



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

LARISSA REGINA PUGLIEZI DA SILVA

**A GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA EMPRESA AUTO
ELÉTRICA PERIMETRAL**

Assis
2013

LARISSA REGINA PUGLIEZI DA SILVA

**A GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA EMPRESA AUTO
ELÉTRICA PERIMETRAL**

Trabalho e Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do certificado de conclusão.

Orientador: Prof. Jairo da Silva

Assis

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, Larissa Regina Pugliezi

A GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA EMPRESA AUTO ELÉTRICA PERIMETRAL / Larissa Regina Pugliezi da Silva. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2013.

57 Páginas.

Orientador: Prof. Jairo da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Empresa Familiar 2.Gestão 3.Planejamento.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

A GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA EMPRESA AUTO ELÉTRICA PERIMETRAL

LARISSA REGINA PUGLIEZI DA SILVA

Trabalho e Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Jairo da Silva

Analisador: Prof. Marcelo Manfio

Assis

2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais Gilberto e Sandra, ao meu irmão Pedro, ao meu namorado José Custodio, ao meu professor e orientador Jairo e a todos meus amigos que me ajudaram.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado, me dando força e sabedoria para poder concluir o curso.

Aos meus professores por todo aprendizado ao longo do curso, em especial o professor e orientador Jairo da Silva por toda a ajuda, dedicação, paciência e pelo constante estímulo transmitido ao longo do trabalho.

A minha família que sempre esteve do meu lado, me dando forças e me apoiando em todos os momentos, em especial meu pai Gilberto, minha mãe Sandra e meu irmão Pedro, pois eles são a minha base.

Ao meu namorado José Custodio por toda paciência e estímulo para a conclusão do trabalho.

A minha amiga Stella que me ajudou muito a concluir o trabalho, as minhas amigas da faculdade, em especial a Marcela, a Rafaela, a Simone e a Tais que me ajudaram diretamente ou indiretamente no desenvolver deste trabalho.

Muito obrigada.

“Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar”. (Josué 1:9)

RESUMO

O presente trabalho mostra as principais características de uma empresa familiar e qual a melhor forma para gerir uma empresa. A importância deste tema surgiu da necessidade de encontrar a melhor forma para gerenciar a empresa Auto Elétrica Perimetral.

Primeiramente o estudo apresenta o que é uma empresa familiar, suas características, culturas, os pontos fortes e fracos e as vantagens e desvantagens encontradas neste tipo de empresa e qual a melhor forma para se iniciar um processo de sucessão.

Depois foi tratado de qual maneira é mais favorável para gerenciar este tipo de empresa, como se é feito um planejamento, como ter um controle e qual a melhor forma de liderar a empresa.

Foi feito também um levantamento da empresa Auto Elétrica Perimetral, em que é mostrado a história da empresa, de como é constituída sua estrutura física e organizacional e o que o dono da empresa pensa sobre o futuro da mesma.

Palavras chave: Empresa familiar; gestão, planejamento.

ABSTRACT

The present work shows the main characteristics of a family business and the best way to run a business. The importance of this subject arose from the need to find the best way to manage the company Auto Electric Perimeter.

First, the study presents what is a family business, its characteristics, cultures, strengths and weaknesses and the advantages and disadvantages encountered in this type of company and what better way to start a process of succession.

Then treated which way is most favorable to manage this type of business, as if planning is done, such as having a control and what better way to lead the company.

Was also made a survey of company Auto Electric Perimeter, which is shown in the history of the company, as it is constituted their physical and organizational structure and the owner of the company thinks about its future.

Keywords: Family business, management, planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A interligação entre controles estratégico, tático e operacional. (Chiavenato 1994, p. 601).....	36
Figura 2 - Organograma.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os níveis de planejamento em termos de divisão do trabalho empresarial. (Chiavenato 1987, p. 149)	32
Tabela 2 - O controle nos três níveis da empresa. (Chiavenato 1994, p. 600)	35
Tabela 3 - Os três estilos de liderança. (Chiavenato 1994, p. 534)	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. EMPRESA FAMILIAR	16
2.1. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR	18
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.3. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	21
2.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS	23
2.4.1. Vantagens da Empresa Familiar.....	23
2.4.2. Desvantagens da Empresa Familiar	25
2.5. A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	26
3. GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR	28
3.1. PLANEJAMENTO.....	29
3.2. TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	31
3.3. CONTROLE.....	33
3.4. MEDIDAS CORRETIVAS OU AÇÃO CORRETIVA	36
3.5. LIDERANÇA	37
3.5.1. Tipos de liderança	39
4. EMPRESA AUTO ELÉTRICA PERIMETRAL	42
4.1. FUNDAÇÃO	42
4.2. ESTRUTURA FÍSICA.....	43
4.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	44
4.4. QUESTIONÁRIO	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48

REFERÊNCIAS.....	50
ANEXOS	54

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um estudo de caso sobre a gestão na empresa familiar, mais precisamente da Auto Elétrica Perimetral, e tem por objetivo mostrar o quanto a gestão é importante dentro da empresa familiar.

A gestão é fundamental para a sobrevivência de uma organização, pois um bom gestor fixa metas, faz um bom planejamento, sabe lidar com as situações, analisa os problemas da organização tentando achar sempre uma melhor forma de solução para a organização.

Já a gestão a empresa familiar apresenta o quesito família; a relação entre o proprietário e os colaboradores, acaba sendo influenciado na gestão da empresa, pois o gestor fica um pouco retraído de colocar ordens aos seus colaboradores.

Outro fator importante que ocorre é a falta de capacitação do gestor, em relação às suas metas, objetivos e responsabilidades e com isso, acaba agindo por impulso, sem pensar nas consequências que a decisão pode trazer, sem ao menos pensar no bem da empresa.

O que acaba acontecendo também, é que o proprietário entende muito bem dos produtos e serviços que a empresa proporciona aos seus clientes, porém, falta o conhecimento gerencial, para gerir o seu negócio e gerenciar pessoas.

Diante dessa realidade percebe-se a necessidade de discutir esse tema tão importante para a organização familiar.

No capítulo I aborda a empresa familiar, apresentando seus conceitos, as características, as culturas, os pontos fortes e fracos e as vantagens e desvantagens encontradas neste tipo de empresa e qual a melhor forma para se iniciar um processo de sucessão.

O capítulo II apresenta a gestão na empresa familiar, mostrando a melhor forma para se gerenciar uma empresa familiar, quais os tipos de planejamento, como se ter um controle dentro do planejamento e quais os estilos de liderança.

Por fim, o capítulo III detalha um estudo de caso da empresa Auto Elétrica Perimetral, contando a história da empresa, de como é formada a estrutura física e organizacional da empresa e aplicado um questionário ao proprietário da empresa.

2. EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares geralmente se iniciam pelo fato de uma pessoa querer ter seu próprio negócio, sendo assim, o fundador engloba toda a família para poder ajudá-lo em sua administração.

A empresa muitas vezes acaba sendo caracterizada pela história e a origem de sua família.

