



CAMPUS CAPÃO DA CANOA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL ROSNER SCHEFFER

**ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR
VAREJISTA EM CAPÃO DA CANOA/RS**

Capão da Canoa

2021

RAFAEL ROSNER SCHEFFER

**ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR
VAREJISTA EM CAPÃO DA CANOAS**

Relatório de trabalho de curso III do Curso de Administração,
da Universidade de Santa Cruz do Sul, campus de Capão da
Canoa, para fins de avaliação.

Orientadora: Prof.^a Ma. Ione Sardão

Capão da Canoa

2021

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido no Mercado Familiar Encanto da Praia voltada para a área do varejo com o objetivo de compreender a importância da gestão da empresa familiar do setor varejista, na cidade de Capão da Canoa/RS. A metodologia utilizada teve como abordagem qualitativa, e como objetivo pesquisa exploratória descritiva. Foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental. A coleta de dados, deu-se por meio de um estudo em busca de entender melhor sobre o processo de gestão da empresa, e assim desenvolver uma pesquisa onde foi aplicada pelo pesquisador junto à gestora que foi capaz de detalhar os processos e encontrar os erros, visando atingir os objetivos assim como as necessidades da empresa inovando suas formas de trabalho. Após a coleta dos dados ter sido analisada, as sugestões de melhoria foram propostas, sendo possível ter uma melhor visão da empresa e através da implementação das ferramentas como o Canvas e o PDCA (Planejar, Dirigir, Controlar e Agir), na qual foi possível sugerir melhorias e acrescentar processos nos quais não eram realizados. O presente estudo demonstra a importância de ter uma estrutura organizacional bem definida, e de identificar a satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos pelo Mercado Encanto da Praia, já que a prioridade da empresa é na qualidade e atendimento para os seus clientes, tendo em vista que um cliente satisfeito tende a falar bem da empresa para poucas pessoas, já um cliente insatisfeito tende a falar mal para muitas pessoas e acabar queimando a organização.

Palavras-chave: Gestão Familiar. Satisfação. Cliente. Atendimento. Qualidade.

ABSTRACT

This work was developed at the Encanto da Praia Family Market focused on the retail area in order to understand the importance of managing the family business in the retail sector, in the city of Capão da Canoa / RS. The methodology used had a qualitative approach, and the objective was descriptive exploratory research. Bibliographic and documentary searches were used. Data collection took place through a study in order to better understand the company's management process, and thus develop a research where it was applied by the researcher together with the manager who was able to detail the processes and find the errors, aiming to achieve the objectives as well as the needs of the company by innovating its ways of working. After the data collection had been analyzed, suggestions for improvement were proposed, making it possible to have a better view of the company and through the implementation of tools such as Canvas and PDCA (Plan, Drive, Control and Act), in which it was possible suggest improvements and add processes in which they were not carried out. This study demonstrates the importance of having a well-defined organizational structure, and of identifying customer satisfaction with the products and services offered by the Encanto da Praia Market, since the company's priority is quality and service to its customers, taking into account in view of the fact that a satisfied customer tends to speak well of the company to a few people, whereas a dissatisfied customer tends to speak ill of many people and end up burning the organization.

Keywords: Family Management. Satisfaction. Client. Service. Quality.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| FIGURA 1 – Índice de Faturamento do Setor (%) | 11 |
| FIGURA 2 – Distribuição por região (%) por faturamento e por número de lojas..... | 12 |
| FIGURA 3 – Estrutura Organizacional..... | 15 |
| FIGURA 4 – Descrição das Atividades por Setores..... | 17 |
| QUADRO 1 – Etapas das ações a serem desenvolvidas no Supermercado Encanto da Praia..... | 48 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA..... | 11 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL..... | 13 |
| 1.2.1 Objetivos Específicos..... | 13 |
| 1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA..... | 14 |
| 1.3.1 Características da Empresa..... | 14 |
| 1.3.2 Missão, Visão e Valores..... | 15 |
| 1.3.3 Organograma..... | 15 |
| 1.3.4 Descrição das Atividades por Setores..... | 17 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 18 |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO..... | 18 |
| 2.1.1 Empresa Familiar..... | 18 |
| 2.1.1.1 Papéis e Relacionamentos Familiares..... | 18 |
| 2.1.1.2 Cultura de uma Empresa Familiar..... | 19 |
| 2.2 PLANEJAMENTO..... | 19 |
| 2.3 ORGANIZAÇÃO..... | 19 |
| 2.3.1 Estrutura Organizacional..... | 19 |
| 2.3.1.1 Departamentalização..... | 19 |
| 2.3.1.2 Tipos de Departamentalização..... | 20 |
| 2.4 DIREÇÃO E GESTÃO PROFISSIONAL DA EMPRESA FAMILIAR..... | 20 |
| 2.4.1 Liderança..... | 21 |
| 2.4.2 O Processo de Sucessão da Liderança..... | 21 |
| 2.5 GESTÃO DO CRESCIMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS..... | 21 |
| 2.6 CONTROLES..... | 21 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.6.1 | Gestão de Recursos Humanos..... | 22 |
| 2.6.2 | Gestão de Operações..... | 22 |
| 2.6.2.1 | Políticas de Práticas de Compra..... | 23 |
| 2.6.2.2 | Gestão de Estoques e Operações..... | 23 |
| 2.6.2.3 | Gerenciando Estoques..... | 23 |
| 2.6.3 | Gestão do Ativo..... | 23 |
| 2.6.3.1 | Ciclo do Capital de Giro..... | 24 |
| 2.6.3.2 | Gerenciando o Fluxo de Caixa..... | 24 |
| 2.6.3.3 | Contas a Receber..... | 25 |
| 2.6.3.4 | Gerenciando Contas a Pagar..... | 25 |
| 2.6.3.5 | Avaliando o Desempenho Financeiro..... | 26 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 27 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 27 |
| 3.1.1 | Conceito de Métodos..... | 27 |
| 3.2 | QUANTO À ABORDAGEM..... | 27 |
| 3.2.1 | Pesquisa Qualitativa..... | 28 |
| 3.2.2 | Pesquisa Quantitativa..... | 28 |
| 3.3 | QUANTO AO OBJETIVO..... | 28 |
| 3.3.1 | Pesquisa Exploratória..... | 28 |
| 3.3.2 | Pesquisa Descritiva..... | 29 |
| 3.4 | QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS..... | 29 |
| 3.4.1 | Estudo de Caso..... | 29 |
| 3.4.2 | Pesquisa Bibliográfica..... | 29 |
| 3.4.3 | Pesquisa Documental..... | 30 |
| 3.4.4 | Técnicas e Instrumento de Coleta de Dados..... | 30 |
| 3.4.4.1 | Período de Coleta..... | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4.4.2 Entrevista..... | 31 |
| 3.4.4.3 Observação Direta..... | 31 |
| 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... | 32 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 33 |
| 4.1 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS DA PESQUISA..... | 34 |
| 5 SUGESTÕES DE MELHORIA | 45 |
| 6 CONCLUSÃO..... | 49 |
| REFERÊNCIAS..... | 51 |
| ANEXOS..... | 57 |
| APÊNDICES..... | 59 |

1 INTRODUÇÃO

O tema do estudo está relacionado a gestão da empresa familiar Mercado e Fruteira Encanto da Praia, no ramo varejista, localizada no Litoral Norte, do Estado. Tendo em vista que este Pesquisador, estava trabalhando na empresa, neste momento do estudo, este percebeu a necessidade de ajudar os gestores na correção de algumas estratégias que eram utilizadas. Buscou trazer à realidade da empresa de seus familiares alguns erros e detalhes que eram necessários corrigir, face, talvez, pelos gestores, atuarem a muitos anos neste setor, trabalhando de modo muito empírico para uma época com muitos concorrentes.

A empresa familiar segundo Lima (2009, p. 9) se caracteriza pela existência de um fundador-empendedor que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil. Ao longo de sua trajetória adquire conhecimentos do mercado, dos fluxos do comércio, dos fornecedores e dos clientes. Acumula experiências práticas sobre produção, negociação e comercialização, estabelecendo normas para a condução das operações da empresa.

Durante este trabalho são apresentados os resultados e sugestões de melhoria para a gestão da empresa, para que desta forma comecem a minimizar as perdas e aumentando os lucros. Ficou evidenciado que, por muitos anos os gestores não tinham nenhuma planilha ou algo do tipo que lhes permitissem e mostrassem os resultados reais.

Segundo Sobral (2013, p.104) o ambiente interno “é composto pelos elementos da organização estando relacionado à força de trabalho, ou seja, os elementos internos da organização são os que influenciam a sua adequação ao ambiente externo. Sendo assim, conseqüentemente, o seu desempenho organizacional e o ambiente externo, representa os elementos que se encontram fora do alcance da organização, podendo ser fatores econômicos, políticos-legais, socioculturais, demográficos ou tecnológicos, também existe a concorrência e as ameaças para a empresa”.

Este estudo e análise viabilizaram a implementação de uma gestão profissional, buscando apresentar muitos resultados positivos para a empresa, facilidades e minimização dos erros e gastos no dia a dia. Uma das características mais evidenciadas no estudo junto às empresas familiares são os valores gastos, as perdas, os prejuízos e os lucros com mercadorias, por total falta de controle, especialmente quanto aos aspectos fiscais.

No desenvolvimento deste trabalho foram detalhadas todas as ideias e implementações que o Pesquisador desenvolveu para que fosse possível utilizar no dia a dia da empresa. O pesquisador está cuidando de toda parte administrativa e fiscal do negócio, tendo em vista que seguirá no ramo e poderá suceder os sócios, quando estes decidirem se afastar da empresa.

Este estudo contribuiu para o pesquisador de duas maneiras diferentes, a primeira do ponto de vista acadêmico, podendo estudar, compreender e agregar conhecimento para o seu crescimento e desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional. Em relação à empresa pode ter uma visão muito melhor do negócio e, assim contribuir com os melhores resultados no mercado. E, a segunda podendo como profissional, implementar na prática todas essas visões e melhorias que conseguiu identificar, pela facilidade no acesso às informações, diretamente com os sócios, mesmo as informações mais sigilosas relacionadas aos aspectos financeiros e econômicos.

No Supermercado este trabalho é inovador, pois foi a primeira vez em que alguém realizou um estudo sobre a empresa, buscando trazer os resultados e melhorias aprendidos durante sua formação acadêmica.

Para atender o propósito desta pesquisa, este estudo está organizado, nesta introdução, na justificativa do estudo, onde são expostas informações que mostram a relevância do tema escolhido, bem como os elementos que demonstram sua viabilidade. Na sequência são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, além da apresentação da empresa pesquisada localizada em Capão da Canoa, assim como sua estrutura e histórico, entre outros elementos. Logo após, é contextualizada a gestão da empresa familiar, por meio da revisão literária. Para finalizar é citada a metodologia que foi utilizada no estudo, o tipo de pesquisa

adotada, assim como as etapas e o instrumento de levantamento das informações. Seguem as análises dos resultados obtidos, onde é realizada a descrição e discussão analítica dos dados e informações levantadas e o que foi observado e desenvolvido pelo Pesquisador. Na sequência são apresentadas as sugestões de melhoria e a conclusão da pesquisa, as limitações que existiram e os aprendizados adquiridos.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este trabalho teve como propósito conhecer as principais características das empresas familiares. De acordo com Longenecker (1997), a empresa familiar está implicitamente relacionada com a propriedade e o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na existência e no funcionamento dessa empresa. Para ele, a natureza e a extensão desse envolvimento familiar é que variam.

