

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

Recebido em **12.11.2018**
Aprovado em **02.12.2018**

Arcelana Evigade Silva Santos

*Consultant na KPMG. Graduada em Administração de Empresas
pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: arcelana.evigade@hotmail.com

Luana Simoncelli Salvador Gonçalves

*Trainee na BDO Brazil. Graduada em Administração de Empresas
pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Graduanda em Marketing na Fatec Sebrae.*

E-mail: lua-sim@hotmail.com

Talita do Nascimento Barros

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: barros.talita12@gmail.com

Davi Schaffer

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: davischaffer@gmail.com

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

Adilson Caldeira

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, especialista em Administração Financeira e graduado em Engenharia Civil. Experiência profissional em gestão e consultoria obtidas em posições de gerência e diretoria em empresas nacionais e internacionais e em coordenação de cursos em instituição de ensino superior. É professor do núcleo docente permanente do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios no Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie e membro do Centro Mackenzie de Liberdade Econômica. Pesquisador na área de desenvolvimento de negócios com foco em estratégias de inovação e competitividade. Avaliador, parecerista, consultor e membro de conselho editorial de periódicos e outros veículos de publicação científica.

E-mail: adilson.caldeira@mackenzie.br

RESUMO

O relato descreve um trabalho realizado com o objetivo de identificar problemas, analisar as prováveis causas e propor soluções administrativas para a melhoria do desempenho das atividades de uma empresa familiar em processo de sucessão de ge-

ração. As propostas de melhoria englobam temas relativos à gestão de relações comerciais, operações, finanças e pessoas. No que se refere à gestão de operações, é possível aperfeiçoar a eficiência e eficácia organizacional mediante investimento do desenvolvimento do sistema, ações de treinamento e conscientização dos usuários dos serviços e revisão das condições contratuais. A equipe de vendas foi submetida a uma reestruturação e implantou-se um sistema de planilhas para controle da inadimplência e do crédito. Para reduzir falhas de comunicação, iniciou-se um processo de estabelecimento de metas e controle de desempenho. A partir das recomendações apresentadas efetuou-se o planejamento das ações a serem realizadas, com a indicação da demanda por recursos, prazos de execução e responsáveis. Algumas das ações propostas foram efetivadas e outras seguem em execução. A contribuição esperada é o ganho em qualidade de gestão da empresa, proporcionando maiores graus de eficiência e eficácia e direcionamento do foco para questões estratégicas. Além dos benefícios diretos à saúde e prosperidade da empresa, as ações propostas tendem a influenciar o desenvolvimento da tecnologia de gestão, podendo ser exemplo de situação semelhante vivenciada por outras empresas.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão. Empresa familiar. Eficiência. Eficácia. Desenvolvimento de negócios.

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

INTRODUÇÃO

O atual cenário de negócios dinâmico e competitivo desafia sistematicamente as empresas a desenvolver competências de gestão que lhes possibilite operar com a máxima eficiência e eficácia.

Conceitualmente, eficiência envolve a capacidade de realizar as operações da organização produzindo o máximo com o mínimo de recursos. Já a eficácia é determinada pela capacidade de realizar as atividades de modo a atender satisfatoriamente as expectativas dos públicos-alvo (por exemplo, os clientes), ou seja, eficácia implica escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los (SOBRAL; PECI, 2012).

Dado que os recursos são escassos e, portanto, valiosos, enquanto a exigência do mercado é alta, eficiência e eficácia, em conjunto, são determinantes para a competitividade de uma organização, diferenciando-a de seus concorrentes. Por isso, a qualidade de gestão pode ser avaliada por sua capacidade de conferir ao desempenho organizacional a eficiência e eficácia que conferem a competitividade requerida.

Em decorrência dessa qualidade, o desempenho das organizações é diferenciado em diferentes aspectos. Tal diversidade

pode ser creditada ao grau de maturidade atingido pela experiência, visto que algumas empresas atuam há décadas e acumulam conhecimento proporcionalmente superior às que se iniciaram recentemente.

Outro aspecto que desequilibra o desempenho competitivo das empresas é o grau de profissionalismo de gestão. Algumas empresas contam com estrutura organizacional formada por equipes de gestores experientes e com formação técnica e profissional especializada. Há, também, as que ainda não atingiram o mesmo grau de profissionalismo administrativo, dependendo de decisões tomadas de forma predominantemente empírica, com base em experiências e intuição. Nesta categoria encontram-se, em geral, empresas familiares ainda jovens, em que a adoção de princípios básicos de gestão ainda não se efetivou.

Uma empresa familiar caracteriza-se por concentrar uma ou poucas famílias em cargos de decisão e que participam efetivamente nas áreas de gestão da empresa. Entre as características peculiares da dinâmica de gestão das empresas familiares há o fato que, por dominar como ninguém o conhecimento da missão de seu negócio, é comum que o chefe fundador da organização nem sempre se preocupe em partilhar

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

estratégias e decisões com seus colaboradores. Assim, um dos problemas mais comuns que afetam a eficiência e eficácia em uma empresa familiar tem sido o dilema em que se encontram os gestores envolvidos em um processo de sucessão, quando se aproxima a necessidade de substituição do sócio-fundador na equipe de gestão (ADACHI, 2006).

A SS¹ é uma empresa familiar que atua no ramo de monitoramento eletrônico de alarmes de segurança e se encontra em período de transição de comando e de mudanças estratégicas, em que a geração sucessora enfrenta o desafio de fortalecer o desempenho global da empresa em um ambiente de mudanças sociais, tecnológicas e econômicas no cenário nacional e internacional.