Hoje em dia são muitas as empresas familiares, mas nem todas estão preparadas para os problemas que ocorrem nas famílias e que pode, levá-las ao fracasso profissional.

Os indicadores do Sebrae¹ mostram que dos aproximadamente oito milhões de empresas em funcionamento no país, 90% são familiares. Entretanto, 65% desaparecem devido a conflitos dos sócios, cerca de 70% não chegam à segunda geração e apenas 10% à terceira.

Segundo Oliveira (2006, p.03):

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Oliveira caracteriza a empresa familiar pela sucessão da empresa de forma hereditária sendo de uma ou mais famílias.

¹Site:

http://www.sebraemg.com.br/geral/VisualizarDestaque.aspx?Cod_destaque=10470&cod_areasuperior=4&cod_areaconteudo=670&cod_pasta=675&RedirectNavegacao=true&navegacao=NOT%C3%8DCIAS_SEBRAE/Informativos_do_Sebrae_Minas/%C3%9Altimas_Not%C3%ADcias/Outubro-2012/MPEs_familiares_em_debate

Leone (1992, p.85) afirma que:

A empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família.

Podemos concluir nesta citação, que a empresa só se torna familiar quando um membro da família resolve abrir uma empresa, e engloba vários familiares dentro dela. A sucessão deve passar de geração a geração, mais provável, de pai para filho.

Para Frugis (2007, p.25) a empresa familiar:

É um negócio identificado com uma família pelo menos durante duas gerações, cujo controle acionário continua a ser exercido por ela através dos sucessores de seu fundador – e com influência, tanto na política da empresa quanto nos interesses familiares.

Já Frugis afirma que, para ser uma empresa familiar, a empresa precisa ter no mínimo, duas gerações.

Geralmente o fundador das empresas familiares tem o objetivo de criar um negócio que de muito sucesso, pois cada esforço é pensado no futuro de seus filhos, por isso é de extrema importância que seus filhos estejam buscando sempre o sucesso da empresa, para assim, poderem passar para várias gerações.

Sendo assim, podemos concluir empresa familiar, como aquela que já passou de uma geração para a outra ou mais, que tenha sua origem familiar, suas culturas, suas crenças e os seus valores dentro da organização como um conjunto.

2.1. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

Uma das características da empresa familiar é zelar pelo nome da família, seu fundador agrega seus valores a empresa.

Muitas vezes, o dono da empresa costuma estar sempre presente em seu patrimônio, sendo assim, ele fica por dentro de tudo o que ocorre dentro da organização, e pode dar mais atenção aos seus clientes, e ficar mais atento se os seus colaboradores estão fazendo o serviço corretamente, e isso pode ser uma característica que pode diferenciá-la das outras empresas comuns.

Podemos perceber nas empresas familiares que uma das características desse tipo de organização é o fato de estar muito relacionada ao lado da emoção, e isso acaba tendo uma grande influência nas tomadas de decisões, pois envolve todo o contexto do laço familiar.

Fritz (1993, p. 8) comenta sobre o assunto:

Se você indispor com um “estranho”, talvez ele reclame ou mesmo peça demissão; mas, por mais irritante que possa ser ter de substituir um empregado descontente, as dificuldades dentro da família podem ser bem piores. Um vendedor, um mecânico ou um contador podem ser substituídos; um esposo, um pai, um filho, ou até mesmo um membro mais distante da família, não.

O autor está realmente coerente com esta citação, mas quem acaba sendo prejudicado a este assunto, é o dono da empresa, pois ele pode acabar tendo dificuldades em chamar atenção, ou até mesmo de delegar funções.

Segundo DONNELLEY (1976, p.4) algumas das principais características de uma empresa familiar são:

- Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos;

- Esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo;
- As ações por um membro da família refletem-se ou acredita-se que interfere na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração;
- Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos;
- A posição do parente na firma influi em sua situação familiar;
- Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto as suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir.

Uma das características que as empresas familiares se destacam das empresas comuns, é a dedicação que seu fundador e seus colaboradores tem em relação a empresa, eles não medem esforços, pois tudo o que eles construirão serão de seus filhos no futuro. Mas existe também uma característica que é muito comum em vários tipos de empresas, que é a busca pelo poder, todos querem sempre mais, e isso algumas vezes, acaba prejudicando a empresa e todos dentro dela.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura na empresa familiar geralmente é formada devido aos valores éticos e morais da organização, algumas de suas características são seus costumes, normas e regras estabelecidas e isso pode acabar influenciando a empresa como um todo.

Mendes, (2010) define cultura organizacional como:

Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Em última análise, trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e adquirir a imortalidade.

Podemos perceber que a cultura organizacional são características únicas que acaba nos permitindo distinguir uma organização da outra.

A cultura organizacional também pode nos proporcionar algumas desvantagens como, por exemplo, impedir que a empresa venha a progredir, pois ela acaba se acostumando com aquele modo de vida, e as possíveis mudanças podem ficar mais complicado de ocorrer.

É fundamental melhorar a cultura organizacional sempre que houver mudanças tecnológicas ou ate mesmo a insatisfação dos funcionários e familiares, para que o convívio dentro da empresa no seu dia a dia não se prejudique na realização de seus trabalhos.

A empresa deve procurar evoluir conforme os anos, hoje em dia o mundo esta evoluindo tecnologicamente muito rápido e as normas e regras de quando a empresa foi fundada, acabam se tornando antigas.

Para Chiavenato (1994, p. 447):

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização.

Podemos perceber nesta citação que a cultura organizacional influencia o clima da empresa para que as mudanças não afetem de forma que vai prejudicar a empresa e sim, que melhorem o relacionamento de todos os membros dentro dela.

2.3. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

O fato de a empresa familiar ter dentro da organização, vários membros da família, acaba se tornando uma dificuldade muito grande, pois pode haver vários conflitos dentro dela, a busca pelo poder, a vontade de ser melhor que o outro. Muitas vezes acaba acontecendo também, o comodismo entre os funcionários, pois os colaboradores acabam vendo o dono da empresa não como seu chefe, e sim uma pessoa da família.

Muitos críticos dizem que a empresa familiar está mais propensa a ir a falência, pois podem haver várias crises e conflitos entre as famílias. Mas ao mesmo tempo em que as empresas familiares tem seus pontos fracos, ela tem vários pontos fortes também, como por exemplo o dono da empresa, ele tem mais dedicação no que faz, pois tudo o que ele construiu com sua família, e vem construindo, são frutos de uma boa convivência e sabedoria ao lidar com as situações, e se todos se dedicarem ao máximo, a empresa com certeza irá ter várias gerações, e não tem nada mais satisfatório para um pai, do que ver seu filho tomando conta dos negócios da família.

Segundo o SEBRAE² os pontos fortes e fracos da empresa familiar são:

Pontos Fortes

- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para auto-financiamento obtido de poupança compulsória feita pela família.
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado.
- Organização interna leal e dedicada.
- Grupo interessado e unido em torno do fundador.