Figura 1 - Índice de faturamento do setor (%)



Fonte: Ranking Abras/SuperHiper

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), as vendas do setor supermercadista em agosto, mostrou um aumento de 4,25% em comparação ao mês anterior e alta de 7,10% em relação ao mesmo mês do ano de 2018. De

acordo com o Ranking Abras (2019), o autosserviço brasileiro voltou a ter um crescimento em 2018. No ano passado, o setor teve um acréscimo de receita de R\$ 2,5 bilhões, alcançando um montante de R\$ 355,7 bilhões de faturamento, a frente dos resultados obtidos em 2017, que foi de 353,2 bilhões. Os resultados obtidos conforme a Figura 1, no ano de 2018, pelo setor supermercadista reflete 5,2% do Produto Interno Bruto (PIB).

De acordo com a distribuição por região realizada pela Abras (Figura 2), é possível perceber que a região sudeste do país é a que mais representa no faturamento, isso se deve ao estado de São Paulo e Minas Gerais, que segundo o Ranking Abras/ SuperHiper, eles estão posicionados em primeiro e terceiro lugar na participação de cada estado em receita e número de lojas.

Figura 2 - Distribuição por região (%) por faturamento e por número de lojas:



Fonte: Ranking Abras/SuperHiper

Na cidade de Capão da Canoa, no Litoral Norte Gaúcho está localizado o Mercado Encanto da Praia que foi escolhido pelo Pesquisador para desenvolver seu estudo, sendo possível conhecer a forma de sua gestão com os prós e contras, formas de controle. Deste modo, destaca-se a necessidade dos sócios de implantarem maiores controles, na parte fiscal e administrativa da gestão, pois antigamente eram acostumados a trabalhar com notas impressas e feitas à mão, e hoje em dia, tudo mudou, pois as emissões de notas são eletrônicas. Para atender às leis e tributações e assim poder fazer o cadastramento de produtos através das notas.

O presente estudo colaborou na organização, no crescimento e desenvolvimento da empresa na parte da gestão geral. E, a partir deste, o Pesquisador que é um dos empreendedores passará a ter uma melhor visão do seu próprio negócio, podendo melhorar diversas áreas e aumentar seus resultados da empresa, promover melhorias e oportunizar a empresa ter uma gestão qualificada para atender seus clientes da melhor forma possível.

Considera-se que a realização do trabalho foi bastante oportuna e de suma importância, por se tratar de um estudo com objetivos definidos, onde o acadêmico pode aliar os conhecimentos teóricos à prática, dando um aspecto relevante ao trabalho de curso, visto que pretende implantar os resultados obtidos, na empresa pesquisa.

Este estudo buscou resposta ao seguinte problema: Quais são as características do modelo de gestão das empresas familiares que podem ser consideradas como facilitadoras para sua continuidade, sob a perspectiva do processo sucessório?

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar as características e a importância da gestão de uma empresa familiar do setor varejista, na cidade de Capão da Canoa.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Estudar as características da empresa familiar;

- Estudar o modelo de gestão adotado na empresa estudada;
- Estudar as formas de controle existentes na empresa familiar;
- Verificar o processo sucessório na empresa familiar;
- Elaborar um Plano de Ação contendo sugestões de melhorias para os Gestores da Empresa estudada.

1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa surgiu de uma necessidade identificada pelos sócios em 1997, quando registraram uma empresa para a obtenção do CNPJ para poder exercer a atividade de varejistas, vender as mercadorias que traziam da CEASA – Central Estadual de Abastecimento, e muitas vezes do próprio plantio, pois residiam na cidade de Maquiné, e plantavam frutas, verduras e hortaliças para revender.

Começaram desde cedo a trabalhar na rua, porém, sempre na cidade de Capão da Canoa. No início utilizavam um carrinho de mão onde vendiam suas frutas e verduras, com muita economia conseguiram comprar um caminhão Mercedes 608, e expandiram suas mercadorias. Desta forma, conseguindo trazer mais mantimentos se locomovendo melhor e mais rápido, entre os diversos pontos, para vender seus produtos, ao longo da beira do mar.

Após anos trabalhando assim, surgiu a possibilidade e, a ideia de se instalarem numa loja onde a família pudesse trabalhar, e iniciaram investindo em várias lojas, que vendiam logo após, o ponto de venda estar formado. Na sequência compravam outro espaço e, se instalavam com o comércio varejista. Os principais locais onde se instalaram, ao longo de suas atividades, foram: Av. Sepé, Av. Central, Av. Flávio Boianovski, Av. Venâncio Aires e, hoje se encontra com mais uma loja na Av. Central de Capão da Canoa.

1.3.1 Características da Empresa

A Empresa tem seu maior movimento na temporada de verão, estando localizada a 300m da beira do mar, com uma estrutura pequena, por se tratar de uma empresa familiar. A Microempresa busca atender às prioridades e

necessidades dos clientes. Atualmente, a empresa está incrementando e modernizando seus recursos tecnológicos.

1.3.2 Missão, Visão e Valores

A empresa estabeleceu como:

a) Missão

Ser uma empresa varejista bem estruturada com um novo modelo de gestão até 2022;

b) Visão

Ser a melhor empresa varejista de Capão da Canoa, no atendimento ao cliente;

c) Valores

Ser uma empresa varejista, referência de profissionalismo e ética no trabalho, sempre, em busca do que é certo.

1.3.3 Organograma

O organograma, foi definido de forma simples, de acordo com a estrutura da empresa junto com a sócia proprietária da seguinte forma, conforme a Figura 3.

FIGURA 3 – Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborado pelo pesquisador – novembro/2020

O Organograma indica uma gestão representada pela sócia proprietária, seguido pela Gestão do Setor Administrativo que cuida das compras, e da parte da Gestão da empresa que cuida, dos dados sigilosos e pessoais, pelas funções como Caixa Operador, Atendente de Padaria, Repositor de Mercadorias, como bebidas, frutas e mercadorias nas prateleiras, e a Auxiliar de Limpeza da Loja.

A empresa, ainda, não trabalha com nenhuma forma de departamentalização, porém vem a cada dia através do gestor responsável buscando implementar estas áreas em que havia pendências. Através do estudo teórico, foi possível verificar os tipos de departamentalização, para os vários tipos de empresa, constatando-se que a mais indicada para as empresas familiares, é a Funcional, por sua praticidade e maneira de organização. Ainda, de acordo com Chiavenato (2000, p.122), este tipo de estrutura possui as seguintes vantagens e desvantagens:

1 Vantagens:

- a) Permite agrupar os especialistas com uma única chefia comum;
- b) Garante o máximo da utilização das habilidades técnicas;
- c) Permite economia de escala pela utilização integrada de pessoas, máquinas e produção em massa;
- d) Orienta as pessoas para uma atividade específicas;
- e) Indicada para empresas estáveis com tarefas rotineiras;
- f) Aconselhada para empresas que tenham produtos ou serviços que permaneçam inalterados por longo tempo;
- g) Reflete um dos mais altos níveis de auto orientação de uma organização e de introversão administrativa.

2 Desvantagens:

- a) Os esforços ficam concentrados nas especialidades em detrimento do objetivo global da empresa;
- b) Inadequada para tecnologias inovadoras;

- c) Dificulta a adaptação e flexibilidade a mudanças externas;
- d) Reduz a cooperação interdepartamental e cria barreiras entre departamentos em razão da ênfase nas especialidades.

Na empresa, se costuma organizar as atividades e os procedimentos realizados de acordo com as normas, para realizar a gestão da empresa alinhado com as crenças e valores familiares. Para profissionalizarmos cada vez mais a gestão, se aposta em um pensamento estratégico, criando metas e indicadores para que se torne mais profissional, com isso, se estabelecem os processos, do dia a dia, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão. Como a empresa é familiar, não significa que os objetivos sejam diferentes de qualquer outra empresa, visto que o principal objetivo é alcançar resultados satisfatórios.

1.3.4 Descrição das Atividades por Setores

Baseado no desenho do Organograma, na Figura 4 – Descrição das Atividades por Setores, estão descritas as funções desempenhadas.

Figura 4 – Descrição das Atividades por Setores

| LISTA DE SETORES | |
|-------------------------|--|
| FUNÇÕES | ATRIBUIÇÕES |
| SÓCIA PROPRIETÁRIA | O sócio proprietário é o empreendedor que criou a empresa e, por esse motivo, é o proprietário do negócio. É possível fazer sociedade com outras pessoas, compartilhando custos, trabalho e outras questões que envolvem a operação do negócio |
| ADMINISTRATIVO / GESTÃO | O departamento financeiro é aquele que administra os recursos de uma empresa. Ele faz o controle da tesouraria, dos investimentos e dos riscos, além do planejamento financeiro da companhia e da divulgação de seus resultados. |
| CAIXA OPERADOR | O profissional que registra mercadorias em um ponto de venda e recebe o pagamento do cliente é chamado de operador de caixa. Além disso, ele é responsável pelo atendimento ao cliente, especialmente daqueles que acabaram de efetuar uma compra. Nesse cargo, a pessoa irá registrar corretamente no caixa todos os produtos comprados e informar e cobrar o valor final ao cliente, recebendo o dinheiro e emitindo a nota fiscal. O operador de caixa também cuida da abertura e fechamento do caixa e do controle financeiro e de estoque. |
| ATENDENTE DE PADARIA | Atende clientes em lojas, telefone e realiza coleta de pedidos e encomendas. Demonstra produtos e efetua vendas internas. Confere, armazena, vende, cobra e organiza mercadorias. |
| REPOSITOR | A principal função do repositor de mercadorias é repor e arrumar mercadorias em prateleiras, organizar e abastecer gôndolas de produtos, retirar mercadorias do estoque, prestar atendimento aos clientes, tais como troca de mercadorias e participar de inventário de mercadorias para reposição. |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | O Auxiliar de Limpeza é o profissional responsável por auxiliar na limpeza e conservação do local e ambiente, sendo responsável pela manutenção do local com foco em mantê-lo limpo. Está sob as responsabilidades de um Auxiliar de Limpeza limpar e arrumar todo o local em seus mínimos detalhes: janelas, vidraças, banheiros, cozinhas, área de serviço, garagens e pátios, assoalhos e móveis, carpetes e tapetes, atuar com limpeza de área externa e interna, lavagem de vidros, abastecer os ambientes com materiais, retirar lixo, limpeza no escritório, banheiros, vestiários, persianas, varrer a empresa, realizar a reposição de material de higiene, bebedouro, manter rotinas de higiene e limpeza, ou seja, em geral o Auxiliar de Limpeza irá trabalhar em prol da organização e higienização dos ambientes da instituição. |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador – novembro/2020

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá apresentar a fundamentação teórica deste trabalho apresentando os conceitos sobre cultura de uma empresa familiar, estrutura organizacional, papéis e relacionamentos familiar, departamentalização, tipos de departamentalização, gestão profissional da empresa familiar entre outros tópicos de extrema importância para este trabalho.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Para Campos (2020, p.23) a administração é “a adequada divisão das tarefas, organização dos recursos e distribuição das responsabilidades, principalmente na primeira etapa do planejamento, possibilita que a administração tenha mais garantias e certeza da efetivação dos objetivos traçados”.