Este relato apresenta descrição de um trabalho realizado com o objetivo de identificar problemas, analisar suas prováveis causas e propor soluções administrativas que contribuam para a melhoria do desempenho das atividades da SS, de maneira que se tornem mais eficientes e eficazes.

As propostas de melhoria englobam temas relativos à gestão de relações comerciais, operações, finanças e pessoas.

CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O mercado em que a empresa atua

Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança – Abese (2017), o segmento de sistemas eletrônicos de segurança é composto por 22 mil empresas, que geram 220 mil empregos diretos e 2 milhões de indiretos. A região Sudeste do Brasil é responsável por 40% de seu faturamento, já a região Sul aparece em segundo lugar, com 22%, seguida pelo Nordeste (17%), Centro-Oeste (16%) e Norte (5%).

O segmento registrou, em 2015, apesar da crise econômica e política do país, um crescimento no faturamento de 6% em comparação ao ano anterior, atingindo R\$ 5,4 bilhões. Isso se deve, principalmente, à queda nos investimentos dos governos federal, estaduais e municipais que acabou por estimular a iniciativa privada, contribuindo para que o segmento não sofresse tanto com a crise do país. Outros motivos

1 O nome original da empresa foi alterado, adotando-se o nome fantasia SS.

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

para o crescimento do setor foram a facilitação ao acesso de novas tecnologias desta área, a atualização dos sistemas de segurança já existentes e a continuidade em ações de segurança preventiva (ABESE, 2017).

Segundo a mesma instituição, durante o ano de 2015, a indústria nacional de sistemas de alarmes obteve crescimento de 15% em seu faturamento devido à valorização cambial, que reduziu as importações e estimulou o crescimento dessa área, além disso, aproveitou tal oportunidade para investir, ocupar espaço aberto de importações e desenvolver-se em alto padrão.

Entre os desafios do mercado de segurança eletrônica estão a falta de regulamentação da atividade em si, por existir uma carência de leis no setor e o baixo conhecimento do usuário final sobre a devida importância dos procedimentos de segurança, tanto das pessoas envolvidas quanto ao seu patrimônio, somado ao desenvolvimento tecnológico e socioeconômico do país.

Quanto às tendências do mercado, espera-se que os produtos e serviços direcionados à segurança e ao monitoramento tornem-se, cada vez mais, parte do cotidiano dos consumidores, tanto empresas como pessoas, servindo como uma ferramenta de auxílio aos órgãos públicos, ga-

rantindo assim, a segurança dos cidadãos e gerando dessa maneira um crescimento no segmento (ABESE, 2017).

Descrição da empresa

Fundada em 1995, a SS é uma empresa familiar dedicada à prestação de serviços de segurança e monitoramento eletrônico de alarmes e câmeras. Seus clientes diretos são empresas de segurança que atendem, principalmente, estabelecimentos comerciais, condomínios e residências.

Os serviços oferecidos incluem alarmes monitorados 24 horas por dia; imagens monitoradas simultaneamente ao disparo de alarme, com atuação imediata; gravação remota das imagens; rondas técnicas supervisionadas e verificação de disparo de alarme *in loco*; relatório de todos os eventos, em tempo real via internet e celular; telemetria e monitoramento para automação de imóveis; gravação de conversa telefônica entre o cliente e o operador da central; monitoramento de corte de energia elétrica, presença de gás, emergência médica, incêndio, temperatura, nível de água, pânico, entre outros; equipe de supervisão rastreada para melhor controle; e cadastro e atualização de dados *on-line*.

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

Além dos serviços citados, a empresa vem investindo desde 2015 em um novo serviço: a portaria virtual, que possibilita o gerenciamento a distância do fluxo de moradores, visitantes e entregas. Trata-se de monitoramento realizado por uma empresa de segurança, com o uso de tecnologia que possibilita que um profissional especializado na área acompanhe remotamente a movimentação do prédio e áreas próximas por meio de câmeras instaladas na propriedade, de forma a substituir o serviço local de portaria.

A estrutura atual da SS conta com 25 profissionais, dedicados a funções distribuídas em três áreas principais: financeira, comercial e operações. A responsabilidade direta pela gestão financeira da empresa está a cargo de seu sócio-fundador, adjuntamente com seu filho, atual sócio e sucessor natural no controle do negócio. A área comercial é gerenciada por quatro funcionários responsáveis por Vendas, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e Pós-venda. A área de Operações, em que se concentram a maior parte dos funcionários, inclui equipe de Tecnologia de Informações (TI), coordenadores, supervisores e operadores.

A SS participa de feiras e eventos da área de segurança para divulgação de seus

serviços, a fim de atrair possíveis clientes, bem como se alinhar às novidades do mercado. Especificamente, participa das exposições Latin American Security Expo (Lasec) e Feira Internacional de Segurança (Exposec), principal evento do setor de segurança da América Latina, onde se encontra atualizações de produtos e serviços nos segmentos de segurança eletrônica, privada, pessoal, patrimonial e empresarial. Boa parte de seu processo de vendas inicia-se a partir dos contatos obtidos nesses eventos. Assim, além das exposições citadas, a SS pratica a venda direta via internet e telefone. O representante de vendas da empresa entra em contato, apresenta os serviços oferecidos pela empresa, informa a proposta mais adequada ao tipo de cliente e, se aceito, é assinado um contrato.

Os canais de relacionamento com os clientes contam com o SAC, os serviços de pós-venda e a internet, na qual é mantido um *site* da empresa e também um canal de comunicação na plataforma Youtube, em que se apresentam cerca de dez vídeos contendo a apresentação e descrição dos serviços ofertados e seus benefícios.

O sistema congrega recursos tecnológicos como a identificação por radiofrequência (RFID), que faz a identificação

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

automática por meio de sinais de rádio, e a biometria, outra variável de reconhecimento para efetivar a identificação do usuário.

