agora tinha novo tipo de clientes: outros fabricantes de materiais esportivos, que dele compravam para vender com sua própria marca. Diversos outros fornecedores concorriam pelos mesmos s clientes. Estabilizada, e empresa era administrada, no dia a dia, por Sérgio e Alberto, que se dedicavam especialmente às atividades de marketing e finanças. Ricardo concentrava-se nas decisões de produção e

escolha de produtos, além dos contatos com clientes grandes e tradicionais. Já não precisava, porém, dedicar-se tanto quanto antes.

Tudo correu relativamente bem para Ricardo e seus concorrentes, antes da era da globalização. Quando chegaram as grandes empresas multinacionais de material esportivo, a competição tornou-se extremamente acirrada. Com grande poder de compra e fornecedores de baixo custo, agressivas na oferta de patrocínios para as equipes esportivas, e extremamente preocupadas com a competitividade, essas empresas passaram a moldar o mercado segundo seus interesses. Esse movimento coincidiu com a evolução da tecnologia nas fibras para tecelagem, que a empresa de Ricardo comprava de fornecedores multinacionais.

Ricardo foi obrigado a fazer grandes inovações em seu parque industrial, para acompanhar a evolução da tecnologia e os novos padrões criados pela abertura do mercado. Exigindo grandes investimentos, essas inovações obrigaram Ricardo a procurar financiamento, o que deixou a empresa em situação financeira muito delicada. No final da década de 90, uma grande parte da receita estava comprometida com o pagamento de juros. A crise econômica e a alta do dólar contribuíram para tornar a situação ainda mais difícil no mercado interno, embora tivesse facilitado a exportação, que a empresa fazia em pequena escala.

Nos últimos cinco anos, as relações entre Ricardo e seus dois filhos tornaram-se muito tensas, para desalento de Alice, a mãe, e do restante da família. Vendo a empresa deteriorar-se, Sérgio e Alberto pretendem, nada mais nada menos, que o pai abandone os negócios e deixe a empresa totalmente para eles. Eles alegam que estudaram e se prepararam profissionalmente para administrar a empresa e que a época do pai já passou. Ultimamente, Ricardo está tendo sérios conflitos com os filhos por causa dessa questão. Depois de muita discussão, Alberto, o filho mais velho, convenceu Ricardo de que novos mercados poderiam ser explorados. Desenvolveu novos produtos e passou a fornecer para

outros tipos de clientes, que vendem roupas de *griffe* e shopping centers. Esse mercado parece ter grande potencial. O êxito animou Alberto, que agora acredita ter um argumento forte para discutir com o pai. Querendo evitar que o conflito se torne mais agudo, Ricardo concordou em cuidar dos suprimentos de matérias-primas e da produção. No entanto, não consegue deixar totalmente de se ocupar dos problemas, de desenvolvimento de produtos, vendas, finanças e administração geral da empresa, que os dois filhos disputam com ele. Há pouco tempo, eles tiveram uma séria discussão por causa da proposta que os filhos fizeram, de contratar um consultor de administração.

Ele anda se perguntando frequentemente:

- Afinal, quem deve mandar aqui? Eu, que fiz esse negócio vi meus filhos nascerem e crescerem, ou eles? Eles alegam que estudaram Administração e estão mais preparados do que eu para resolver os problemas da empresa. Dizem até que minha experiência não vale mais nada hoje em dia. Não quero aumentar o conflito, mas também não quero abandonar a empresa totalmente. E que história é essa de trazer um consultor? O que esse cara pode saber, sem nunca ter se envolvido nos negócios?

QUESTÕES:

1. Quais as causas principais do conflito entre Ricardo e seus filhos?
2. Quem deve “mandar” na empresa?
3. Qual o peso relativo da experiência e da educação formal, no processo de administrar a empresa?
4. Você acha que um consultor é necessário? Que papel teria um consultor? Como você convenceria Ricardo da necessidade de um consultor?
5. Quais as consequências previsíveis de Ricardo continuar administrando a empresa?
6. Quais as consequências previsíveis de os filhos ficarem com a empresa?
7. Quais as consequências previsíveis de não haver um acordo entre as duas partes?
8. Você conhece casos semelhantes a este?
9. Em caso afirmativo, qual foi o desfecho?