2.1.1 Empresa Familiar

Segundo Sobral (2013, p. 28) defini a empresa familiar como: “um mercado fadado ao fracasso. Alegam que as empresas que adotam o modelo de gestão em questão não abrem espaço para a necessária modernização, profissionalização e transparência, atributos que atualmente são muito cobrados pelos mercados”. Isto é muito verdade pelo motivo de estar entrando agora na empresa dos meus sogros e estar presenciando isto na prática, o quanto deve ser bem dialogado para que haja mudanças para uma melhor aceitação de um novo público.

Para Bernhoeft (1989, p. 135) “a empresa familiar não é somente aquela que possui membros da família do fundador em sua estrutura”. Sendo assim, significa que é possível que se torne uma empresa familiar com o passar dos anos, a adaptação de gestão vem sendo construída e se consolidando de uma seguinte forma.

2.1.1.1 Papéis e Relacionamentos Familiares

Segundo Oliveira (2011, p.1) temos que:

Implicar em buscar instrumentos que consigam mitigar os conflitos e as tensões existentes, de forma a contribuir para a longevidade desse tipo de organização. Nesse contexto, a governança surge como uma alternativa que, ao estabelecer pressupostos por meio dos quais as organizações podem ser geridas, dirigidas e controladas, pode contribuir para mediar os processos de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares, especialmente as de menor porte.

2.1.1.2 Cultura de uma Empresa Familiar

Cada empresa possui uma cultura que é formada e aperfeiçoada com o tempo através das mudanças humanas e das tecnologias, atualmente dentro da gestão em que se trabalha, são compostas por boas práticas, bom comportamento, valores éticos e clima organizacional. Segundo Chiavenato (2008, p. 172) a cultura de uma empresa familiar é: “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização”.

2.2 PLANEJAMENTO

Para Campos (2020, p.8) o planejamento é “o ato de planejar possibilita à organização programar seus recursos (humanos, financeiros, materiais, tecnológicos) para o presente e o futuro. Ao planejarmos, além de considerar todos os aspectos internos da organização, ainda devemos olhar para fora”.

2.3 ORGANIZAÇÃO

Para Maximiano (2010, p.83) organização “qualquer empresa precisa ser organizada, não importa se tem dois ou dois mil funcionários. Organizar é definir as responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas que trabalha para a empresa. Organizando a empresa, você define quem faz o quê, evitando omissões e confusões”.

2.3.1 Estrutura Organizacional

Diversos conceitos definem uma estrutura organizacional, apresentando métodos de aplicar sem afetar os setores da empresa. De acordo com Oliveira (2009, p. 79) define a estrutura organizacional como: “é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”.

2.3.1.1 Departamentalização

De acordo com Sobral (2013, p. 12) departamentalização é como: “As organizações estão normalmente divididas em áreas funcionais. Essas áreas representam atividades e tarefas especializadas, resultantes do processo de divisão

do trabalho, que são desempenhadas por unidades ou departamentos da organização”.

2.3.1.2 Tipos de Departamentalização

Para Chiavenato (2000, p. 122) a departamentalização funcional consiste: “no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas na organização. Segundo o autor os diferentes tipos de departamentalização definem os critérios usados para agrupar as pessoas em unidades organizacionais, para que possam ser mais bem administradas. As organizações podem ter problemas quanto à escolha de determinados tipos de departamentalização, e para evitar isso, essas organizações devem conhecer, analisar e escolher o melhor tipo de departamentalização. Sendo os tipos:

- a) Departamentalização Funcional;
- b) Departamentalização Divisional;
- c) Departamentalização por Produtos ou Serviços;
- d) Departamentalização por Localização Geográfica;
- e) Departamentalização por Clientes;
- f) Departamentalização por Fases do Processo;
- g) Departamentalização por Projetos;
- h) Força Tarefa;
- i) Departamentalização Matricial;
- j) Abordagem de Equipes;

2.4 DIREÇÃO E GESTÃO PROFISSIONAL DA EMPRESA FAMILIAR

Para Campos (2020, p.22) “a direção é necessária para que se tenha uma visão holística do processo, que percebe e provê coordenação, integração e motivações dos envolvidos, assim como ajustes necessários, integração entre setores, resolução de possíveis conflitos, entre outras ações necessárias para consolidar o que vem sendo desenvolvido”.

Segundo Grzybovski e Tedesco (2002, p.5) a gestão profissional da empresa familiar é como: “Os elementos para a profissionalização da gestão da empresa familiar têm seus objetivos bem claros ao se referir a uma empresa familiar, pois o objetivo de uma empresa é definir, produzir e comercializar produtos e serviços,

realizando suas atividades rotineiras seu sistema operacional e administrativo apropriado para a sustentação, profissionalização e sua gestão”.

2.4.1 Liderança

Para Maximiano (2010, p.178) liderança “é um dos principais componentes da situação. A forma como você se comporta é influenciada principalmente por sua formação, por seu conhecimento, por seus valores e por sua experiência”.

2.4.2 O Processo de Sucessão da Liderança

Para Lima (2009, p.84) o processo de sucessão da liderança é como: “a empresa familiar pressupõe a sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, ou seja, a transferência da gestão empresarial do fundador para seus herdeiros sucessores. A participação da família deve ser considerada através de planejamento direto em todos os âmbitos da empresa, contribuindo e interferindo no processo decisório e na definição patrimonial e estratégica. Nesse sentido, não só ao fundador, mas à família cumpre a função proprietária e gerencial”.

2. 5 GESTÃO DO CRESCIMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

É preciso pensar que a necessidade da gestão do crescimento das pequenas empresas nos permite que a empresa venda mais e alcance um público bem mais amplo de clientes, tendo um retorno financeiro maior e aumento dos lucros que serão gerados.

Segundo Rauch e Rijskik (2013, p.1) a gestão do crescimento das pequenas empresas é como:

crescimento é um fenômeno importante para pequenas empresas porque a sobrevivência delas depende, muitas vezes, de fortalecerem-se para dividir o mercado com as grandes empresas, sendo que o crescimento reduz a probabilidade de fechamento de pequenos negócios”.

2.6 CONTROLES

Para Campos (2020, p.23) controle “é o momento de avaliação, de comparação do que está acontecendo com aquilo que havia sido previsto inicialmente no planejamento. Neste momento, deve-se ponderar se o desempenho dos objetivos

está satisfatório e se haverá continuidade para novas etapas e fases. Caso não, é preciso retomar o processo, aplicando medidas corretivas, revendo os objetivos ou os recursos destinados para este fim”.

2.6.1 Gestão de Recursos Humanos

Para Sobral (2013, p. 14) a gestão de recursos humanos é como:

um dos recursos mais importantes em todas as organizações são as pessoas. A área de recursos humanos ou de gestão de pessoas tem como objetivo a administração de comportamentos individuais em função dos objetivos coletivos. Para tal, a organização deve atrair, preparar e desenvolver as pessoas de forma que consigam contribuir para alcançar os objetivos organizacionais”.

Para Maximiano (2010, p.149) “as empresas, como todas as organizações, dependem de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas para realizar seus objetivos. Para conseguir as pessoas certas e lidar com elas do modo correto, as empresas precisam de uma função eficaz de recursos humanos. Todas as organizações, mesmo as de pequeno porte, têm uma função de recursos humanos. Nem todas, no entanto, têm um departamento de recursos humanos formalmente estruturado. Nesses casos, a função de recursos humanos é administrada pelo proprietário ou administrador geral ou por um funcionário diretamente ligado a ele”.

2.6.2 Gestão de Operações

A área da gestão de operações em qualquer empresa, desempenha o papel fundamental, pois o profissional sendo ele gestor ou não é o responsável na tomada de decisões referente a todos os recursos e processos que entram na empresa, que geram resultados no final, uma vez que este profissional negligencie alguma etapa ou processo a empresa corre sérios riscos de fechar as portas. Kleindorfer (2005, p.2) explica que a gestão de operações é definida como:

a adição das habilidades e conceitos que permitem às empresas estruturar e controlar os seus processos de negócio para alcançar um retorno competitivo, sem vincular as necessidades legítimas das partes interessadas internas e externas e levando em conta o impacto das suas operações sobre as pessoas e o meio ambiente, gerando vantagem de produtividade e competitividade.

2.6.2.1 Políticas de Práticas de Compra

Segundo Martins (2001, p.4) a política de práticas de compras:

assume um papel estratégico nos negócios de hoje, pelo volume de recursos financeiros que envolvem. Mudando assim essa visão de que, a atividade de compras fosse algo burocrático, passando a ser indispensável e necessário para os bens lucrativos da empresa”.

2.6.2.2 Gestão de Estoques e Operações

Para Coelho (2015) a gestão de estoques e operações se: refere à gestão dos recursos materiais que podem auxiliar as empresas a gerar receita no futuro. O responsável por esta parte da gestão é o Gerente de Operações.

2.6.2.3. Gerenciando Estoques

Para Taylor (2006) a gestão do estoque poucas empresas estão preparadas para lidar com as pressões impostas às suas cadeias de suprimentos. Ao gerenciarem estoques, sujeitam-se a um alto grau de incertezas que devem ser consideradas em momentos de decisão.

De acordo com Ballou (2006, p.49) “administrar estoques é economicamente sensato. Assim, percebe-se que estoques têm suas vantagens, desde que observado o ponto crítico entre mantê-los ou não. Mas até que ponto e a que nível se deve ou não manter estoques?”

Conforme Ching (2001, p.1), “para que uma empresa sobreviva em um ambiente turbulento, precisa oferecer resultados compatíveis com as necessidades e expectativas dos clientes, seja no prazo, preço ou qualidade do produto e/ou serviço, o que conseqüentemente passa pela administração adequada dos estoques”.

2.6.3 Gestão do Ativo

Para a Associação Brasileira de Manutenção de Gestão de Ativos - ABRAMAM (2013), ativo é algo que tenha valor real, ou potencial, para uma organização. A definição de valor pode variar entre diferentes tipos de organização e seus públicos de interesse, podendo ser tangível ou intangível, financeiro ou não financeiro. Para muitas organizações, ativos físicos referenciam os equipamentos, inventários, propriedades de posse da organização e contrapõem-se aos ativos intangíveis, não

físicos, como aluguéis, marcas, ativos digitais, propriedades intelectuais, licenças de uso, reputação e acordos.

2.6.3.1 Ciclo do Capital de Giro

Segundo Santos (2001 p.22):

uma empresa utiliza para seu funcionamento recursos materiais de renovação lenta, como as instalações, equipamentos e imóveis, denominados capital fixo ou permanente – e recursos materiais de rápida renovação, como estoques de matérias – primas e produtos que formam seu capital circulante. Os recursos materiais de renovação rápida são denominados, capital de giro. No Balanço Patrimonial da empresa, o capital de giro é representado pelo ativo circulante ou ativo corrente composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques”.

2.6.3.2 Gerenciando o Fluxo de Caixa

Para Gropelli (2002) o fluxo de caixa relata os valores que foram gerados em determinado período, evitando assim, problemas contábeis no regime da competência no exercício, oferecendo um detalhamento mais adequado no balanço patrimonial. De acordo com Assaf Neto (2009, p.752) “o fluxo de caixa representa o resultado operacional líquido livre de caixa da empresa, que pode ser sacado pelos seus credores e acionistas. Esse fluxo de caixa não inclui os fluxos financeiros da dívida da empresa, como juros e amortizações”.

Segundo Sobral (2013) ressalta, o fluxo de caixa tem como objetivo: resumir os movimentos de entrada e saída de caixa de um determinado período. O fluxo de caixa apresenta três categorias:

1. Atividades operacionais: movimentos de caixa relacionado com atividades de produção e venda de bens e serviços;
2. Atividades de investimos: movimentos de caixa relacionados com gastos de capital, ou seja, com aquisições e venda de ativos de longo prazo;
3. Atividades de financiamento: movimentos de caixa relacionados com os credores e investidores da empresa.