Outros recursos de extrema importância para o serviço são os *softwares* próprios e terceirizados, servidores modernos, equipamentos para realizar o monitoramento, operadores experientes e com qualificação, receptores e telefonia. São investimentos essenciais, portanto, a aquisição e atualização de máquinas e equipamentos para o monitoramento, como é o caso dos computadores, além dos programas (*softwares*) necessários para operá-los.

Os custos são compostos pelo salário e benefícios dos funcionários, depreciação de máquinas e equipamentos, infraestrutura da empresa (água, luz, manutenção, limpeza, segurança, telefonia e internet), veículos para o deslocamento entre a empresa e os locais em que os serviços são prestados, com seus respectivos gastos com combustível, manutenção e seguro.

O quadro do modelo de negócios da empresa, apresentado na Figura 1, ilustra as características estruturais do negócio, seu foco de atuação para a oferta de valor e o segmento de clientes visado.

Parcerias-chave <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de segurança • Fabricantes de equipamentos • Lojas especializadas 	Atividades-chave <ul style="list-style-type: none"> • Serviços de monitoramento de alarmes e imagens <hr/> Recursos-chave <ul style="list-style-type: none"> • Operadores de monitoramento • <i>Softwares</i> • Servidores • Equipamentos • Receptores • Telefonia 	Ofertas de valor <ul style="list-style-type: none"> • Excelência no monitoramento • Excelência no controle de fluxo contínuo • Segurança e organização no controle de acesso 	Relacionamento <ul style="list-style-type: none"> • Site • SAC • Canal no Youtube • Equipe de atendimento <i>in loco</i> <hr/> Canais <ul style="list-style-type: none"> • Internet • Telefone • Exposições em feiras do segmento 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de segurança que operam em condomínios, residências e estabelecimentos comerciais
Estrutura de custos <ul style="list-style-type: none"> • Salários e benefícios • Máquinas e equipamentos de monitoramento • Infraestrutura • Veículos 		Fontes de receita <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de serviços de monitoramento 		

FIGURA 1 – Modelo de negócios da SS

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO- -PROBLEMA

Compreendendo os atuais desafios de gestão a partir do histórico da empresa

Adachi (2006) observa que as empresas familiares apresentam características peculiares em sua dinâmica de gestão. Surgida com caráter tipicamente familiar, mediante uma associação entre cônjuges, ele engenheiro e ela administradora, a empresa foi administrada conjuntamente pelos fundadores por quase vinte anos, até que ocorreu a dissolução da sociedade. Como é comum em situações semelhantes, a influência do relacionamento pessoal em família pode levar uma empresa com essa característica a sofrer efeitos em sua qualidade de gestão. No caso em questão, o divórcio entre os fundadores teve esse efeito, até que se decidisse pela alteração societária, em que a sócia-fundadora foi substituída pelo filho do casal. Além da alteração estatutária, o sócio remanescente passou a se envolver menos com a gestão, atribuindo essa função ao novo sócio.

Pioneira no mercado brasileiro em sua área de atuação, a SS não enfrentava

concorrentes diretos no início de suas atividades. Ao longo dos anos, contudo, o assédio de novos competidores que surgiram para dividir o mercado, associado a crises internas, principalmente decorrentes de divergências entre os sócios, a empresa passou por períodos críticos de ameaça à sua sobrevivência.

Diante de um desses períodos, o novo sócio-gestor recorreu, ao assumir, ao apoio de consultorias de órgãos como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e à empresa júnior de consultoria de uma universidade local. Como resultado preliminar, foram constatados diversos aspectos passíveis de intervenção para que os resultados do negócio se tornassem mais satisfatórios. Como condição, seria necessário providenciar mudanças nas políticas de gestão, o que, no princípio, encontrou certa relutância dos gestores, configurando uma situação comum pela preocupação com a incerteza quanto aos os riscos decorrentes de mudanças.

O fato revela um problema comum que pode afetar a eficiência e eficácia na gestão de uma empresa familiar em processo de sucessão (Adachi, 2006), de modo que a análise descrita nesse relato princi-

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

piou pela identificação de forças e fraquezas típicas a serem consideradas nas propostas de solução dos problemas enfrentados atualmente pela SS.

Conforme destaca o Sebrae (2017), uma empresa familiar apresenta como principal ponto forte o comando único e centralizado, que possibilita reações rápidas em situações de emergência. As estruturas de operações e de gestão são mais enxutas e menos burocráticas e o capital da empresa é predominantemente próprio, proveniente de poupança compulsória, feita pela família.

Outro aspecto favorável ocorre pelo comprometimento e pela confiança mútua, não somente pelos vínculos familiares, mas também pela formação de laços entre os empregados antigos e sócios. Além disso, as relações comunitárias e comerciais são favorecidas pelo respeito ao conceito pessoal desfrutado pelos sócios e pelos empregados mais tradicionais. Por fim, a empresa é fortalecida pela continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de foco de atenção a ela dedicada.

Entretanto, um aspecto desfavorável típico de empresas familiares reside na possibilidade de que o poder incondicional do sócio ocasione, sem que este perce-

ba, excesso de autoritarismo e austeridade no modo de decidir e no trato com as pessoas em algumas situações, em contraste com paternalismo e manipulação em outras. Uma possível consequência desse quadro é a dificuldade na separação do que é racional e emocional, com o risco de predomínio da intuição no processo decisório.

Outros impactos comuns à situação seriam a incidência de jogos de poder, predomínio de habilidade política em relação à competência administrativa, ou comportamentos de submissão, bloqueando a criatividade e iniciativa das pessoas na organização.