² Site: http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp

- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua.
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Pontos Fracos

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado.
- Falta de planejamento para médio e longo prazos.
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros.
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo.
- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenhos.
- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio.
- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional.
- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia.
- Usualmente há uso de controles contábeis irreais – com o objetivo de burlar o fisco – o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

2.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS

Assim como as empresas comuns, as empresas familiares também têm suas vantagens e desvantagens.

2.4.1. Vantagens da Empresa Familiar

Algumas vantagens da empresa familiar, podem se diferenciar com as empresas comuns, como por exemplo, o orgulho de ter seu próprio negocio e poder colocar pessoas confiáveis da família para trabalhar na empresa.

Vejamos mais algumas vantagens:

- **Interesses comuns:** Os laços afectivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de actuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa. Há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objectivo comum.
- **Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida:** Nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras, quer entre colegas de trabalho, quer entre chefes e subordinados.
- **Facilidade na transmissão da informação:** A comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas.
- **Flexibilidade de processos:** A maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, a autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controlo. As empresas familiares são, em regra, menos burocráticas. As decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder.
- **Projeto a longo prazo:** A dedicação e empenho dos membros da família que gerem a empresa é, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são feitos a longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio. Há, em regra,

maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão.

- **Permanência da cultura e dos valores:** As organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem e para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir pelos restantes colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar.

(http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5039-3_41097--View_429,00.html)

Um grande exemplo de vantagem na empresa familiar é o grupo Votorantim, que esta em sua sétima geração, e em 2005 ganhou um premio de melhor empresa familiar do mundo.

Vejamos:

Em 2005, o Grupo Votorantim tornou-se a primeira empresa latino-americana a conquistar o mais importante prêmio internacional concedido às empresas familiares. O IMD-LODH Award reconhece empresas que, com sucesso, conseguem unir interesses familiares com os negócios. O prêmio é concedido pelo instituto suíço IMD Business School – um dos líderes mundiais no desenvolvimento de executivos –, em parceria com o banco suíço Lombard Odier Darier Hentsch, empresa familiar com mais de 200 anos, que está em sua sétima geração. Entre os critérios de escolha estão:

- controle familiar contínuo há pelo menos três gerações;
- bons resultados, participação internacional e liderança em mercados;
- práticas corporativas comprometidas com a cidadania, expressas em ações de responsabilidade social e preocupação com o desenvolvimento sustentável;
- histórias de sucesso que incorporem inovação nos negócios.

(<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/premiosReconhecimentos/Paginas/empresaFamiliar.aspx>)

2.4.2. Desvantagens da Empresa Familiar

Há situações na empresa familiar que podem acabar gerando disputas entre os membros da família, como por exemplo, alguns privilégios que acabam diferenciando um colaborador dos outros, e isso pode acabar incomodando a todos dentro da organização.

São vários os riscos que a empresa familiar passa, vejamos alguns:

- **Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir:** Muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projectos. Só sabe que é dona da empresa, mas não tem um membro da família com competências suficientes para levar o negócio por diante. O recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é, em regra, feito com base em contactos pessoais ou mesmo relações de parentesco.
- **Isolamento face à envolvente negocial:** Fechada em si, uma empresa familiar tende a deixar «tudo em família», ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes. Não está atenta ao que se passa no exterior, não actualiza os produtos e serviços, nem satisfaz os clientes da melhor forma. Em regra, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente.
- **Não seguir as regras do mercado quanto à gestão:** Uma empresa familiar tem que ser ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Isso nem sempre acontece porque o dono da empresa tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizados.
- **Confusão entre os laços de afecto e os laços contratuais:** Os membros da família têm que mostrar coragem, clareza de visão suficientes para não confundirem os laços familiares (ou mesmo de afecto) com os profissionais. Muitos gestores de empresas familiares não resistem à tentação de seguir um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados.
- **Problemas com a sucessão:** A saída é uma das decisões mais difíceis para o director de uma empresa familiar, por isso, é normalmente adiada, por vezes até ser tarde demais. A falta de «sangue novo» pode comprometer fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Por outro lado, mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares de sucesso acabam por não resistir à saída do seu fundador, nomeadamente quando este era particularmente carismático.

- **Falta de clareza nos processos:** Como o controlo e fiscalização da actividade da gestão de topo é menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio (voluntário ou não) de capital da empresa para fins pessoais. O envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de decisões de uma empresa familiar é a melhor segurança contra as eventuais alegações de desonestidades nos negócios.
- **Problemas a nível familiar:** Os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.

(http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5039-3_41097--View_429,00.html)

Muitas vezes os gestores das empresas familiares se fecham para o mundo, e isso se torna uma desvantagem grande, pois o mundo está em constante mudança, as tecnologias estão mais avançadas a cada dia que passa, e falta mais atenção nesse ponto.

Uma outra desvantagem também que devemos dar atenção as empresas familiares, é a grande dificuldade de atrair funcionários bons para a empresa, pois muitas vezes o dono acaba prevalecendo o emprego para parentes, sem ao menos ter uma avaliação de seu desempenho profissional. E quem acaba sofrendo com isso é a empresa, pois o que sempre prevalece é o lado afetivo.

2.5. A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A sucessão representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa, e se neste momento houver desentendimento entre os objetivos da empresa e os da família, o futuro da empresa pode estar comprometido.

O planejamento e o estudo do processo sucessório são de muita importância para o futuro da empresa, são necessários também, o desejo e o envolvimento das pessoas, além de muita disciplina e persistência.

“Sucessão: processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com legitimação de sua própria liderança, de perfil específico” (PASSOS, 2006, p.73).

A sucessão pode acabar se tornando uma mudança extremamente profunda para a empresa, pois muda o estilo de gestão, de estratégias, de política, de visão, de valores, e várias outras.

“A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um ‘relógio’ de desenvolvimento – começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações” (GERSICK 1997, p.201).

Se o processo de sucessão da empresa familiar se dá de forma inesperada, o que pode acontecer, por exemplo, a morte do seu fundador, a estrutura organizacional da empresa começa a entrar em crise, pois os herdeiros não estão prontos e nem maduros a ponto de exercer essa função, e é neste momento que essas consequências podem prejudicar o ciclo de vida das empresas. Mas quando o processo de sucessão é feito com um planejamento de uma forma gradativa, sendo que seu sucessor recebe antecipadamente um treinamento adequado e um conhecimento amplo da empresa, a sucessão acontecerá com bons resultados.

3. GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A gestão empresarial envolve todo um processo. Para ser um bom gestor, é preciso em princípio fixar as metas da empresa, e alcançá-las através de um bom planejamento. O Novo Dicionário Aurélio oferece a seguinte definição para o termo “gestão”:

Gestão – [Do lat. gestione.] S.f 1. Ato de gerir, gerência, administração. Administração – [Do lat. administratione] Gerência de negócios próprios, alheios ou políticos. Casa onde se exerce a administração As pessoas que administram. Exercício. Ação de conferir.