2.6.3.3 Contas a Receber

Para Lawrence (2003, p. 38) contas a receber “representam os valores totais devidos à empresa por seus clientes, em decorrências de vendas a prazo. Segundo o site do SEBRAE (2018), contas a receber é o tipo de “conta onde são registradas as entradas (aumentos) e as baixas (reduções) das vendas de uma empresa”. Estão relacionados com a venda de conceitos diferentes de produtos ou serviços. Esta conta é composta por letras de câmbio, títulos de crédito e promissórias a favor da empresa, por exemplo. Outorgam o direito à organização de exigir aos subscritores dos títulos de créditos o pagamento da dívida documentada. Trata-se de um benefício futuro que acredita o titular da conta.

2.6.3.4 Gerenciando Contas a Pagar

O gerenciamento de contas a pagar faz parte da gestão financeira de nossa empresa, que está diretamente relacionada com o planejamento, análise e o controle de entradas e saídas. Conforme o SEBRAE (2018), “o controle das contas a pagar deve ser uma tarefa de rotina da empresa, são compromissos que devem ser assumidos”.

Considerações importantes que são analisadas em nossa empresa:

- Identificar todas as obrigações a pagar;
- Priorizar os pagamentos, na hipótese de dificuldade financeira;
- Verificar as obrigações contratadas e não pagas;
- Não permitir a perda de prazo, de forma a conseguir descontos;
- Não permitir a perda de prazo, de forma que implique no pagamento de multa e juros;
- Conciliação com os saldos contábeis.

O controle de contas a pagar, conforme orienta Basso (2005), possibilita uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa visando acompanhar os pagamentos a serem realizados em determinado período.

2.6.3.5 Avaliando o Desempenho Financeiro

Para Nascimento (2009) as mudanças no cenário empresarial exigem rápidas adaptações das organizações visando a sua sobrevivência e o seu crescimento. Conforme Bortoluzzi et al. (2011, p.635) “a preocupação com a Avaliação de Desempenho econômico-financeiro não é recente nas organizações”.

De acordo com Pereira (2009) a avaliação de desempenho desencadeia uma procura por modelos e ferramentas para gerir a estratégia e a tomada de decisão, relacionando aspectos operacionais, econômicos e financeiros.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa sobre a gestão de uma empresa familiar do setor varejista. O método utilizado foi a pesquisa descritiva, e técnica de coleta de dados foi à pesquisa bibliográfica, sendo as ferramentas que mais se adequaram ao objetivo geral da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como lembra Oppenheim (1993), o delineamento determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas. As questões ou hipótese de trabalho devem ser especificadas nesta seção (se houver). O delineamento da pesquisa consiste em aprimorar e especificar as diferenças que serão feitas na pesquisa.

3.1.1 Conceito de Métodos

Pode-se esclarecer melhor os métodos, visando uma forma de um assunto realista e de uma forma onde não podemos mudar, podendo ser do início até o seu resultado desejado. Segundo Cervo (2007, p. 27):

O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por métodos o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração de verdade.

Deve-se disciplinar o espírito, excluir das investigações o capricho e o acaso, adaptar o esforço as exigências do objeto a ser estudado, selecionar os meios e processos mais adequados. Tudo isso é dado pelo método. Assim, o bom método torna-se fatos de segurança e economia na ciência.

3.2 QUANTO À ABORDAGEM

No estudo da gestão da empresa familiar do setor varejista, será estudado os sistemas de gestão geral da empresa, e seus processos, analisando de forma eficiente em busca de soluções através de diagnósticos. Diante disso implementar corretamente as funções para que a empresa entre nos eixos e não corra mais riscos administrativos.

3.2.1 Pesquisa Qualitativa

O diagnóstico desenvolvido tem um início mais aprofundado ressaltando a pesquisa qualitativa, pois foi desenvolvida uma pesquisa utilizando critérios no qual descreve a forma escrita, fenômenos em profundidade e situações detalhadas, usando os conceitos da pesquisa qualitativa. Na visão de Hernández (2013, p. 30), identifica a pesquisa qualitativa como “coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação”.

3.2.2 Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa, pode ocorrer ao longo do trabalho, visando a coleta de dados de forma geral da empresa. Conforme Hernández (2013, p. 31), a pesquisa quantitativa refere-se à utilização de coleta de dados para testar hipóteses, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias”.

3.3 QUANTO AO OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é realizar um estudo aprofundado da gestão de uma empresa familiar do setor varejista, localizada em Capão da Canoa no Litoral Norte. “Os objetivos indicam o que queremos na pesquisa e devem ser apresentados com clareza, pois são os guias do estudo” (HERNÁNDEZ, 2013).

3.3.1 Pesquisa Exploratória

Sobre nosso estudo esse tipo de pesquisa será pouco usado, pois os passos são diretamente detalhados conforme o autor deste trabalho, pois está por dentro de todos os processos. Segundo Cervo (2007, p. 63):

A Pesquisa Exploratória é definida como o passo inicial do processo de pesquisa pela experiência e pelo auxílio que traz a formulação e hipóteses significativas para posteriores pesquisas. A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno, ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias. A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Recomenda-se a pesquisa exploratória a pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

3.3.2 Pesquisa Descritiva

O estudo será aplicado conforme ocorre na empresa, relacionando ao modelo antigo de gestão que era realizado na empresa de setor varejista. Ressaltando a pesquisa estudada, a pesquisa descritiva nos aponta detalhadamente os fatos que ocorrem na empresa.

De acordo com Cervo (2007, p. 63):

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou Fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir com a maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas.

3.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Na empresa até o momento os procedimentos técnicos não eram realizados como muitas de outras funções, onde a sócia proprietária efetuava de qualquer forma pelo modelo em que se acostumou a trabalhar. A partir de agora com a entrada de uma pessoa para o cargo está começando a ser elaborado e discutido em conjunto.

3.4.1 Estudo de Caso

Para Cervo (2007, p. 67), estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo para examinar aspectos variados de sua vida”. O estudo da gestão da empresa familiar será identificado exatamente de acordo com fatos que se enquadram necessários na empresa, buscando melhorar seus serviços.

3.4.2 Pesquisa Bibliográfica

Para Limárcio, Alves, Leite, Antunes e Daniel (2015) pesquisas bibliográficas são importantes para o desenvolvimento de qualquer pesquisa acadêmica, pois expressam conceitos de autores que pesquisaram, e analisaram os temas abordados nas pesquisas.

Diversos autores possuem conceitos sobre pesquisa bibliográfica, alguns definem de maneira precisa esse tipo de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema. (CERVO, BERVIAN, 1996 p. 48).

No caso do problema proposto nessa pesquisa, a bibliográfico é o tipo de metodologia mais adequada, pois será necessário evidenciar conceitos a respeito de gestões organizacionais e empresas familiares. A pesquisa bibliográfica tem algumas vantagens, para Gil (1999, p. 65) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fator de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que ele poderia pesquisar diretamente”.

Para Martins (2002) é importante que, ao proceder um levantamento bibliográfico, tenha um suporte e uma fundamentação teórico – metodológica ao estudo, pois esse suporte será importante no desenvolvimento da pesquisa, e, conseqüentemente, dará um apoio importante ao realizar as conclusões finais, pois, para concluir o assunto, são necessários fundamentos que comprovem o assunto estudado, isso é possível encontrar, com mais confiabilidade, em pesquisas bibliográficas.

3.4.3 Pesquisa Documental

Como lembra Cervo (2007), pesquisa documental é a investigação de documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Estuda a realidade presente.

3.4.4 Técnicas e Instrumento de Coleta de Dados

Para Drucker (1972) representa a “aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. A importância dos dados está não neles mesmos, mas no fato de proporcionarem respostas as investigações”. De acordo com Oliveira (2012, p. 51) “o instrumento de coleta de dados é o que propiciará a obtenção dos dados que serão analisados e responderão o problema da pesquisa” o que para Cervo (2007, p. 50) os instrumentos de coleta de dados, significam: “são a entrevista, o questionário e o formulário”. Quanto à decisão sobre a opção do uso de

uma forma ou outra, o pesquisador poderá escolher aquela mais adequada e que apresente vantagens aos objetivos da pesquisa. Sendo na execução da entrevista e do formulário o entrevistado contará com a presença do entrevistador, que irá registrar todas as informações, preenchendo o instrumento de pesquisa.

O instrumento desta etapa foi realizado contendo questões abertas e fechadas sobre o assunto abordado no desenvolvimento do trabalho que foi pré testado pelo pesquisador com alguns funcionários da própria empresa, para ajustar algumas questões que não estavam claras. A coleta foi realizada diretamente pelo Pesquisador com a sócia proprietária da empresa.

3.4.4.1 Período de coleta

A coleta dos dados foi realizada no mês de novembro de 2020 e março de 2021, tendo como sujeito entrevistado na pesquisa a sócia proprietária da empresa, que respondeu às perguntas constantes de um roteiro adaptado de Dornelas (2006).

3.4.4.2 Entrevista

Para Certo (2005, p. 136) entrevista é como “uma amostra cuidadosamente selecionada de clientes, clientes potenciais e outros públicos-alvo. Isso pode ajudar a compreender de que maneira a organização é vista”.

De acordo com Seidman (1991) o principal motivo de se realizar uma entrevista, é “temos interesse pelo outro, por suas histórias, reflexões, ordenamentos dos fatos e acontecimentos”. O propósito da entrevista, portanto, foi buscar compreender os significados da experiência da entrevistada, sua percepção sobre a finalidade do empreendimento localizado na cidade de Capão da Canoa.

3.4.4.3 Observação Direta

A observação é um método pelo qual o pesquisador capta a realidade que se pretende analisar. Esta pode ser:

- a) Espontânea e não estruturada;
- b) Observação participante não sistemática;
- c) Observação sistemática.

A observação utilizada para avaliar a gestão da empresa familiar do setor varejista na cidade de Capão da Canoa, foi qualificada como a observação participante e não sistemática, pois é utilizada em pesquisas que têm como objetivo a descrição precisa dos fenômenos. Pode ocorrer em situações de campo ou de laboratório. Antes da coleta de dados, o pesquisador elabora um plano específico para a organização e registro das informações.

Para Richardson (1999, p. 259): "a observação apresenta muitas nuances em face de sua flexibilidade, pois seu objeto de estudo, bem como o objetivo da pesquisa que a utiliza, determina seu tipo e metodologia". O autor afirma que, por exemplo, as reações de agressividade ou outras reações extremadas podem não ser observadas no decorrer da pesquisa. Sendo necessário termos os cuidados, atenção, humildade, honestidade intelectual e rigor metodológico.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Relacionado por Gil (1999), a análise e interpretação dos dados, consiste "entre os processos estreitamente relacionados, existe evidências que na análise o pesquisador prende-se unicamente aos dados e por meio da interpretação busca procurar um sentido mais ampliado da pesquisa". Para Oliveira (2012) representa a "aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação". A importância dos dados não está neles mesmo, mas sim no fato de proporcionarem respostas as investigações.