Como principais sintomas dos problemas enfrentados na sucessão de geração em uma empresa familiar, podem-se destacar: a) a falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado; b) a falta de planejamento para médio e longo prazos; c) a falta de investimento em preparo e formação profissional prévios dos herdeiros; d) os conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa; e) a acomodação e falta de comprometimento dos colaboradores da empresa, quanto a lucros e desempenho; f) o risco de desca-

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

pitalização da empresa em desfrute próprio da família controladora; g) protecionismo e nepotismo, empregando familiares e conhecidos, sem que estes tenham competência profissional e se sujeitem a critérios objetivos de avaliação de desempenho; h) a falta de participação efetiva dos sócios em atividades operacionais, no dia a dia (SEBRAE, 2017).

Apesar de a estrutura de uma empresa familiar apresentar algumas particularidades, todas as organizações têm um mesmo objetivo: prosperar. Assim, toda empresa precisa focar em uma gestão eficiente e eficaz, que contribua para melhor desempenho dos resultados de suas atividades e garanta a competitividade da empresa no mercado em que atua.

Com a SS não é diferente: por todos os motivos elencados anteriormente, observam-se oportunidades de intervenções em seu sistema de gestão com potenciais ganhos de eficiência e eficácia da empresa, conforme se apresenta no tópico seguinte.

Situação-problema

Para a análise das oportunidades de melhoria do desempenho, em busca de ganhos em eficiência e eficácia, realizou-se

um processo de levantamento e observação *in loco* das operações, associado a entrevistas com os principais gestores das diversas áreas da empresa.

Assim, foram identificados como os pontos passíveis de melhoria nas quatro áreas funcionais da organização – operações, vendas, finanças e recursos humanos – os aspectos descritos a seguir:

a) Problemas de gestão de operações

Ocorrências frequentes enfrentadas pela SS em sua operação são os alarmes acionados indevidamente sem que tenha havido qualquer incidente que os justifique. A Abese (2017) considera esse problema crítico para o sistema de monitoramento de alarmes, destacando que alarmes falsos ocorrem, principalmente, devido a três fatores: a) problemas no equipamento, o que inclui má qualidade do equipamento e/ou instalação; b) condições climáticas; e, por fim, c) por manuseio indevido, seja por inexperiência ou erro, do usuário final. Este último representa a causa de 95% dos alarmes falsos.

Quando um alarme falso ocorre, a Central de Monitoramento recebe um si-

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

nal eletrônico transmitido pelo acionamento do painel de alarme de forma indevida ou por alguma causa técnicas. Esses incidentes geram para a empresa de monitoramento efeitos indesejáveis, como o desperdício de recursos, desvio de prioridade de atendimento, perda de credibilidade do sistema de alarme, custo desnecessário de deslocamento de viaturas, descrédito de órgãos públicos de policiamento e custos para a área técnica com manutenção e reeducação do usuário (Sie-se, 2017).

Por isso, mudanças que proporcionem melhor controle na rede de monitoramento e instalações podem contribuir significativamente para o aumento tanto da eficiência como da eficácia na operação do sistema.

b) Problemas de gestão de vendas

Quanto ao desempenho comercial da SS, observa-se excessiva demora na captação de novos clientes. Talvez mais crítico que isso, contudo, seja o fato de que a equipe de vendas é reduzida, considerada a proporção da necessidade de atendimento de cerca de 250 clientes diretos, o que gera demanda em atender cerca de 8 mil usuários

finais dos serviços de monitoramento. São apenas dois funcionários que executam funções relativas a Vendas, Pós-Vendas e SAC, e somente um deles é responsável por efetivar a venda dos serviços. O reduzido número de vendedores não condiz com o tipo de negócio da SS, que requer volume de vendas. Em vez disso, a empresa possui muitos operadores de monitoramento.

Ou seja, nesse quesito há necessidade de intervenção quanto ao dimensionamento da equipe, de forma a aumentar a eficiência e eficácia ora prejudicadas pela demora excessiva em captar novos clientes, problemas para reter e fidelizar os clientes atuais e pouca comunicação com o cliente final. Há dois pontos que podem ser definidos como bloqueios de venda: a devida qualificação profissional e a qualidade de comunicação na área comercial.

c) Problemas de gestão financeira

Os clientes que proporcionam as receitas auferidas pela SS são empresas com interesse em terceirizar o serviço de monitoramento de alarmes e imagens. Eles se dividem em três diferentes categorias, conforme a forma de faturamento dos serviços.

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

Para o primeiro grupo, considerado como tipo A, cujo faturamento é feito diretamente ao usuário final do serviço, ou seja, a SS fatura o valor do serviço e destina um percentual desse valor como comissão a ser paga à empresa contratante. Nessa categoria o faturamento é pulverizado, pois o valor varia de R\$ 39,00 a R\$ 43,00 por mês. Assim sendo, casos de inadimplência são raros, e, mesmo que ocorram, são pontuais e não causam grandes impactos ao caixa.

Já no tipo B, a cobrança é feita à empresa que contrata diretamente os serviços da SS. Nessa categoria, o valor mensal faturado varia de R\$ 9,90 a R\$ 24,00 por usuário. Perante o volume de usuários finais, contudo, cada fatura realizada concentra valores bem mais altos do que no tipo A. Essa condição expõe a SS a riscos de inadimplência maiores, pois a impontualidade ou o não pagamento pode ocorrer em volumes substanciais.

Existe uma terceira categoria, o tipo C, na qual a forma de cobrança é similar ao tipo A, porém é cobrado um valor fixo mensal de R\$ 9,90 e inclusão de valores adicionais variáveis, dependendo de serviços acessórios ou excessos do uso do serviço contratado, como, por exemplo, tarifas de chamadas telefônicas e SMS.