Mas se tornar um bom gestor não é tão fácil assim, e se a empresa for familiar, isso se torna mais difícil ainda, pois o que acaba acontecendo frequentemente é a dificuldade de separar o ambiente vivido na sua residência, com o ambiente de trabalho. As pessoas acabam confundindo as coisas, e acabam ultrapassando os limites que um ambiente de trabalho deve ter. O gestor por exemplo, acaba tendo dificuldades de delegar funções aos seus colaboradores, que muitas vezes são seus parentes.

Macedo (2009, p.30) observa:

A complexidade da gestão na empresa familiar é muito maior que na não familiar, pois na primeira existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência, enquanto na outra as emoções não se misturam com relações familiares.

Um gestor de empresa não familiar, tem uma grande facilidade de lidar com as situações, pois não envolve pessoas com laços familiares, não existem emoções, ou situações que possa prejudicar sua família no futuro.

Fritz (1993, p.7) também comenta sobre o assunto:

É Preciso Ser Sensível em Relação aos Sentimentos da Família. Uma das principais diferenças entre trabalhar com membros da família e trabalhar com “estranhos” é que é preciso ser extraordinariamente sensível aos estados de espírito, necessidades e desejos da família.

É bem complicado gerenciar uma empresa familiar, pois primeiramente nos devemos colocar a emoção em vez da razão, para não acabar se envolvendo em conflitos familiares. Devemos pensar que os colaboradores não são apenas colaboradores, eles são membros da família, sangue do seu sangue.

3.1. PLANEJAMENTO

Um bom administrador precisa tomar decisões importantes todos os dias, e ainda pensar no futuro de sua empresa, e para isso, o planejamento se torna a melhor opção para conseguirmos traçar as nossas metas e objetivos.

Segundo Lélis (2011, p.9)

Planejamento é uma das quatro principais funções do gerenciamento de projeto, além da organização, direção e coordenação/controle. Planejar é identificar aonde queremos ir, por que queremos ir até lá, como chegaremos lá, o que precisamos para chegar e como saberemos se realmente chegamos ou não.

Podemos perceber que para gerir uma empresa de forma correta, são necessárias quatro funções, o planejamento, a organização, a direção e o controle. Mas para Albuquerque (2006, p.59) “a função do planejamento é uma das mais importantes, pois orienta e embasa as outras atividades cotidianas”.

Com o planejamento podemos antecipar aonde pode chegar a organização, quais são os objetivos, e qual é a melhor forma para conseguir atingi-lo.

Para elaborar um planejamento corretamente, segundo Chiavenato (2006, p411 e 412) é necessário uma serie seqüencial de seis passos:

- *Definir os objetivos.* O primeiro passo do planejamento é o estabelecimento de objetivos que se pretende alcançar. Os objetivos da organização devem servir de direção a todos os principais planos, servindo de base aos objetivos departamentais e a todos os objetivos das áreas subordinadas. Os objetivos devem especificar resultados desejados e os pontos finais onde se pretende chegar, para conhecer os passos intermediários.
- *Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos.* Simultaneamente à definição dos objetivos, deve-se avaliar a situação atual em contraposição aos objetivos desejados, verificar onde se está e o que precisa ser feito.
- *Desenvolver premissas quanto às condições futuras.* Premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação. Como a organização opera em ambientes complexos, quanto mais pessoas estiverem atuando na elaboração e compreensão do planejamento e quanto mais se obter envolvimento para utilizar premissas consistentes, tanto mais coordenado será o planejamento. Trata-se de gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos. A previsão é um aspecto importante no desenvolvimento de premissas. A previsão esta relacionada com pressuposições antecipatórias a respeito do futuro.
- *Analisar as alternativas de ação.* O quarto passo do planejamento é a busca de análise dos cursos alternativos de ação. Trata-se de relacionar e avaliar as ações que devem ser tomadas, escolher uma delas para perseguir um ou mais objetivos, fazer um plano para alcançar os objetivos.
- *Escolher um curso de ação entre as varias alternativas.* O quinto passo é selecionar o curso de ação adequado para alcançar os objetivos propostos. Trata-se de uma tomada de decisão, em que se escolhe uma alternativa e se abandona as demais. A alternativa escolhida se transforma em um plano para o alcance dos objetivos.
- *Implementar o plano e avaliar os resultados.* Fazer aquilo que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos, seguir através do que foi planejado e tomar as ações corretivas à medida que se tornarem necessárias.

Podemos perceber que existe uma sequencia que trata as etapas do processo de planejamento e que são importantes para a conclusão eficaz da organização.

3.2. TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento estratégico é o primeiro nível institucional da empresa, em que faz parte a Presidência e os Diretores.

Para Chiavenato (1994, p.250):

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim em considerar as implicações futuras em decisões que devem ser tomadas no presente.

Podemos perceber que o planejamento estratégico abrange a organização como um todo, e o seu foco é a longo prazo, pois é necessário estar preparado para qualquer eventualidade que possa aparecer e atrapalhar o desenvolvimento da empresa.

O Planejamento Tático é o segundo nível intermediário da empresa, em que o Gerente é a principal figura para o desempenho dos melhores resultados.

Segundo Chiavenato (1994, p. 282)

O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização.

É um planejamento de prazo mais curto e abrange somente uma área específica da empresa. O interessante do planejamento tático é que o mesmo fica no meio dos demais planejamentos, articulando internamente o planejamento estratégico e o

planejamento operacional, ele recebe as decisões do planejamento estratégico para repassar ao nível operacional, possibilitando a execução.

O planejamento operacional é constituído pelo nível mais baixo da hierarquia

Chiavenato (1994, p. 309) descreve que:

O planejamento operacional se preocupa basicamente com “o que fazer” e “como fazer”. Como está inserido na lógica de sistema fechado, o planejamento operacional está voltado para a otimização e maximização de resultados.

Nesse nível do planejamento se concentra as diversas tarefas que levam a organização a atingir suas metas. São tarefas que estão relacionadas diretamente a atividade fim da empresa.

Podemos compreender melhor com a tabela seguir:

Nível empresarial	Nível de planejamento	Abrangência	Extensão	Grau de incerteza
Institucional	Estratégico	A empresa como uma totalidade	Longo prazo	Elevado em face das coações e contingências que não pode prever
Intermediário	Tático	Uma área específica da empresa (como departamento ou divisão)	Médio prazo	Limitação das variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação.
Operacional	Operacional	Uma tarefa ou operação específica	Curto prazo	Reduzido, graças à programação e a racionalização de todas as atividades.

Tabela 1 - Os níveis de planejamento em termos de divisão do trabalho empresarial. (Chiavenato 1987, p. 149)

Com essa tabela temos condições de entender as possibilidades de execução e complexidade do planejamento.

3.3. CONTROLE

A palavra controle pode nos trazer vários significados, no nosso dia a dia podemos usar comando tanto na vida pessoal como dentro da empresa.

Kast e Rosenzweig (1976 apud Chiavenato 1994, p. 597) mostra vários sentidos que a palavra controle tem:

- Conferir ou verificar;
- Regular
- Comparar com um padrão
- Exercer autoridade sobre alguém (ou dirigir ou comandar)
- Frear ou cercear

O controle bem feito pode nos proporcionar resultados positivos dentro da empresa, Chiavenato (1994, p.595) descreve que “O administrador eficaz precisa juntar o controle ao planejamento”. E dentro da organização, o controle e o planejamento realmente precisam andar juntos. Chiavenato (1994, p.595) ainda completa: “Um plano sem controle correspondente é como tentar empinar um papagaio sem linha”.