Os dados coletados para a análise do diagnóstico foram obtidos e organizados pelo próprio Pesquisador, pois ele trabalha na empresa e está buscando implementar um novo modelo de gestão. Foram coletadas informações sobre os objetivos estabelecidos pela empresa, as ameaças e as oportunidades para o negócio. Estas informações foram organizadas em forma de texto segundo as variáveis selecionadas na teoria.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos no desenvolvimento do estudo. Percebeu-se a necessidade de elaboração e da aplicação de um roteiro de entrevista (APÊNDICE A), tomando como base Dornelas (2006), junto a sócia gestora da empresa para identificar as oportunidades e dificuldades na coordenação das atividades relacionadas aos serviços prestados pelo Supermercado Encanto da Praia, localizado na cidade de Capão da Canoa.

A entrevista desenvolvida pelo Pesquisador foi fundamental para o entendimento dos desafios de uma empresa familiar, quanto às funções de planejamento, organização, controle e liderança. Foram identificadas várias dificuldades nos processos adotados pela gestora, especialmente, a falta de uma estrutura organizacional bem aplicada para que não afete os setores da empresa, e segundo Oliveira (2011), para que não acabe em conflitos e tensões existentes desse tipo de organização.

Na empresa de acordo com o pesquisador, falta uma departamentalização bem elaborada, pois de acordo com Sobral (2013), as organizações estão normalmente divididas em áreas funcionais. Essas áreas representam atividades e tarefas especializadas, resultantes do processo de divisão do trabalho, que são desempenhadas por unidades ou departamentos da organização.

O Pesquisador constatou durante suas observações diretas, na empresa, que a gestão do Supermercado não possui um sistema de controle sobre as suas despesas, e seu lucro líquido, sendo assim sempre trabalharam de uma forma onde todo o controle ficava na cabeça e pelas notas fiscais e no final da temporada costumavam fazer o levantamento baseado no que sobrou na conta bancária.

O único sistema de controle informatizado que a empresa possui é o do sistema de caixa, que através dele é possível cadastrar os produtos com suas devidas tributações junto a nota fiscal, e após isto ter um controle do estoque atual da mercadoria que ainda resta facilitando nas compras seguintes.

Após a pesquisa, os resultados foram analisados qualitativamente pelo Pesquisador e organizadas, em 8 (oito) partes, de acordo com as variáveis identificadas na área da gestão administrativas, como segue.

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS DA PESQUISA

A seguir são apresentadas as transcrições das respostas da gestora entrevistada e os comentários com o uso de autores que estudaram estes temas, para uma análise mais aprofundada.

Iª PARTE - CONCEITO DO NEGÓCIO

Para Maximiano (2010, p.24) o conceito do negócio “se constrói a partir de um produto ou ideia, essa linha baseia-se em competência técnica e grande criatividade, bem como habilidade para prever padrões e tendências antes da maioria das pessoas”. O presente estudo buscou conhecer às características da gestão de uma microempresa familiar, que atua no setor supermercadista, no litoral norte.

IIª PARTE Entrevista Estruturada sobre Gestão de uma Empresa Familiar do Setor Varejista na Cidade de Capão da Canoa

O pesquisador entrevistou num primeiro momento a Empresária do Supermercado Encanto da Praia, no mês de novembro de 2020, para buscar entender como é realizada a gestão da Empresa familiar. No mês de março de 2021, voltou a entrevistar os Empresários, após estar mais preparado em relação aos temas relacionados à gestão de uma empresa familiar.

Os resultados foram organizados e baseados na análise qualitativa das informações.

Quando questionada sobre qual era a visão da Gestora que atua a 24 anos, e quais os motivos que fizeram que ela decidisse implementar o modelo de gestão na empresa, registresse que esta mencionou que visualizou o sistema como um todo buscando gerar resultados.

Quando a Gestora foi questionada sobre o pouco tempo de implementação do modelo de gestão na empresa em relação a possíveis mudanças que tinham sido realizadas, comentou que:

“Durante muito tempo estava acostumada a trabalhar de uma certa forma, e com o passar dos anos a forma de trabalho e a exigência com as novas normas do estado foi ficando mais do que eu conseguia fazer, e por não ter muito conhecimento sobre estas novas áreas fui tocando da mesma forma, porém chegou o momento em que percebi que devia colocar alguém para que organizasse esta parte e me ajudasse com a gestão geral da empresa. Já foi possível ver mudanças na estrutura, e organização do sistema geral”.

O Pesquisador buscou identificar com a Gestora sobre o que ela esperava do futuro desta empresa familiar. Neste momento a entrevista respondeu que:

“Devido aos anos de trabalho já não estou mais conseguindo produzir tudo aquilo em que era acostumado quando iniciei, de certa forma já estou deixando a empresa para minha filha “herdeira” dar continuidade, e junto ao meu genro que está se formando em administração e já está fazendo esta parte de gestão para mim, sem eles não estaria mais aberta, espero que eles sigam dando continuidade”.

O Pesquisador perguntou à Gestora se sua herdeira estava interessada em dar andamento aos negócios da empresa, momento em que ela respondeu que “para ser bem honesta não, até pelo motivo da área em que está cursando e quase formada não ser neste ramo, e sim na área da saúde. Porém espero que os dois continuem dando seguimento na empresa para adquirirem seus pertences e construïrem suas vidas, pois através da mesma conseguimos adquirir tudo em que temos hoje”.

A Gestora informou que, em relação a pandemia que o Mundo está enfrentando, a gestão da empresa não está preparada para seguir aberta, “primeiramente, por ser do grupo de risco, então com todas as notícias em que vinha acompanhando acabei fechando, e estou sentindo os impactos deste fechamento agora. E outra pois não tinha ninguém para trabalhar em meio ao inverno, por diversos motivos”.

Quando a Gestora foi questionada se a gestão da empresa utilizava a mesma forma de relacionamento entre os familiares e demais funcionários, informou que “antes de começar a implementar bem o modelo de gestão, os familiares vinham para trabalhar comigo e se sentiam no direito de mais poder que os demais funcionários, porém hoje todos são tratados e cobrados da mesma maneira até pelo motivo de todos estarem ali trabalhando pelo mesmo motivo, e estarem sendo bem remunerados”.

Ainda, o Pesquisador perguntou à Gestora quais seriam as características mais difíceis de resolver em uma empresa familiar, esta respondeu que é a dificuldade em “separar as relações familiares de fora da empresa, com a cobrança como um funcionário”.

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa baseada na leitura realizada junto aos vários autores da área de gestão de empresa familiar. O Pesquisador criou um Roteiro de Entrevista com o gestor do Supermercado Encanto da Praia, elaborado após adaptação do modelo do autor Dornelas (2006):

Tendo o setor de atividade da empresa, o varejo, pois se trata de um mercado familiar, que já atua a 24 anos na cidade de Capão da Canoa/RS. Para Hillmann (2013, p.18) “o varejo é um dos últimos elos da cadeia de distribuição. É um intermediário que compra, recebe e estoca mercadorias para depois revendê-las aos consumidores finais, tanto pessoas físicas como pessoas jurídicas”. Conforme Parente (2000, p.22) o varejo “consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

E, quando perguntado sobre o porte da empresa, a Gestora respondeu que o porte da empresa é uma “ME” microempresa, pois é de pequeno tamanho tendo um lucro de até R\$ 360 mil por ano.

A empresa possui 24 anos tendo iniciado suas atividades em 01/10/1997, no decorrer dos anos, segundo a gestora, só o que foi mudando foi a inscrição estadual, pois alterava o nome fantasia, devido a venda de alguns pontos que possuía.

E quando foi perguntado se o Supermercado possuía uma Missão, Visão e Valores definidos esta respondeu que até 2020, não possuía, porém, devido ao ingresso do novo gestor e a reestruturação da empresa, estes itens foram criados.

- **Missão:** Ser uma empresa varejista bem estruturada com o novo modelo de gestão até 2022;

- **Visão:** Ser a melhor empresa varejista de Capão da Canoa que presta o melhor atendimento com a oferta de produtos de qualidade ao cliente.

- **Valores:** Ser uma empresa varejista, referência de profissionalismo e ética no trabalho, sempre em busca do que é certo.

IIª PARTE - MERCADO E COMPETIDORES

Conhecer e analisar quem são os seus concorrentes é um fator fundamental para a empresa, pois identificando o perfil da concorrência, fica mais claro e evidente quais são os pontos a serem melhorados, evitando as falhas e garantindo que a empresa alcance os seus objetivos.

Para Maximiano (2010) o mercado “é o principal fator que um empreendedor deve levar em conta, e se perguntar se há um mercado real ou potencial, para a ideia, qual será o seu público e qual produto ou serviço irá vender. Já competidores Maximiano diz que o empreendedor deve buscar informações principais como o número de competidores, o alcance de seus canais de distribuição, suas políticas de preços e suas vantagens competitivas”, e trabalhar em cima dessas informações.

A gestora quando questionada respondeu a questão 5, quanto a conhecer o tamanho do mercado, em reais e em número de clientes que em questão do tamanho do mercado, em reais e em número de clientes, não temos uma noção exata do tamanho pois devido a se considerar um mercado de alta temporada, no inverno o movimento decai muito se mantendo com moradores e zeladores da volta, já na temporada de verão o movimento é intenso e nunca se foi parado para analisar essa questão.

A questão 6 do roteiro perguntava se a gestora sabia qual é o crescimento previsto para os próximos 3 anos, ocasião em que respondeu que ainda não sabemos esta previsão de crescimento para os próximos 3 anos, pois estamos implementando várias inovações de vendas através da internet em decorrência da pandemia.

A questão 7 do roteiro perguntava se a empresa conhece seus principais concorrentes, ocasião em que respondeu que sim, e todas estas concorrentes são da volta e do mesmo tamanho sendo considerados concorrentes diretos, porém a empresa trabalha diariamente buscando a excelência para se destacar entre todos os estes do mesmo ramo.

IIIª PARTE – EQUIPE DE GESTÃO

Por tratar-se de uma empresa familiar, constata-se que a empresa hoje é administrada pelo seu genro que é formando em administração, e tendo como auxiliar administrativo sua filha que desde o ano passado 2020 começaram a tocar, visto que a sócia proprietária já não está mais em condições de tocar o negócio sozinha.

Para Maximiano (2010, p.150) a gestão de equipe “dependem de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas para realizar seus objetivos. Para conseguir as pessoas certas e lidar com elas do modo correto, as empresas precisam de uma função eficaz de recursos humanos”. Maximiano (2010, p.151) diz, também, que “o cargo, é uma coleção de responsabilidades e tarefas, também chamadas funções, que um funcionário deve desempenhar ou executar”.

As perguntas 8, 9, 10 11, 12 buscaram verificar quais as perspectivas de recrutamento e seleção de pessoas, ficando evidenciado nas respostas que na empresa, não há divisão de trabalhos, segundo o entrevistado, a equipe está completa.

Na questão 8 quando lhe foi perguntado se a equipe de trabalho está completa, a gestora respondeu que sim, sendo toda equipe da mesma família.

Com base na questão 9 foi perguntado se a empresa tinha previsão de ampliar seu quadro de funcionários, e a gestora respondeu que somente na alta temporada.

E na questão 10 quais as funções que necessita, ocasião no qual a gestora respondeu que são atendente de padaria e auxiliar de serviços gerais.

Quando questionada na questão 11 quantos integrantes da família estão trabalhando na empresa, a gestora respondeu que são 4 pessoas.

O pesquisador na questão 12 perguntou à gestora qual a função de cada integrante, esta respondeu da seguinte maneira Sócia, Gerente, Caixa Atendente e Padeira.

Na questão 13 quando o pesquisador lhe pergunta se algum funcionário da empresa possui formação profissional, a gestora respondeu que o gerente, pois está se formando até o final do ano de 2021 em Administração, pela UNISC de Capão da Canoa/RS.