Assim como ocorre no tipo B, a fatura é feita diretamente à empresa contratante dos serviços da SS, e não aos usuários finais.

Um problema que a empresa enfrenta atualmente é o risco da ocorrência de imprevistos no fluxo de caixa pela concentração de valor em montantes pagos por clientes que se enquadram no tipo B. Nesse caso, uma eventual inadimplência ou atraso no pagamento pelo cliente afeta significativamente a liquidez, comprometendo os pagamentos de suas obrigações com credores.

A inadimplência é algo que, em geral, todas as empresas estão sujeitas a enfrentar. É considerado um dos maiores problemas, passível de comprometer o futuro do negócio.

Segundo Gestão & Negócios (2012), as médias e pequenas empresas (MPEs) estão mais suscetíveis a terem problemas com clientes inadimplentes. Isso ocorre, pois, na maioria dos casos, as MPEs não dispõem das mesmas ferramentas e infraestrutura de controles preventivos, nem de setores especializados em crédito e cobrança como as grandes empresas. Além disso, grandes empresas, diferentemente das de porte pequeno e médio, possuem uma carteira mais diversificada de clientes,

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

o que diminui o risco de comprometer o caixa da organização caso algum cliente não efetue o pagamento devido.

d) Problemas de gestão de pessoas

A empresa sofre perdas de produtividade em decorrência de comunicação incompleta entre os gestores e destes com seus subordinados. Não estão suficientemente claras as responsabilidades de cada um e também não há um controle formal das atividades realizadas e do desempenho.

Também se identificou a carência de uma pessoa responsável pela comunicação

entre a empresa e os prestadores de serviço terceirizados por ela contratados.

Como a eficiência e eficácia organizacionais decorrem de um conjunto de fatores determinantes para o desempenho integrado da organização, estabelece-se o critério de propor ações que conjuntamente conduzirão à sua melhoria.

Para clareza da visualização dos aspectos que influenciam a eficiência e eficácia almejadas, apresenta-se, na Figura 2, um diagrama que ilustra os principais problemas identificados, com base no modelo de relações de causa e efeito proposto por Ishikawa (1993).

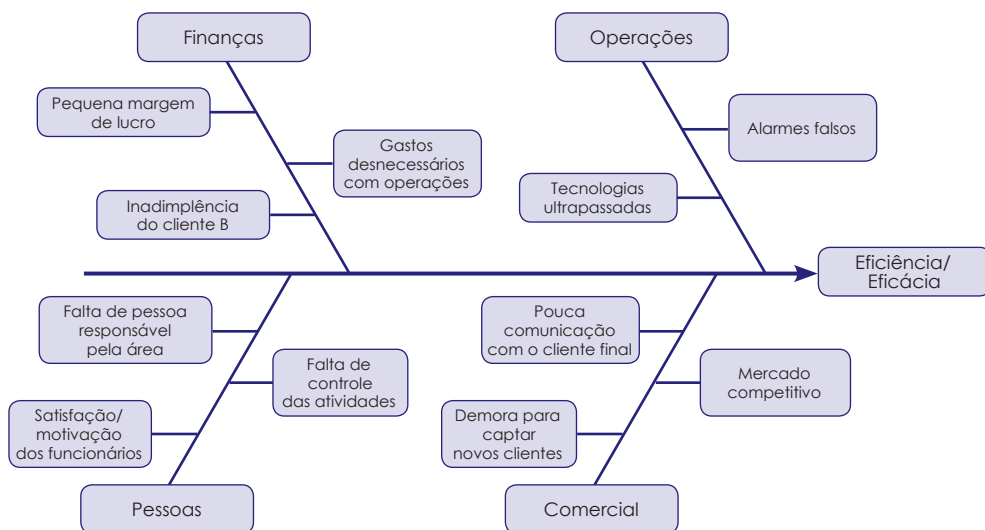


FIGURA 2 – Condicionantes de eficiência e eficácia nas diversas áreas da empresa
Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Ishikawa (1993).

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO**INTERVENÇÃO PROPOSTA:
MECANISMOS ADOTADOS PARA
SOLUCIONAR OS PROBLEMAS**

Para solucionar os problemas identificados, apresentam-se, a seguir, proposições de ações aplicáveis a cada uma das áreas em que eles ocorrem.

Gestão de operações

No caso do alarme falso, as soluções propostas seriam informar e instruir os clientes sobre as instalações dos equipamentos de monitoração por meio de *e-book*, visto que estes demoram em torno de uma semana para ficarem prontos e serão distribuídos mensalmente. Outra ação recomendada é a realização de treinamentos mensais, via Skype, com a equipe responsável pelo programa RD Station.

Gestão de vendas

Embora a opção pela venda pessoal traga uma aparente desvantagem de custo em relação à que se realiza por canais de comunicação em massa, trata-se de um canal que favorece a viabilidade de personalizar e enviar a mensagem que se quer passar

sobre o produto ou serviço. A venda pessoal, enfim, possibilita ao vendedor a capacidade de falar e mostrar que é possível fazer uma apresentação do produto, seja ele um bem ou um serviço, aumentando assim as chances de venda (OGDEN; CRESCITELLI, 2012).

No caso da SS, a estrutura de vendas está demasiadamente concentrada nos canais de comunicação de massa, de forma que há a oportunidade de um expressivo aumento de participação no mercado recorrendo-se à composição de uma equipe dedicada ao contato de venda realizado diretamente com clientes em potencial.

A recomendação para que se consiga alavancar a captação de clientes e a consequente venda dos serviços, portanto, implica uma reestruturação da equipe de vendas diretas, recorrendo-se à contratação de pessoas qualificadas e experientes nesse mercado.