Para Koontz e O'Donnell (1976 apud Chiavenato 1994, p. 597):

Controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados. É, pois, a função segundo a qual cada administrador, do presidente ao mestre, certifica-se de que aquilo que é feito está de acordo com o que se tencionava fazer.

Koontz e O'Donnell também nos mostra que o controle e o planejamento andam juntos, o Administrador usa o planejamento para colocar no papel o que se pretende fazer, e o controle mostra se o que foi planejado esta ocorrendo de forma certa.

Fayol (1954 apud Chiavenato 1994, p.598) define controle como:

Num empreendimento, o controle consiste em verificar se tudo corre de conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar as falhas e os erros para retifica-los e evitar sua reincidência. Aplica-se a tudo: coisas, pessoas, atos.

Desde os estudos de Fayol se percebe a importância dos controles tanto no ambiente pessoal ou empresarial.

O controle esta presente na empresa como um todo, desde o nível mais alto ate ao mais baixo da organização. Chiavenato (1994, p.599) classifica o controle em três amplas categorias: controles em nível institucional, controles em nível intermediário e controles em nível operacional. Vejamos na tabela abaixo:

O CONTROLE NOS TRÊS NÍVEIS DA EMPRESA

Nível da Empresa	Tipo de Controle	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genético e Sintético	Direcionado para longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade, como um sistema.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Direcionado para médio prazo	Aborda cada unidade da empresa (departamento) ou cada conjunto de recursos isoladamente.
Operacional	Operacional	Detalhado e Analítico	Direcionado para curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente.

Tabela 2 - O controle nos três níveis da empresa. (Chiavenato 1994, p. 600)

Podemos perceber que o controle é uma forma de avaliação das apurações reais comparadas com o planejamento, identificando as variações podendo investigar as suas causas.

Conforme o tipo de planejamento, o controle auxilia no processo de tomada de decisão para situações previstas no futuro.

A INTERLIGAÇÃO ENTRE CONTROLES ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL.

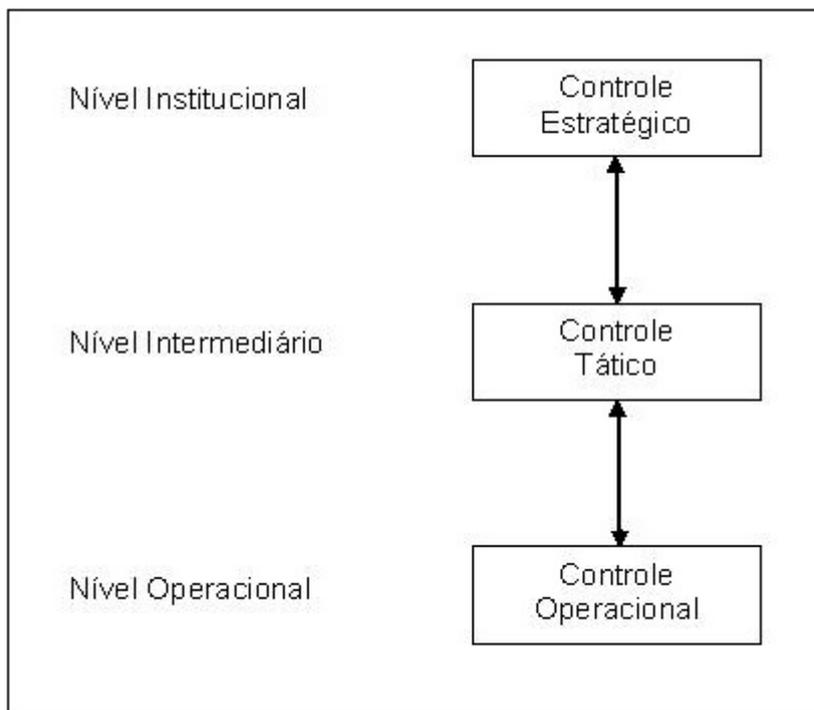


Figura 1 - A interligação entre controles estratégico, tático e operacional. (Chiavenato 1994, p. 601)

Da mesma forma que nos tipos de planejamento, o controle tem uma interligação entre os níveis de resultados do controle estratégico, tático e operacional.

3.4. MEDIDAS CORRETIVAS OU AÇÃO CORRETIVA

A medida corretiva tem a função de corrigir algo que está dando errado para a etapa de execução do planejamento.

Chiavenato (1987, p. 349) nos mostra que:

Ação corretiva é a função básica do controle através da qual as providencias são tomadas para eliminar as variâncias significativas entre o desempenho atual e o desempenho planejado. O propósito da ação remediadora é corrigir os desvios observados em relação ao padrão e reduzi-los ou eliminá-los a fim de que a ação coordenadora possa continuar.

Como vimos anteriormente, o planejamento quando é colocado em pratica precisa do controle para que possa alcançar os objetivos obtidos no planejamento, mas se no meio do caminho o controle detectar algo de errado, as medidas corretivas entram em ação para detectar qual é o problema que esta causando desvios para se concluir o planejamento.

Segundo Koontz (1987, p.419):

Os administradores “medem o desempenho efetivo”, “comparam este desempenho a padrões” e “identificam e analisam desvios”. Mas, a seguir, para fazer as correções necessárias, eles precisam desenvolver um “programa de ação corretiva”, e “implantar” esse programa para chegar ao “desempenho desejado”

Essa sequencia de analise facilita a resolução dos problemas, visto que a principal tarefa do administrador é identificar as causas e corrigir os efeitos.

3.5. LIDERANÇA

Podemos definir liderança como a arte de comandar pessoas, o líder atrai seguidores e os influencia na mente e nos comportamentos de forma positiva.

Na empresa é a mesma coisa, o líder comanda as pessoas para fazer o melhor trabalho e buscar o melhor resultado para a empresa.

Mas ser um líder pode se tornar uma tarefa muito complicada, pois a organização é feita de vários colaboradores, e cada um tem um jeito diferente de pensar e agir, por

isso o líder para ser uma referência aos demais, precisa ser calmo, ter paciência, ter respeito e humildade com todos.

Segundo Chiavenato (2009, p.145)

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar

Com isso podemos perceber o quanto um líder é necessário dentro de uma organização, e também o quanto a liderança é ligada ao fator pessoas, se o líder não souber lidar com os seus colaboradores, ele não vai obter nenhum resultado positivo para a empresa.

O líder precisa conhecer seu ambiente de trabalho. O clima organizacional da empresa está diretamente ligado a motivação, sendo assim, o ambiente de trabalho mais prazeroso torna-se colaboradores mais motivados para trabalhar, e com isso, conseqüentemente, haverá um crescimento profissional dentro da empresa. Como pode nos mostrar Chiavenato (1998, p.91)

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Podemos perceber o quanto o clima organizacional influencia em seus colaboradores.