Em relação às perguntas 14,15 e 16, do roteiro, constatou-se que na questão 14 quando perguntado a gestora se existe a intenção de transferir a empresa para herdeiros, esta respondeu que sim para a filha mais nova.

Questionada na questão 15 se a gestora possui sucessores que estejam sendo preparados para assumir a gestão da empresa, esta respondeu que sim, informando que a filha e o genro que já trabalham junto com a proprietária a anos, sendo assim já estão preparados para assumir. Destaca-se, que ambos já assumiram a gestão do Supermercado, desde o último verão, ou seja, 2020.

E quando o pesquisador na questão 16 perguntou em qual geração a empresa se encontra, de acordo com a pessoa da família responsável pela empresa, à gestora respondeu que a empresa se encontra na geração X, pois a proprietária nasceu entre 1960 e 1980 e possuem muita insegurança em diversos assuntos relacionados a empresa, sendo muito controladora e tendo dificuldades do que se trata a tecnologia, porém tendo uma visão incrível de como fazer a gestão do negócio. Ressalta-se que a filha e o genro são da geração Y, pois nasceram entre

os anos de 1980 e 2000, acostumado já com o avanço tecnológico sendo mais flexíveis, e buscam seu crescimento profissional.

IVª PARTE – PRODUTOS E SERVIÇOS

Para Kotler (2009) um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo.

Para Maximiano (2010) o conceito de produtos e serviços são “os resultados dos processos de transformação, são comprados pelos clientes por causa da sua utilidade. Essa ideia ajuda o empresário a pensar nas razões que o cliente tem para adquirir o produto ou serviço e, ao mesmo tempo nas medidas internas de eficiência da empresa”.

O pesquisador solicitou na questão 17, informações sobre a descrição clara de seus principais serviços, momento em que a gestora respondeu que a empresa trabalha com produtos de padaria, frutas e verduras que o próprio nome já diz Padaria e Fruteira Encanto da Praia, e mais alguns itens básicos que um mercado tem por este motivo acredito que a empresa tem seus produtos de maneira clara.

Quanto a questão 18, sobre a utilização de algum equipamento tecnológico na prestação de serviços, obteve como resposta que sim, pois possui o caixa de atendimento com equipamentos para dar um melhor atendimento a nossos clientes, e agora estamos implementando a venda através da internet.

Vª PARTE - ESTRUTURA E OPERAÇÃO

A estrutura de uma empresa identifica claramente as tarefas necessárias, organizando funções e determinando responsabilidades. Tendo uma boa estrutura é possível se ter uma melhor produtividade, desenvolvendo e gerenciando melhor os indicadores de desempenho, auxiliando na melhoria contínua dos resultados fazendo com a empresa alcance as metas almejadas.

Para Oliveira (2009, p.62) a estrutura é o “instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos da empresa, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento da empresa”.

As operações para Caravantes (2005, p. 435) é o processo de detalhamento dos meios necessários para à implementação das metas das unidades funcionais dentro de um prazo determinado e mais reduzido com as operações do dia a dia.

Na questão 19, procurou-se conhecer se a Empresa possuía controle sobre o descarte dos resíduos e do lixo, o que afirmou positivamente a gestora entrevistada, destacando que os próprios proprietários fazem o controle e descarte correto dos resíduos e lixo, separando os orgânicos dos secos, tendo as lixeiras do prédio para a separação correta.

Quando o pesquisador pergunta na questão 20 se o supermercado possui um controle sobre os Equipamentos, máquinas e ferramentas existentes na empresa, a gestora respondeu que não possui um controle, pois todos os equipamentos que a empresa possui está na loja e não vai ser retirado para outro local, sendo assim todos ficam responsáveis pelo controle e cuidado.

E na questão 21 quando lhe perguntado se o supermercado possui um encarregado pelo controle de Equipamentos, Máquinas e Ferramentas, à gestora respondeu que não, pois quando identificado algum problema, o funcionário que estiver livre no momento soluciona, para que outro não precise parar o que está fazendo de mais importância, para ter que ir resolver.

VIª PARTE – MARKETING E VENDAS

Para Kotler (2000) o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira célere e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente. A qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica.

Para Kotler (2006, p.3) para que tenha sucesso nas vendas e fidelize seus clientes “tomar as decisões corretas nem sempre é fácil. Os gerentes de marketing precisam tomar decisões importantes, como quais características incluir em um novo produto, a que preço oferecê-lo aos consumidores, onde vender seus produtos e quanto gastar em propagandas e vendas. E também devem tomar decisões mais detalhadas, como escolher as palavras e as cores para uma nova embalagem”.

Kotler (2006, p.141), define também fidelidade como “um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”.

Para a gestora ao responder à questão 22, onde o pesquisador pergunta qual fator é considerado como mais importante para o sucesso da empresa, a resposta foi o atendimento, pois através dele que iremos receber novos clientes através de comentários positivos a nosso respeito.

Quanto às perguntas 23 e 24, para a gestora entrevistada, o fator considerado como o que oferece o maior benefício para uma empresa familiar, a resposta foi a maior velocidade para a tomada de decisões estratégicas, assim podendo sempre resolver os problemas com uma maior facilidade e rapidez.

E na questão 24 quando questionada qual fator é considerado como maior problema de uma empresa familiar, a gestora colocou como maior problema a falta de preparo profissional, que por muitas vezes acaba levando a empresa a falência, por não ter conhecimento e estrutura bem definida.

VIIª PARTE - ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

De acordo com Certo (2005, p.9) “após realizar uma análise do ambiente para descobrir os pontos fortes e fracos da organização, assim como suas oportunidades e riscos, frequentemente a administração fica mais bem capacitada para estabelecer, reafirmar ou modificar sua meta organizacional”.

Segundo Cobra (1994), toda organização tem seus pontos fortes e fracos sobre quais colaboram com sua força motriz.

De acordo com Certo (2005, p.27) os pontos fortes da empresa são os clientes “reflete as características e o comportamento daqueles que compra produtos e serviços fornecidos pela organização” e os pontos fracos são definidos como os concorrentes “consiste no que a organização tem de combater para conseguir recursos. Entender os concorrentes é um fator chave no desenvolvimento estratégico efetivo. Portanto, analisar o ambiente competitivo é um desafio fundamental para a administração”.

Percebe-se na fala da gestora, quanto à questão 25 se o supermercado tem uma projeção de atendimentos para os próximos anos, a gestora respondeu que contando que, hoje, o mundo todo enfrenta uma pandemia onde tudo se tornou muito difícil, a Empresa tem, sim uma projeção que para os próximos anos já irá dobrar nosso atendimento.

Na questão 26 quando perguntado se o supermercado conhece seus pontos fortes e pontos fracos, e se a Gestora, sabe como melhorá-los e minimizá-los, a gestora respondeu que sim, conhece os pontos fortes: Atendimento, Educação, Agilidade, Rapidez, Proximidade do Mar. Os pontos fracos: Preço do produto, Entrega.

Destaca-se conforme resposta à questão 27, que a gestora do Supermercado Encanto da Praia conhece os riscos inerentes ao negócio, e ela respondeu que sim, sendo alguns deles como não conseguir efetuar comprar com meus fornecedores, não ter prazo para pagamento no boleto, sendo assim pagamento só avista já complica bastante, não ter um capital de giro para utilizar caso precise.

VIIIª PARTE - GESTÃO DOS CONTROLES

De acordo com Gitman (2004, p.84) “o fluxo de caixa, o sangue da empresa, é o tema da preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão das finanças do dia a dia quando no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista. Um importante fator determinante do fluxo de caixa da empresa é a depreciação”.

A gestora informou quando questionado, de acordo com a questão 28, que o supermercado possui alguns tipos de Controles Internos, nos quais são eles: o controle de caixa, controle da conta corrente com a conciliação bancária, contas a pagar e as contas a receber, sendo todo eles feito próprio por mim.

Ainda, em relação às perguntas 29 e 30, a gestora comentou que o supermercado tem contabilizado quanto já foi investido até o momento em (valores financeiros), a gestora respondeu que sim, e com este relatório após analisar fiquei apavorada com o valor de custos altíssimo em que obtive em decorrer dos anos e mais ainda deste último em razão da pandemia, e analisei muito bem se manteria aberto o mercado na temporada de inverno, após muita conversa, resolvi manter pelo fato de ter muita mercadoria para vender e caso contrário se fechasse irá me resultar em uma perca muito grande.

Na questão 30 foi perguntado se a Gestora tem previsão de aumento dos serviços e do espaço físico do Supermercado no próximo ano, e a resposta foi que tem a previsão sim do aumento de vendas no próximo ano, porém não tem a ideia de aumentar o espaço físico já que a ideia sempre foi algo menor mais para família mesmo trabalhar e sempre veio dando certo então queremos seguir com este mesmo padrão. Num mercado cada vez mais competitivo, de acordo Lima e Nascimento (2009), as ferramentas como as Cinco Forças de Porter, 5S, Matriz SWOT, entre outras devem ser utilizadas para alcançar maiores resultados. As empresas familiares precisam conhecer seus maiores concorrentes, os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, para fazer os investimentos de acordo com o mercado. As empresas que não buscam melhorias na gestão em pouco tempo acabam ficando para trás, acarretando vantagem para concorrência.

Hoje também conta com a ferramenta Canvas e o PDCA, para auxiliar tanto na estrutura organizacional quanto na tomada de decisões. Como o canvas que através de uma estrutura é possível ver melhor e organizar o modelo de sua organização, e o PDCA o nosso famoso Planejar, Dirigir Controlar e Agir o nome já nos auxilia no que esta ferramenta é capaz, para nossa estrutura organizacional.

5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Neste tópico, são apresentados e discutidos os resultados segundo os objetivos específicos do estudo, para melhor compreensão das melhorias contínuas que são necessárias e que precisam ser praticadas, na empresa pesquisada. Desta forma, destaca-se que as melhorias devem ser uma atitude normal do dia a dia, que se crie um hábito. E, de acordo com Schwarzer (2014) hábitos, não se desenvolvem da noite para o dia, eles precisam ser praticados. Seguem abaixo os objetivos específicos e o plano de ação baseado na matriz 5W2H, para desenvolver a melhoria contínua no Supermercado Encanto da Praia.

Com referência ao primeiro objetivo estabelecido nesta pesquisa de identificar as características da empresa familiar, destacando-se as considerações importantes que são analisadas em nossa empresa como:

- Identificação das obrigações a pagar;
- Prioridade nos pagamentos, na hipótese de dificuldade financeira;
- Verificação nas obrigações contratadas e não pagas;
- Não permitida a perda de prazo, de forma a conseguir descontos;
- Não permitida a perda de prazo, de forma que implique no pagamento de multa e juros;
- Conciliação com os saldos contábeis.

Sugere-se que a gestora busque conhecer as possibilidades fiscais como ME, para conhecer as novas legislações.

O segundo objetivo específico estabelecido foi estudar o modelo de gestão adotado na empresa estudada e os modelos de gestão que foram adotados na empresa estudada pelo pesquisador foram o Canvas, PDCA (Planejar, Dirigir, Controlar e Agir), o nome já nos auxilia no que esta ferramenta é capaz, e a Matriz de SWOT 5W2H, ferramenta com as cinco forças de Porter 5S.

Sugere-se que a Gestora possa descentralizar as ações, mas que continue participando das tomadas de decisões, face a grande experiência adquirida ao longo dos anos.