Gestão financeira

No que se refere à inadimplência, a primeira medida recomendada é a de que há várias maneiras de como analisar o fluxo de caixa da SS durante o último ano fiscal para decidir que a percentagem do faturamento

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

será dedicada à reserva de caixa, assim, será possível prevenir prejuízos no caixa relacionado a casos de inadimplência. Além disso, recomenda-se o envio sistemático de mensagens, via *e-mail*, de forma automática e personalizada, informando aos clientes da proximidade da data de vencimento e os possíveis meios de pagamento, com o propósito de estimular o pagamento pontual, identificar preliminarmente eventuais atrasos e, assim, prever com mais exatidão os fluxos de caixa.

Outra medida recomendada é desenvolver um instrumento de controle. Esse instrumento pode ser uma planilha com as informações financeiras de cada cliente da SS, como vencimento da fatura, incidência de pagamentos atrasados ou falta de pagamento, de forma a utilizar as informações para efeito de precisão das previsões de caixa.

Segundo Santos (2015), existem três categorias de clientes inadimplentes: o mau pagador, o mau pagador ocasional e o devedor crônico. O mau pagador é o tipo de cliente que simplesmente se recusa a pagar. O mau pagador ocasional é aquele tipo de cliente que deixa de cumprir seus compromissos ocasionalmente, diante de circunstâncias adversas e temporárias. O principal

fator que o diferencia do mau pagador é a intenção de pagar. Já o devedor crônico é um tipo de cliente que sempre atrasa, mas acaba pagando. As razões que o levam a deixar de pagar geralmente decorrem da má administração de recursos.

Por existir essa diferença, é importante traçar o perfil de cada cliente de modo que se possa classificá-lo e assim lidar com cada um de forma adequada. Se esses clientes são identificados, problemas de gestão de caixa, por exemplo, o descasamento entre entradas e saídas de recursos monetários, serão reduzidos consideravelmente, pois permitirá que a empresa possa prever e assim se prevenir da possibilidade de não receber pagamento em determinada data (SANTOS, 2015).

Igualmente importante é promover uma revisão das cláusulas contratuais em que se estabeleçam critérios ou penalidades por atraso de pagamentos que possibilitem o comprometimento do cliente com a pontualidade.

Gestão de pessoas

O estabelecimento de metas claras e balizadoras do comportamento das equipes

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

de trabalho é uma forma de apoiar a melhoria do processo, controlar a comunicação e estimular a motivação. As metas devem contemplar não apenas aspectos internos, pela comparação de desempenhos anteriores, como também os externos, mediante comparação com as empresas concorrentes do mesmo setor e com base no que satisfaz os clientes (JOHNSTON; CLARK, 2012).

Para reduzir os efeitos decorrentes de falhas na comunicação devem-se definir metas mais claras para cada área e seus funcionários, com base nos desempenhos considerados satisfatórios em períodos anteriores. Nesse processo de estabelecimento de metas deve-se envolver o maior número de pessoas de diferentes áreas, procurando detectar ideias, estimular a inovação e a criatividade e implantar melhorias na organização.

Propostas de intervenção

Após a determinação das metas, recomenda-se realizar um *benchmarking*, promovendo a mensuração dos processos da organização em relação às metas tanto internas quanto externas. Essa medida possibilita referenciar a avaliação do nível de

desempenho próprio e estabelecer metas realistas. A Figura 3 apresenta uma síntese das propostas de solução elencadas com as respectivas estratégias de execução.

RESULTADOS OBTIDOS

Uma vez concluída a análise e desenvolvidas as propostas de solução da situação-problema, promoveu-se um conjunto de reuniões com os responsáveis pela gestão das áreas envolvidas, sempre com a participação e o apoio do sócio-gestor. Dessas ações resultou o planejamento das ações a serem realizadas, com a indicação dos recursos a serem utilizados, prazos de execução e responsáveis.

Esse procedimento possibilitou que algumas das ações propostas fossem efetivadas de imediato, enquanto as demais seguiam em execução no momento em que este relato foi produzido, com previsão de conclusão em prazos pactuados com os responsáveis pelas ações, descritos na Figura 4.

Algumas das soluções propostas só irão refletir algum resultado na empresa em longo prazo. Por esse motivo, este relato ainda não contempla todos os efeitos proporcionados pela iniciativa descrita. Entretanto, as propostas que já resultaram

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

Área	Problema identificado	Solução proposta	Intervenção proposta
Operações	Alarmes falsos	Treinamento para os clientes.	Informar e instruir os clientes sobre as instalações dos equipamentos de monitoração por meio de <i>e-book</i> .
		Preparar <i>e-books</i> .	Esses <i>e-books</i> demoram em torno de uma semana para ficarem prontos e serão distribuídos mensalmente.
		Treinamento para os funcionários SS.	Os treinamentos serão realizados todo o mês, via Skype, com o time responsável pelo programa RD Station, localizado em Florianópolis.
Vendas	Captação de clientes	Aumentar o quadro de funcionários da área Comercial.	Analisar junto com os setores que trabalham diretamente com a área comercial e verificar a quantidade de contratações necessárias para alavancar a venda dos serviços.
		Manter uma reserva de caixa.	Analisar o fluxo de caixa da SS durante o último ano fiscal para decidir que a porcentagem do faturamento será dedicada à reserva de caixa, assim, será possível prevenir prejuízos no caixa relacionado a casos de inadimplência.
Finanças	Inadimplência	Informar ao cliente antecipadamente a data de vencimentos das parcelas.	Elaborar <i>e-mails</i> automáticos e personalizados informando aos clientes da proximidade da data de vencimento e os possíveis meios de pagamento, a fim de facilitar as obrigações do cliente e criar valor com o mesmo.
		Elaboração de planilha de controle financeiro dos clientes.	Formular uma planilha com as informações financeiras de cada cliente da SS: vencimento da fatura; pagamentos atrasados; incidência de pagamentos atrasados ou falta de pagamento.
		Rever Contrato de Prestação de Serviços.	Revisar cláusulas contratuais e elaborar uma versão padrão que atenda aos objetivos da empresa em acordo com o cliente.
Pessoas	Falhas de comunicação	Definir metas mais claras.	Definir metas mais claras para cada área e/ou funcionário, baseadas nos desempenhos considerados satisfatórios nos períodos anteriores.
		<i>Benchmarking</i> interno.	Após as metas serem definidas, realizar um <i>benchmarking</i> , que ajudará a desenvolver metas mais realistas, avaliar o desempenho das áreas e, além disso, estimular a inovação.