Vangevaldo (2008) nos mostra alguns requisitos para uma boa liderança:

1. Não seja Pedantista: demonstração ostensiva de que sempre sabe mais que os outros.
2. Não seja Megalomaniaco: mania de grandeza.
3. Não seja Paroleiro: falar exageradamente. Isso é forma disfarçada de mentir.
4. Não seja Reclamador: Nunca está satisfeito. Nada satisfaz.
5. Não seja Inconstante: mudando de atitude a toda hora.
6. Não seja Egoísta: pensar somente em si, cuidar só de si.
7. Não seja Precipitado: tomar atitudes imprudentemente.
8. Não seja Antipático: personalidade indesejável.

(<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-seus-tipos/20854/>)

Ser líder não é uma tarefa fácil, além de ter que solucionar as melhores opções para a empresa, ele tem que saber lidar com as pessoas que esta em sua volta. Para assim, conseguir delegar as funções, e obter o sucesso.

3.5.1. Tipos de liderança

Os estilos mais conhecidos de líderes são liderança autocrática, liderança liberal conhecida também como laissez-faire e liderança democrática.

Iremos conhecer um pouco de cada um dos tipos:

Liderança Autocrática: É um líder extremamente autoritário, toma todas as decisões sozinho, ele que determina o que irá ser executado pelo seu grupo, e não aceita opinião de ninguém. Pensa somente no bem de si próprio. E com isso, o grupo acaba ficando com medo de expor suas ideias, e acabam se distanciando e o

ambiente de trabalho fica desmotivado, porque o líder só sabe dar ordens e não ouve ninguém.

Liderança Liberal: Como o nome mesmo já diz, o líder é totalmente liberal, deixa as pessoas do grupo tomarem as decisões sozinhas, da liberdade as pessoas, e tem total confiança no que o grupo pode fazer. Mas isso deixa a função de líder ausente, pois ele pouco participa e as pessoas do grupo muitas vezes ficam indecisos nas decisões que irão tomar.

Liderança Democrática: O líder orienta o grupo todo, as decisões são tomadas em conjunto, estimula todos do grupo, sabe ouvir a opinião de todos, gosta que todos do grupo participem, é responsável, gosta de ensinar, um líder assim, cria confiança em todo o grupo.

Esse tipo de liderança é muito importante para a empresa crescer e obter sucesso.

Podemos compreender melhor no quadro abaixo:

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada um por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Tabela 3 - Os três estilos de liderança. (Chiavenato 1994, p. 534)

Para a empresa chegar ao seu sucesso, podemos perceber que o tipo de líder que mais se enquadra é o líder democrático, que apesar de ter uma gestão participativa que faz com que a equipe faça parte das soluções e problemas, ao mesmo tempo o líder cobra pela aplicação dessas soluções encontradas.

4. EMPRESA AUTO ELÉTRICA PERIMETRAL

Nome Fantasia: Auto Elétrica Perimetral

Endereço: Av. Otto Ribeiro, nº 1234.

Bairro: Jardim Paulista

CEP: 19.814-470

4.1. FUNDAÇÃO

A empresa Auto Elétrica Perimetral foi aberta oficialmente pelos registros contábeis em 09 de outubro de 1998.

O fundador trabalhava como empregado no ramo a 10 anos, e após pedir demissão resolveu montar sua própria empresa.

A princípio ele não tinha ideia de como iria abrir uma empresa, mas de uma coisa ele entendia muito bem, que era possuir a habilidade técnica da parte elétrica dos veículos.

No começo como acontece com a maioria das pessoas ao abrir uma empresa, foi muito complicado, não tinha muitos recursos financeiros para investir na empresa. Primeiramente ele alugou um barracão de 10x10 metros, mandou fazer cartão e foi entregando de porta em porta. As ferramentas ele já possuía, pois na empresa em que ele trabalhava os funcionários tinham que adquirir suas próprias caixas de ferramentas, e com essa caixa ele iniciou suas atividades neste local.

Em um primeiro momento somente o proprietário e sua esposa trabalhavam na empresa. Ele executava os concertos e a esposa atendia telefones, balcão e controlava o caixa. Como qualquer início de negócio, todas as receitas eram direcionadas para pagar as contas, sobrava muito pouco para atender as necessidades pessoais dos proprietários.

O tempo foi passando, e o proprietário não se deixou abater pelos problemas que apareciam muito pelo contrario, a cada resolução dos problemas mais ele se fortalecia e conseguia obter o sucesso tão almejado.

A empresa foi crescendo aos poucos, hoje o proprietário não paga mais aluguel, construiu uma estrutura para a empresa em uma das avenidas mais conhecidas da cidade de Assis, conta com 10 colaboradores, tem um estoque de peças e clientes fieis a empresa, que o proprietário conquistou um por um, com o seu jeito de tratar as pessoas, e a sua capacidade no serviço.

Esse ano a empresa estará completando 15 anos de historia, a família do proprietário conquistou uma independência financeira e estão satisfeitos com os resultados obtidos e pretendem na medida do possível capacitar os novos familiares para darem sequencia nessa empresa e garantir renda para as gerações futuras.

4.2. ESTRUTURA FÍSICA

A empresa tem 10 metros de frente e 50 metros de fundo, ou seja, 500m², dentro consta 3 banheiros, 1 logo na entrada, 1 no fundo e o outro no estoque, tem a cozinha, onde os funcionários tomam café da manha e lanche da tarde, tem o balcão onde os colaboradores pedem a peça que vão usar no carro, e logo ao lado fica o caixa. O estoque esta dividido em duas partes, a primeira no balcão onde fica as peças de maior giro, as de menor giro estão depositadas na mesma sala, porém em um pavimento superior, e quando é necessário alguma peça que não esteja no balcão o funcionário irá buscar nesse pavimento superior.

A empresa conta com 10 colaboradores, 1 no balcão, 1 no caixa, 1cobrador, 1 para entrega de carros e socorros, 6 para arrumarem os carros.

Por dia passam cerca de 30 clientes ou mais na empresa, desde trocar uma lâmpada, ate arrumar algo mais complexo como arrumar um motor por exemplo.

Os tipos de ferramentas que os colaboradores têm em suas caixas de ferramentas são: teste de corrente, vários tipos de canhão, chaves variadas, cabo de extensão, cabo de força, vários tipos de pitu, vários tipos de alicate, fita isolante, entre outros.

A empresa tem um elevador de carros, tem uma bancada para mexer nos alternadores, compressor, teste de alternador e motor de arranque, carregador de baterias, teste de bateria, enfim, tudo o que uma auto elétrica precisa para fazer o serviço correto.

As peças mais utilizadas são: lâmpadas, farol, bateria, induzido, arranque, motor, rolamentos, travas, alarme e som.

4.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Estrutura Organizacional da empresa se divide em:

Proprietário, Escritório de Contabilidade, Escritório e Oficina

O Proprietário supervisiona todos os departamentos, o escritorio de contabilidade apura as questões fiscais, orienta e oficializa as normas aplicadas a contabilidade.