Para atender o terceiro objetivo de estudar as formas de controle existentes na empresa familiar sugere-se que seja criado controles através de uma planilha no Excel sobre as despesas e os lucros, e que também detalhe as contas pagas da pessoa física pela conta da empresa para que fique claro e separado das contas que são da empresa e as que são da gestora. Tenha um controle sobre as compras para não realizar pedidos iguais e acabar tendo excesso de custo e após podendo resultar em perda. E um controle sobre os fornecedores e as promoções que irá ser realizada com o intuito de vender aquela mercadoria que já está próxima do seu vencimento.

O quarto objetivo estabelecido foi o de verificar o processo sucessório na empresa familiar sugere-se que a sucessão seja realizada aos poucos, pois segundo a gestora irá ficar para sua filha mais nova e seu genro que já estão trabalhando juntos a anos, e que em pouco tempo irá ficar sobre responsabilidade deles.

Para atender o quinto objetivo específico de elaboração de um plano de ação contendo sugestões de melhorias para os gestores da empresa estudada, o Pesquisador utilizou a Matriz 5W2H, com a finalidade de propor ações e atividades estratégicas a serem implantadas, após reunião com os responsáveis pelo Supermercado Encanto da Praia.

De acordo com Sobral (2013, p.206) o plano de ação “é uma estratégia se refere ao caminho que a organização segue para conseguir sobreviver. É uma busca deliberada por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da organização sobre seus concorrentes”. Ressalta-se que uma outra ferramenta estratégica de gestão é a Matriz SWOT, que foi utilizada pelo pesquisador para analisar o ambiente interno e o ambiente externo, em termos de pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, como segue:

a) PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Segundo Cobra (1994), toda organização tem seus pontos fortes e fracos sobre os quais colaboram com sua força motriz. Pode-se apontar os seguintes pontos fracos do mercado encanto da praia como a tele entrega que já está sendo revisto e implementado, compra através de uma plataforma digital, preços altos dos produtos. Já os seus pontos fortes como um bom atendimento, segurança e a boa localização sendo próximo a praia.

b) AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Segundo Oliveira (2010, p.68) as ameaças são “as variáveis externas da empresa e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”. De acordo com Hitt (2008, p.38) “uma ameaça é uma condição do ambiente geral, que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica” e “uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”. (HITT, 2008, p.37)

Segundo Oliveira (2010, p.67) as oportunidades são “variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”. Cobra (1994) afirma que o segredo é neutralizar rapidamente as ameaças, corrigindo os rumos em direção às oportunidades de mercado e de lucro.

Segundo Campos (2020, p.26) “uma das maneiras de organizar as informações, responsabilidades, prazos, objetivos etc. É por meio da elaboração de um documento chamado plano de ação, que pode assumir formato de planilha, esquema, tabela (o que for mais fácil e operacional para cada tipo de gestão)”.

Campos (2020) ainda coloca que “uma das formas de apresentar o plano de ação é a utilização de uma ferramenta conhecida como 5W2H, que consiste em sete questionamentos feitos sobre os principais pontos pensados no planejamento e que, agora, podem ser organizados neste esquema”.

O pesquisador, após consolidar as respostas obtidas quando da realização da entrevista com a Gestora do Supermercado Encanto da Praia, localizado em Capão

da Canoa apresenta o Plano de Ação – Quadro 1, com sugestões de melhorias de ação, como segue:

QUADRO 1 - Etapas das ações a serem desenvolvidas no Supermercado Encanto da Praia:

| O QUÊ? | QUEM? | POR QUÊ? | QUANDO? | ONDE? | COMO? | QUANTO? |
|---|--|---|-------------------------------|--|---|---------------------|
| Começar a vender através dos meios como internet. | A equipe do Supermercado Encanto da Praia, junto a gestora. | Para não perder vendas, e seus clientes para a concorrência. | Junho/2021. | Na Empresa para clientes em Capão da Canoa/RS. | Através de aplicativos como o Ifood. | R\$ 100,00 por mês. |
| Desenvolver uma planilha para ter um melhor controle de gastos, com projeções e informações pensadas futuramente. | Administrador do Supermercado Encanto da Praia. | Para ter informações mais concretas, detalhadas e visíveis, e assim conseguindo se projetar melhor para os anos subsequentes. | Agosto/2021. | Na empresa. | Utilizando o excel. | Sem custo. |
| Aumentar o Mix de produtos. | A organização. | Para atrair novos clientes, e conseguir atender a necessidade de todos não deixando brechas para os concorrentes. | Setembro/2021 e Outubro/2021. | Na Empresa. | Indo em busca de novas empresas através da busca de produtos por clientes próprios. | Sem custo. |
| Criar planilhas de controles estoques, fluxo de caixa, rentabilidade, produtividade. | Administrador do Supermercado Encanto da Praia. | Para ter um melhor detalhamento sobre as entradas e saídas. | Outubro/2021. | No excel. | Através de divisões sobre os a pagar e a receber. | Sem custo. |
| Criar cadastro de fornecedores de produtos. | Administrador do Supermercado Encanto da Praia. | Para não perder os contatos e caso necessite de algo com urgência possa solicitar pelo celular. | Agosto/2021. | No excel. | Com divisões, empresa, vendedor e telefone. | Sem custo. |
| Criar ou fazer promoções semanais/mensais de produtos cujos prazos estão no limite. | Administrador, junto com a gestora do Supermercado Encanto da Praia. | Para atrair novos clientes e vender mais nossos produtos que estão com a validade próxima do vencimento. | Julho/2021. | Nas redes sociais e encartes colocados no vidro da loja. | Com artes feitas no canvas que chamem a atenção dos clientes. | Sem custo. |
| Controlar os hortifrutigrangeiros. | Administrador, junto com a gestora do Supermercado Encanto da Praia. | Neste caso para verificar o valor que foi destinado a compra se foi recebido todo o pedido solicitado. | Novembro/2021. | No excel. | Buscando obter todas as informações do motorista que irá buscar a mercadoria. | Sem custo. |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador – maio/2021

6 CONCLUSÃO

O presente estudo realizado no Supermercado Encanto da Praia atendeu a todos os objetivos propostos de forma satisfatória, de acordo com as informações que foram expostas ao decorrer do desenvolvimento do trabalho, e foi possível perceber a dificuldade que existe dentro de uma empresa familiar, quanto aos controles e estrutura organizacional.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as características e a importância da gestão da empresa familiar do setor varejista, na cidade de Capão da Canoa/RS. Constatou-se pelo estudo, que as empresas familiares do setor, possuem uma grande dificuldade e conflitos pois, a estrutura organizacional é centralizada, faltam controles, definição de atividades por setores e muitos outros processos. A empresa pesquisada está participando pela primeira vez de um estudo desta natureza.

Neste sentido, o pesquisador desenvolveu entrevistas junto à sócia da empresa, através de um roteiro pré-elaborado de questões, ocasião em que foi sendo possível entender melhor sobre como eram realizados os processos da empresa, e conhecer um pouco mais da história e o tempo de experiência da gestora, que esta atuava no ramo de supermercados.

Deste modo, o pesquisador conseguiu fazer uma análise dos dados e sugerir a implementação das ferramentas estratégicas de gestão, como o Canvas e o Plano de Ação. Estes instrumentos de gestão, possibilitaram melhorar a organização dos setores através de planilhas e, com isso foi possível conseguir implantar, para terem um maior controle sobre seus processos e gastos, e também uma boa divisão dos setores da empresa não misturando as contas pessoais, com as da empresa.

Com este entendimento, o Pesquisador, que está gerenciando a empresa pesquisada, compreendeu que o seu principal desafio era auxiliar na organização da estrutura organizacional e na inovação que nunca havia sido trabalhada. De modo geral, conforme os autores estudados, o principal desafio, nas empresas familiares, são os hábitos dos integrantes que nela trabalham, não realizarem uma gestão mais profissional. Estes, possuem um modo de trabalho que já adquiriram de forma errada, e por muitas vezes, não aceitam opiniões.

Com isso, pode-se afirmar que a empresa familiar deve ter a capacidade de continuar inovando constantemente, e trabalhar diariamente sua estrutura organizacional pois, assim irá se manter no caminho certo para o seu sucesso, mantendo todos os seus controles sobre despesas, gastos com fornecedores, compras, e até mesmo na realização de promoções.

Com o desenvolvimento desta pesquisa, pode-se afirmar que foi possível alinhar muitos processos dentro da organização, através de pontos que foram levantados pela pesquisa e, que já foram realizados pelo pesquisador junto a gestora, baseados nas análises que foram feitas na empresa.

Finalizando, sugere-se a continuidade de estudos desta natureza para verificar se as sugestões e ações mencionadas e propostas no Plano de Ação, apresentaram os resultados esperados, e se continuam sendo implementados os modelos de controle.

REFERÊNCIAS

- ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados, 2018 e 2019. Disponível em <https://www.abras.com.br> . Acesso em maio de 2021.
- ABRAMAN, Associação Brasileira de Manutenção de Gestão de Ativos, 2013. Disponível em <http://www.abraman.org.br/>. Acesso em novembro de 2020.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Curso de administração financeira. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BASSO. I. P. Iniciação à auditoria. 3. ed. Ijuí, Ed. Unijuí, 2005.
- BERNHOEFT, R. Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BOLSAS, Quero. Operador de Caixa, 2019. Disponível em <https://querobolsa.com.br/carreiras-e-profissoes/operador-de-caixa>. Acesso em novembro de 2020.
- BORTOLUZZI, S C.et al. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). Revista Alcance, Itajaí, vol. 18, n. 2, jun. 2011. Disponível em: <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1727/1883>. Acesso em novembro de 2020.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. ADMINISTRAÇÃO: Teorias e Processo. São Paulo: Pearson, 2005.
- CAMPOS, Letícia M. F. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTRATÉGICA: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Contentus, 2020.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. Administração Estratégica. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAM, P. A. Metodologia Científica. 4. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1996.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAM, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos / Idalberto Chiavenato. 2.ed. Rio de Janeiro. Campus, 1999. 15ª reimpressão. p. 396-433. _____, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato. 6.ed. Rio de Janeiro. Campus, 2000. p. 244-267.

_____, I. Recursos Humanos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHING, Hong Yuh. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, Marcos. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COELHO, Leandro C. O que é gestão de estoques, 2015. Disponível em <https://comexblog.com.br/logistica/o-que-e-gestao-de-estoques/>. Acesso em novembro de 2020.

COELHO, Leandro C. O que é gestão de estoques, 2018. Disponível em <https://www.logisticadescomplicada.com/o-que-e-gestao-de-estoques/>. Acesso em novembro de 2020.

COPELLI, Rafael., MARKETING DE VAREJO: Uma análise do composto mercadológico da distribuidora de sorvetes sorvelândia no litoral norte do rs, tcc II, 2018. Acesso em novembro de 2020.

DIAS, Elisângela. Departamento Financeiro, 2007. Disponível em <https://www.dicionariofinanceiro.com/departamento-financeiro/>. Acesso em novembro de 2020.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter F. Conceito da Corporação. 2. ed. Nova Iorque: The John Day Company, 1972.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo e Gestão de Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

ECKER, Andressa. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO EM EMPRESAS, PATO BRANCO, 2017.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GLUFKE, Luís F., COSTA, Manfred. MELHORIA DA GESTÃO DE ESTOQUES, Lajeado, Artigo, 2017. Disponível em <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1450/1/2015LuisFelipeGlufke.pdf>. Acesso em novembro de 2020.