FIGURA 3 – Propostas de solução

Fonte: Elaborada pelos autores.

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

em ação, por exemplo, as aplicadas às áreas de Vendas e Financeira, apresentam os resultados a seguir descritos.

Para a área Financeira, a empresa sofria com a inadimplência de alguns clientes, em especial clientes do tipo B, o que causava problemas frequentes de descumprimentos da estimativa de entradas de caixa. A partir das recomendações apresentadas, adotou-se o uso de planilhas com os dados do comportamento de pagamento de todos os clientes, passando-se, assim, a ter maior precisão na previsão dos recebimentos. Com o apoio desse instrumento de controle foi possível identificar clientes que precisam de atenção especial quando se trata de pagamento. Implantou-se, então, a emissão de *e-mails* de notificação de vencimento e o resultado esperado em médio e longo prazos é a considerável redução da inadimplência. Também se recorreu ao suporte de uma empresa de consultoria jurídica para reescrever cláusulas do contrato com a finalidade de proteger a empresa em casos eventuais de clientes inadimplentes.

No transcorrer do trabalho, conforme proposto, a empresa fez a contratação de mais um funcionário para a área de Vendas. Com mais vendedores, a carteira de clientes está mais bem distribuída e não sobrecarre-

ga nenhum funcionário da área, tendo-se efetivado a conquista de novos clientes.

Um dos limites considerados para a proposição do plano de ação foi estabelecido a partir do orçamento de investimentos requeridos. Na prática, ao se associar o ritmo das ações ao conjunto integrado de ações a realizar à demanda de caixa para o respectivo financiamento, ponderou-se quanto à possibilidade de adoção de medidas mais conservadoras, assumindo, gradualmente, o impacto orçamentário.

Foi o caso da quantidade de profissionais cuja contratação foi recomendada para reforço da equipe de vendas, que, por implicar em aumento nos custos fixos e onerar significativamente a folha de pagamento, foi programada para se concretizar em um prazo superior ao originalmente proposto.

Como principal contribuição do que está sendo realizado, espera-se que essa proposta resulte na melhoria da qualidade de gestão da SS, proporcionando ganhos quanto à eficiência e eficácia para a organização de modo a identificar problemas e oportunidades, um fato comum quando o foco de gestão se direciona a atividades de rotina em vez de atribuir a devida importância a questões estratégicas.

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

Intervenção	Ações	Recursos	Responsável
Informar e instruir os clientes via <i>e-books</i> e chamadas de vídeos.	Serão entregues via <i>e-mail</i> e <i>e-books</i> para auxiliar no uso e facilitar a compreensão, além da alternativa de chamada de vídeo para maior entendimento.	<i>E-books</i> e Skype.	Gerente de Vendas
Os <i>e-books</i> serão entregues com o contrato e a cada atualização das informações expostas.	Todos os <i>e-books</i> serão enviados via <i>e-mail</i> , passados no contrato, com um prazo de até um dia útil após o contrato ou atualização das informações.	<i>E-books</i> em formato de PDF e <i>e-mail</i> corporativo	Gerente de Vendas
Treinamentos mensais de funcionários via chamada de vídeo para que se atualizem no programa RD Station.	Elaborar planilha com dias e horários para os treinamentos com o programa RD Station.	Skype para treinamento <i>on-line</i> .	Diretor Financeiro
Analisar o fluxo de caixa da empresa mensalmente.	Fazer análises mensais do fluxo de caixa para acompanhar mudanças internas.	Planilhas Excel	Diretor Financeiro
Elaborar e programar <i>e-mails</i> para envios automáticos aos clientes com a finalidade de rápido retorno em questões que causem dúvidas.	Reciclar perguntas mais frequentes dos clientes sobre os serviços e elaborar envios automáticos nos <i>e-mails</i> para retorno rápido e preciso.	<i>Software</i> para envios automáticos de <i>e-mails</i> .	Gerente de Vendas
Alterar a planilha com informações financeiras de cada cliente para melhor acompanhamento.	Elaborar uma planilha financeira para cada cliente.	Planilhas Excel.	Diretor Financeiro
Revisar e alterar o contrato e cláusulas expostas, além de manter um padrão do contrato para todos os clientes.	Elaborar um contrato padrão dos serviços prestados.	Consultoria jurídica.	Jurídico
Analisar as contratações do setor de vendas.	Fazer reunião com o gestor comercial para definir estratégias de vendas e contratações para alavancar a venda dos serviços.	Consultoria de recursos humanos.	Diretor Financeiro
Definir metas e estratégias de curto prazo para cada setor e metas pessoais para cada colaborador.	Reuniões quinzenais com os gestores de cada setor para definir estratégias e metas a serem atingidas.	Reuniões quinzenais com os gestores de cada área.	Diretor Financeiro
Criar <i>benchmarking</i> interno para superar realizações.	Reuniões com os gestores para analisar os desempenhos anteriores e definir estratégias para superar o ano anterior.	Reuniões periódicas com os gestores de cada área.	Diretor Financeiro

FIGURA 4 – Plano de ações

Fonte: Elaborada pelos autores.