O escritorio da empresa supervisiona o estoque, controla o caixa, contas a receber, a pagar e compras.

Setor de oficina da empresa é constituído pelos colaboradores e seus serviços. A Auto Eletrica na prestação de serviços executa a manutenção de toda a parte elétrica do carro, o que inclui alarme, motor de arranque, alternador e instalação.

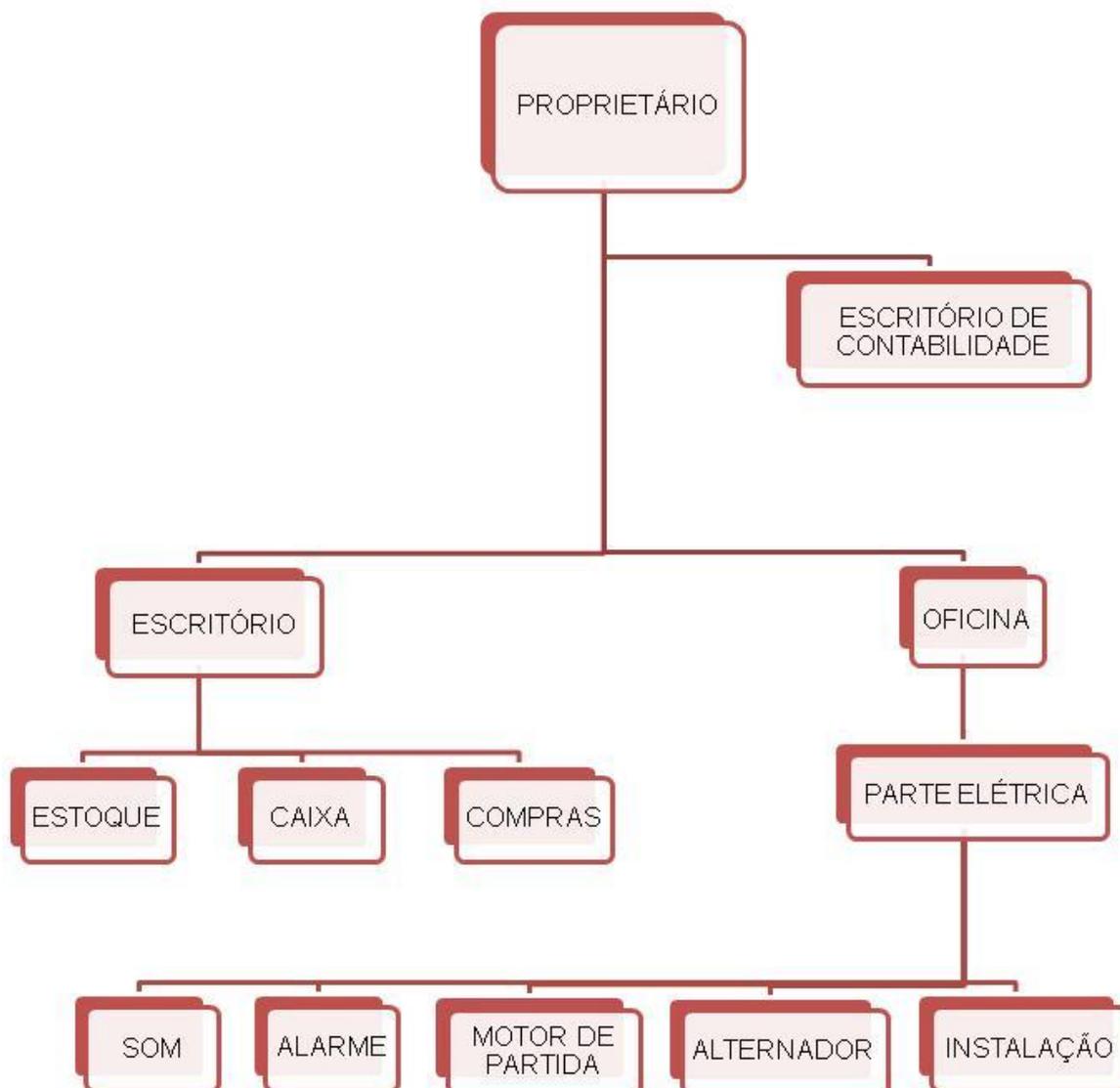


Figura 2 - Organograma

4.4. QUESTIONÁRIO

Foi aplicado um questionário ao proprietário da empresa:

1. Como surgiu a empresa?

Gilberto: Eu já trabalhava no ramo de auto elétrica há mais de 10 anos, foi quando decidi abrir minha própria empresa, arrumei um local alugado há principio, assumindo correr os riscos do negócio, já que foi comprometido todo o dinheiro da rescisão de trabalho e algumas economias.

2. Para você, qual é o sucesso para conseguir chegar a 15 anos de empresa aberta e ter vários clientes?

Gilberto: Primeiramente tem que ter honestidade, tratar os clientes da melhor forma possível, ter um preço justo e gostar do que se faz.

3. O que a empresa produz?

Gilberto: A empresa avalia toda parte elétrica do carro, este serviço faz funcionar todas as sinalizações e sistemas que utilizam eletricidade. A bateria pode ser considerada como peça fundamental no desempenho do trabalho, visto que, sem ela, a energia não tem como ser armazenada.

4. Para você, o que é fundamental na gestão de uma empresa?

Gilberto: O tratamento com os colaboradores conta muito dentro da empresa, eles têm que trabalhar motivados, pois sem motivação o serviço não acontece de forma correta e produtiva.

Fazer um bom levantamento dos gastos e ganhos da empresa, para ter ideia do que preciso melhorar.

5. Qual seu planejamento para o futuro?

Gilberto: Não penso em abrir nenhuma filial, só quero conservar o que conquistei, e treinar meus filhos para tomar conta futuramente da empresa.

6. Então você se considera uma pessoa realizada profissionalmente?

Gilberto: Lógico, antes eu não tinha nada, e hoje eu consegui conquistar muitas coisas através da empresa. Deus me deu a oportunidade e eu abracei sem medo, tudo o que tenho hoje, foi graças a Deus, só tenho a agradecer por tudo o que aconteceu durante esses anos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje em dia a maioria das pessoas pensa em ter seu próprio negocio, e logo quando abrem, colocam familiares para trabalhar junto na empresa. Mas depois com o passar do tempo, algumas empresas do tipo familiar acabam fechando, pois acabam trazendo problemas de família para dentro da empresa, achando que podem fazer o que quiser porque é um membro da família, ou seja, misturando assuntos que não é para se misturar em um ambiente de trabalho.

Mas tem família que sabe lidar com esse tipo de situação, ai o quesito família acaba se tornando uma característica a mais das demais empresas, pois quando temos familiares como esposa e filhos dentro da empresa, eles iram trabalhar motivados, pois o que eles estão cuidando também é deles.