GROPPELLI, Angélico A.; NIKBAKHT, Ehsan. Administração financeira. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. (org.). Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito. 3. ed. Passo Fundo, UPF, 2002.

HERNANDEZ, Sampieri Roberto; COLLADO, Carlos Fernández; BAPTISTA L Maria del Pilar. Metodologia de Pesquisa. 5ª. ed. São Paulo: Livia Bispo de Lima, 2013.

HILLMANN, Ricardo. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS, VAREJO E SERVIÇOS. Curitiba: Intersaberes, 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INACIO, Sandra R. L., Manual de perguntas e respostas sobre empresas familiares, CRA-SP, 2011. Disponível em https://www.crasp.gov.br/centro/conteudo/old/uploads/15_06_2011_Manual_de_Perguntas_e_Respostas_Sobre_Empresas_Versao_02.pdf. Acesso em novembro de 2020.

JOBS, Info. Auxiliar de Limpeza, 2017. Disponível em https://www.infojobs.com.br/artigos/Auxiliar_de_Limpeza_2192.aspx. Acesso em novembro de 2020.

KLEINDORFER, P. R., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____, Philip. ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

_____, Philip; KELLER, Kevin Lane. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 12ª. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

_____, Philip. ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12ª. ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2007.

_____, Philip; KELLER, Kevin Lane. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 13ª. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

_____, Philip. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LABORATÓRIO DE GESTÃO TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO – LGTI. Estrutura organizacional, departamentalização e visão funcional da organização. On-line. Disponível em: <http://www.lgti.ufsc.br/O&m/tres.htm>. Acesso em dezembro de 2020.

LAWRENCE, J. Gitman. Princípios de Administração Financeira, 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2003.

LIMA, Michele G. A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL DE GIRO NA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS, 2010, Caxias do Sul. Acesso em novembro de 2020.

LIMA, MJO. As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 240 p. ISBN 978-85-7983-037-2. Available from SciELO Books

LIMÁRCIO, Thiago; ALVES, Luciene; LEITE, Carlos E.; ANTUNES, Marcos A.; DANIEL, André L.; A Importância da Gestão em Empresas Familiares. Artigo IESB, Distrito Federal, Brasília, 2015.

LONGENECKER, Moore Petty. Administração de Pequenas Empresas, São Paulo: Pearson, 1997.

MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, G. A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. ADMINISTRAÇÃO PARA EMPREENDEDORES: Fundamentos da criação e gestão de novos negócios. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MIGUEL, Fernanda V. C., A ENTREVISTA COMO INSTRUMENTO PARA INVESTIGAÇÃO EM PESQUISAS QUALITATIVAS NO CAMPO DA LINGUÍSTICA APLICADA, Art. UFRN, 2010. Acesso em novembro de 2020.

NASCIMENTO A. M.; REGINATO L. Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional. 2 ed. São Paulo; Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas, Organização e Métodos. Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OPPENHEIM, Alan V.; SCHAFER, Ronald W. Processamento de Sinal Digital. Nova Jersey: Prentice Hall, 1993.

_____, J. L. de. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (Re) arranjando o Lugar da Família Multigeracional. In: ANPAD, 2011.

PARENTE, Juracy. VAREJO NO BRASIL. São Paulo: Atlas, 2000.

Pereira, C. A. Avaliação de resultados e desempenho. In: Catelli, A. (Org.). Controladoria uma abordagem da gestão econômica GECON (2a ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Luciana M. P. GESTÃO DE ATIVOS, Artigo, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/28116/28116.PDF>. Acesso em novembro de 2020.

PERSPECT. ciênc. inf. vol.12 no.2 Belo Horizonte May/Aug. 2007. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000200011. Acesso em novembro de 2020.

Rauch, A. & Rijskik, S.A. Os efeitos do capital humano geral e específico no crescimento de longo prazo e no fracasso de empresas recém-fundadas. 2013.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SAFRA, Nova. Balconista de Padaria, 2020. Disponível em <https://blog.novasafra.com.br/2019/09/05/balconista-de-padaria-capacitacao-para-atendimento/>. Acesso em novembro de 2020.

SANTOS, Edno Oliveira dos. Administração Financeira da Pequena e Média Empresa. 2o Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHWARZER, Matias Maciel. Análise e Sugestões de Melhorias nos Processos Internos de uma Empresa de Software, 2014.

SCHEFFER, Rafael R. ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Na empresa contabilidade Fernandes, localizada em Capão da Canoa, tcc I, 2020. Acesso em novembro de 2020.

SEBRAE. Controle de Contas a Pagar, 2018. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em novembro de 2020.

_____, ENTENDA AS DIFERENÇAS ENTRE CONTAS A RECEBER E A PAGAR. Disponível em https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/entenda-as-diferencas-entre-contas-a-receber-e-a-pagar_0f911219dcf2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em dezembro de 2020.

SEIDMAN, I. E. Interviewing as qualitative research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences. Columbia: Teachers College Press, 1991.

SILVA, Michele F. ESTRATÉGIAS DE COMPRAS: Um fator primordial para o crescimento empresarial, Artigo. Acesso em novembro de 2020.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, Ivan. Entenda qual é o papel do sócio proprietário dentro da empresa, 2020. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/socio-proprietario>. Acesso em novembro de 2020.

SOUZA, Alexandre, Empresas Familiares: como fazer dar certo, 2018. Disponível em <https://blog.sebrae-sc.com.br/empresa-familiar/>. Acesso em novembro de 2020.

SUCCESSO, Meu. Gestão de Operações: 5 Fatores para um desempenho otimizado, 2016. Disponível em <https://meusuccesso.com/artigos/gestao/gestao-de-operacoes-5-fatores-para-um-desempenho-otimizado>. Acesso em novembro de 2020.

SUCCESSO, Trilhas. Repositor de Mercadorias, 2019. Disponível em <https://trilhasdosuccesso.com.br/repositor-de-mercadorias-oportunidade-para-crescimento-na-empresa/>. Acesso em novembro de 2020.

TAYLOR, A. David. Logística na cadeia de suprimentos uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2006.

TEIXEIRA, Rosa C., ADMINISTRAÇÃO, Departamentalização, 2005. Disponível em <https://www.coladaweb.com/administracao/departamentalizacao>. Acesso em dezembro de 2020.

ANEXOS



Fonte: Retirada pelo pesquisador – outubro/2020



Fonte: Retirada pelo pesquisador – outubro/2020



Fonte: Retirada pelo pesquisador – outubro/2020

APÊNDICES

APÊNDICE A - Entrevista sobre Gestão de uma Empresa Familiar do Setor Varejista na Cidade de Capão da Canoa, para o primeiro contato.

Pesquisador: Rafael Rosner Scheffer

Entrevistada: Sócia Proprietária

Data: 23/11/2020

1- Em sua visão como empresária a tantos anos, o que fez com que decidisse implementar o modelo de gestão na empresa:

- a) () Organização dos setores;
- b) () Visualização do sistema como um todo gerando resultados;
- c) () Redução de custos, com o novo modelo trabalhado.

2- Mesmo com o pouco tempo de implementação do modelo de gestão na empresa, o que já foi possível ver de mudanças?

3- O que espera do futuro desta empresa familiar?

4- A herdeira está interessada em dar andamento na empresa?

5- Em relação a pandemia em que estamos enfrentando, a gestão da empresa está ou estava preparada para seguir aberta:

- a) () Sim
- b) () Não. Por quê?

6- Como a gestão da empresa trata o relacionamento dos familiares, em relação aos demais funcionários?

7- Quais são as principais características mais difíceis de resolver em uma empresa familiar?

- a) () Separar as relações familiares de fora da empresa, com a cobrança como um funcionário;
- b) () Exigir dos funcionários falando em geral, profissionalismo, dedicação e uniformes;
- c) () Laços afetivos fortes, influenciando decisões sobre diversas situações.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR DA EMPRESA SUPERMERCADO ENCANTO DA PRAIA, ELABORADO APÓS ADAPTAÇÃO DO MODELO DO AUTOR DORNELAS (2006)

ROTEIRO UTILIZADO JUNTO AOS GESTORES DO SUPERMERCADO

A - CONCEITO DO NEGÓCIO

Questão 1: Qual o setor de atividade da empresa?

Questão 2: Qual o porte da empresa?

Questão 3: Quantos anos a empresa possui?

Questão 4: O Supermercado possui uma Missão, Visão e Valores definidos?

B – MERCADO E COMPETIDORES

Questão 5: A empresa conhece o tamanho do mercado, em reais e em número de clientes?

Questão 6: A empresa sabe qual é o crescimento previsto para os próximos 3 anos?

Questão 7: A empresa conhece seus principais concorrentes?

C – EQUIPE DE GESTÃO

Questão 8: A equipe de trabalho está completa?

Questão 9: A empresa tem previsão de ampliar seu quadro?

Questão 10: Quais as funções?

Questão 11: Quantos integrantes da família estão trabalhando na empresa?

Questão 12: Qual a função de cada integrante?

Questão 13: Algum gestor da empresa possui formação profissional?

Questão 14: Existe a intenção de transferir a empresa para herdeiros?

Questão 15: Possui sucessores sendo preparados para assumir a gestão da empresa?

Questão 16: Em qual geração a empresa se encontra, de acordo com a pessoa da família responsável pela empresa?

D – SERVIÇOS

Questão 17: A empresa tem uma descrição clara de seus principais produtos e serviços?

Questão 18: A empresa utiliza algum equipamento tecnológico na prestação de serviços?

E – ESTRUTURA E OPERAÇÃO

Questão 19: O Supermercado possui controle sobre o controle de descarte dos resíduos e do lixo?

Questão 20: O Supermercado possui controle sobre os Equipamentos, máquinas e ferramentas existentes na empresa?

Questão 21: O Supermercado possui um encarregado pelo controle de Equipamentos, Máquinas e Ferramentas?

F – MARKETING E VENDAS

Questão 22: Qual fator é considerado como mais importante para o sucesso da empresa?

- Localização
- Atendimento
- Preço
- Prazo de entrega dos serviços
- Lealdade com o cliente
- Qualidade
- Garantia dos serviços

Questão 23: Qual fator é considerado como maior benefício de uma empresa familiar?

- fidelidade dos clientes
- dedicação das pessoas envolvidas
- menor burocratização dos processos
- maior velocidade para a tomada de decisões estratégicas

Questão 24: Qual fator é considerado como maior problema de uma empresa familiar?

- interesses conflitantes entre integrantes da família e destes com os da empresa
- troca de comando, onde o sucessor assumirá a empresa
- conflito de atividades

() a falta de preparo profissional

G – ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Questão 25: O Supermercado tem uma projeção de atendimentos para os próximos anos?

Questão 26: O Supermercado conhece seus pontos fortes e pontos fracos? Como melhorá-los e minimizá-los?

Questão 27: A Supermercado conhece os riscos inerentes ao negócio?

H – GESTÃO DOS CONTROLES

Questão 28: O Supermercado possui que tipos de Controles Internos?

Cadastro de clientes () Sim () Não

Tipos de serviços prestados por clientes () Sim () Não

Tipos de serviços prestados ao cliente e a data () Sim () Não

Controle de Caixa () Sim () Não

Controle da Conta Corrente com a conciliação bancária () Sim () Não

Contas a Pagar () Sim () Não

Contas a Receber () Sim () Não

Questão 29: O Supermercado tem contabilizado quanto já foi investido até o momento (valores financeiros)?

Questão 30: Os Gestores têm previsão de aumento dos serviços e do espaço físico do Supermercado no próximo ano?