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICO-SOCIAL

O desenvolvimento de uma empresa pode se dar pela associação de vários aspectos que permeiam os diferentes níveis de seu ambiente organizacional. Considerando as condições do ambiente externo, tanto no nível que circunda a empresa em seu setor de atuação quanto no nível das variáveis macroambientais, o ritmo de mudanças impele os gestores a ações contínuas em busca de adaptação como meio para a sobrevivência no mercado.

Em essência, essa sobrevivência decorre da capacidade de identificação de oportunidades associada à contenção de ameaças para agir em prol da integração dos recursos tecnológicos e de inovação, que devem ser fortalecidos na estrutura dos negócios.

A literatura que descreve mecanismos de formulação de estratégias para o desenvolvimento de competência de gestão pode ser de grande utilidade para referenciar as ações dos administradores. Porém não é sempre que uma organização tem acesso a propostas e modelos consagrados para lidar com os problemas que vivencia. Assim, os estudos acadêmicos

devem se direcionar à aproximação com o meio empresarial, de forma a proporcionar condições para o desenvolvimento de competências que possibilitem aos empresários e gestores se habilitarem a promover o desenvolvimento dos negócios em que atuam.

Este relato documenta condições observadas em uma empresa de proporções relativamente pequenas, com estrutura familiar e sem a experiência de gestão com que poderia contar se lhe fosse viável assumir o custo de contratação de gestores com maior experiência profissional.

Um trabalho que se dedica a descrever experiências de ações gerenciais, dedicadas ao desenvolvimento de um negócio de proporções como essas, tende a contribuir para que o efeito dessa carência seja reduzido. Oferece-se, pela identificação de aspectos que podem ser modificados em prol de ganhos em eficiência e eficácia organizacional, o potencial de criação de valor para o negócio.

Por outro lado, a identificação de demandas e a proposta de integração de recursos, tecnologia, capacidades, processos, decisões e estrutura para o aproveitamento de oportunidades extrapolam os interesses de uma empresa específica, esten-

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

dendo benefícios à sociedade como um todo, considerando que o desenvolvimento econômico e social de uma comunidade decorre diretamente da prosperidade dos negócios que a integram (PORTER; KRAMER, 2009).

Obter de um negócio condições que possibilitem ampliar sua eficiência e eficácia com redução de custos, melhor aproveitamento de recursos e viabilidade econômico-financeira, favorece o consumidor por lhe possibilitar a opção de aquisições que satisfaçam suas necessidades e desejos, assim contribuindo para a evolução constante da qualidade de vida.

O presente relato retrata uma experiência aplicada ao desenvolvimento da qualidade de gestão de uma empresa familiar que enfrenta condições semelhantes a tantas outras para se manterem vivas no mercado, cumprindo seu papel social pela oferta de empregos e de opções ao público comprador. Espera-se que essa descrição contribua como exemplo passível de aplicação em empresas que encontrem situação similar, de forma a lhes proporcionar opções para a promoção de seu desenvolvimento.

INTERVENTION FOR IMPROVEMENT IN THE SUCCESSION PROCESS MANAGEMENT IN A FAMILY BUSINESS

ABSTRACT

This report describes a work carried out with the objective of identifying problems, analyzing the probable causes and proposing administrative solutions to improve the performance of the activities of a family business in the process of succession of generation. The improvement proposals cover topics related to the management of commercial relations, operations, finances and people. With regard to operations management, it is possible to improve organizational efficiency and effectiveness by investing in system development, training actions and awareness of service users, and reviewing contractual conditions. The sales team was restructured and a spreadsheet system was set up to control delinquency and credit. To reduce communication failures, a process of goal setting and performance control has begun. Based on the recommendations presented, the planning of the actions to be carried out was carried out, indicating the demand for resources, execution deadlines and responsible. Some of the proposed actions have been carried out and others have been implemented. The expected contribution is

INTERVENÇÃO PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR EM PROCESSO SUCESSÓRIO

the gain in the quality of management of the company, providing greater degrees of efficiency and effectiveness and directing the focus to strategic issues. In addition to the direct health and prosperity benefits of the company, the proposed actions tend to influence the development of management technology, and may be an example of a similar situation experienced by other companies.

KEYWORDS

Management. Family business. Efficiency. Effectiveness. Business development.

REFERÊNCIAS

- ABESE. Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança. Disponível em: <http://www.abese.org.br/2015/Default.aspx>. Acesso em: 7 maio 2017.
- ADACHI, P. P. *Família S. A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ISHIKAWA, K. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. *Administração de operações de serviços*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.
- GESTÃO & NEGÓCIOS. *Inadimplência: o pesadelo de todas as empresas*. 2012. Disponível em: <http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/46/artigo265017-1.asp/>. Acesso em: 22 mar. 2017.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. *Estratégia e sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas*. In: PORTER, M. E. *Competição. Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009. p. 437-510.
- SANTOS, J. O. *Análise de crédito: segmento: empresas, pessoas físicas, varejo, agronegócio e pecuária*. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.
- SEBRAE. *Abertura de empresa: as características de negócios familiares*. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b-182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- SIESE. *Gestão de disparo falso*. 2017. Disponível em: <http://siese-sc.org.br/gestao-de-disparo-falso>. Acesso em: 10 jun. 2017.

ARCELANA EVIGADE SILVA SANTOS, LUANA SIMONCELLI SALVADOR GONÇALVES,
TALITA DO NASCIMENTO BARROS, DAVI SCHAFFER, ADILSON CALDEIRA

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2012.