O planejamento é a melhor opção para traçar metas e objetivos dentro da empresa, o planejamento pode ser feito a curto, médio e longo prazo. Junto com o planejamento vem o controle, que procura verificar se tudo o que foi planejado esta ocorrendo de forma correta e no tempo certo; mas se o controle detectar algo de errado têm as medidas corretivas, que nada mais é, do que uma solução para o problema detectado.

Concluimos que as três funções andam juntas, precisamos do planejamento para o sucesso da empresa, para o planejamento andar de forma correta temos que ter um controle, e se algo der errado, entra as medidas corretivas para achar a melhor solução para dar continuidade ao plano elaborado.

Sobre a empresa Auto Elétrica Perimetral, podemos perceber que não foi nada fácil no começo, mas hoje a empresa já tem 15 anos de historia. Conforme o questionário que foi aplicado ao proprietário da empresa, podemos ver que ele se encontra em plena satisfação com o seu estabelecimento, e tudo o que pôde adquirir ao longo dos anos por meio deste. É também uma pessoa realizada profissionalmente e tudo o que pensa para o futuro, é treinar seus filhos para tomar conta da sua empresa.

O consultor empresarial José Renato de Miranda, deu uma entrevista para o programa Mais Você da rede Globo falando um pouco das empresas familiares.

José Renato diz que este tipo de empresa é um bom negócio, e quando é bem administrada pode ser um negócio imbatível.

E ainda destaca que a receita do sucesso é se profissionalizar ao máximo, pois vai capitalizar dois pontos que o concorrente comum não tem, que é a agilidade e a confiança.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações.** / Antônio Carlos Carneiro de Albuquerque. – São Paulo: Summus, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática/** Idalberto Chiavenato. – São Paulo: McGraw-Hill, Ltda., 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial** / Idalberto Chiavenato. – 3ª. edição – São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública** / Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **História da Administração: Entendendo a Administração e sua Poderosa Influência no Mundo Moderno.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **I. Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: Uma Visão Empreendedora**/ Roger Fritz; apresentação de Gary Player; tradução Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica Heitor José Pereira. – São Paulo: Makron Books, 1993.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As Empresas Familiares e a Continuidade na Gestão das Terceiras Gerações**/ Leonardo Ferretti Frugis. – São Paulo: EDUC; Fapesp, 2007.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **De Geração para Geração: Ciclos de Vida da Empresa Familiar**. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.

GLOBO. **Conscientização e qualificação veja como ter sucesso na empresa familiar**. Disponível em:< <http://tv.globo.com/programas/mais-voce/O-programa/noticia/2013/07/conscientizacao-e-qualificacao-veja-como-ter-sucesso-na-empresa-familiar.html>> Acesso em 25 de Julho de 2013.

KOONTZ, Harold, 1908 - **Administração**/ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich; Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Pioneira, 1986-1987.

LÉLIS, João Caldeira. **Planejamento com Arte e Técnica**/ João Caldeira Lélis – Rio de Janeiro: Brasport, 2011

LEONE, Nilda. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa.** Revista de Administração, São Paulo, 1992.

MENDES, Jerônimo. **O que é cultura organizacional?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>>. Acesso em 06 de Fevereiro de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, Édio. **Família, Família, Negócios à Parte: Como Fortalecer Laços e Desatar Nós na Empresa Familiar.** São Paulo: Gente, 2006.

Portal Executivo. **Vantagens e Desvantagens da Gestão de Empresas Familiares.** Disponível em: <http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5039-3_41097--View_429,00.html>. Acesso em 15 de Fevereiro de 2013.

Sebrae. **Pontos fortes e fracos.** Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br/sexoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp>. Acesso em 15 de Fevereiro de 2013.

VANGEVALDO. **Liderança, e seus tipos.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-seus-tipos/20854/>>. Acesso em 10 de Maio de 2013.

VOTORANTIM. **Melhor Empresa Familiar do Mundo**. Disponível em:
<<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/premiosReconhecimentos/Paginas/empresaFamiliar.aspx>>.
Acesso em 18 de Fevereiro de 2013.

ANEXOS



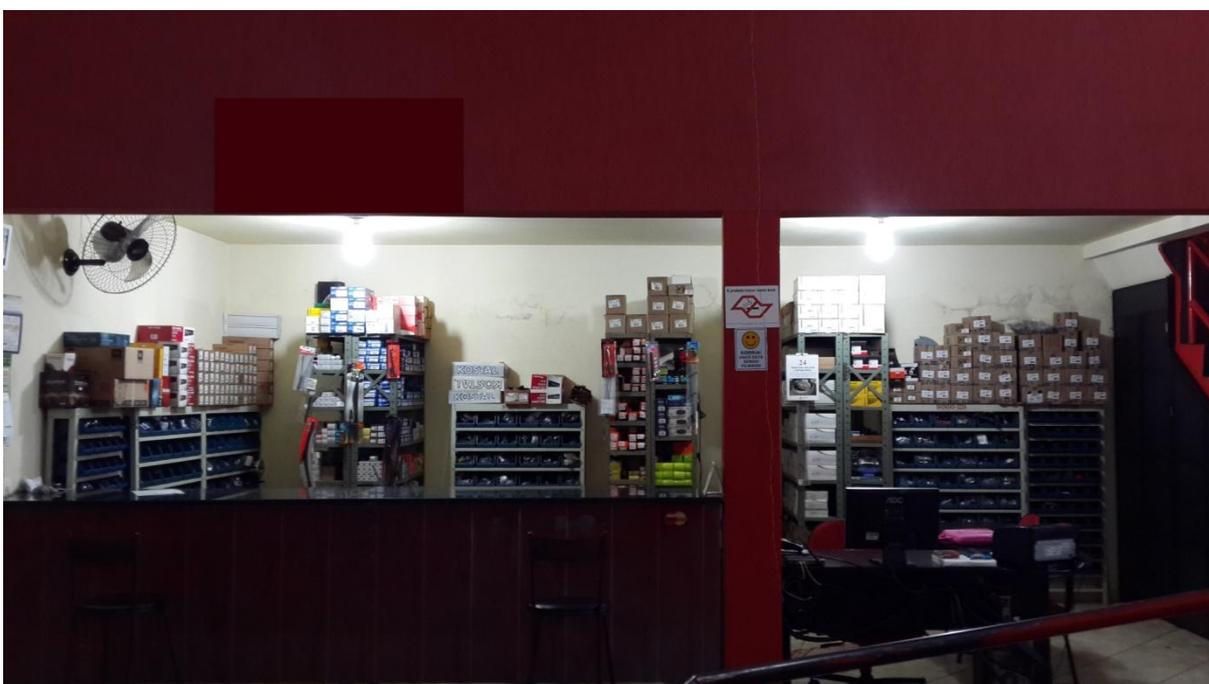
Anexo 1 – Fachada da Empresa AUTO ELÉTRICA PERIMETRAL há 15 anos atrás



ANEXO 2 – Fachada da empresa AUTO ELÉTRICA PERIMETRAL atual



Anexo 3 – Entrada da empresa



Anexo 4 – Balcão, Atendimento ao cliente



Anexo 5 – Recepção



Anexo 6 - Fundos da empresa



Anexo 7 – Bancada de trabalho dos colaboradores