



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

FACULDADE DE ENGENHARIA
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

GILBERTO CESAR RIBEIRO

**PROFISSIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DE
EMPRESAS FAMILIARES: COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO**

Guaratinguetá - SP
2015

Gilberto Cesar Ribeiro

**PROFISSIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS
FAMILIARES: COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Andreia Maria Pedro Salgado

Guaratinguetá - SP
2015

R484p	<p>Ribeiro, Gilberto Cesar</p> <p>Profissionalização da estrutura administrativa de empresas familiares: comércio varejista de materiais de construção / Gilberto Cesar Ribeiro – Guaratinguetá, 2015.</p> <p>47 f : il.</p> <p>Bibliografia: f. 45-47</p> <p>Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2014.</p> <p>Orientadora: Profª Drª Andreia Maria Pedro Salgado</p> <p>1. Empresas familiares 2. Cultura organizacional 3. Comércio varejista</p> <p>I. Título</p> <p>CDU 658.001.63</p>
-------	---

GILBERTO CESAR RIBEIRO

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO PARTE
DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE GRADUADO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

Prof.^a Dr.^a ARMINDA EUGENIA MARQUES CAMPOS
Coordenadora

BANCA EXAMINADORA:


Prof.^a Dr.^a ANDREIA MARIA PEDRO SALGADO
Orientador/UNESP-FEG


Prof.^a Dr.^a ARMINDA EUGENIA MARQUES CAMPOS
UNESP-FEG


Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA
UNESP-FEG

Fevereiro 2015

DADOS CURRICULARES

GILBERTO CESAR RIBEIRO

NASCIMENTO: 21/01/1988 – Ubatuba/SP

FILIAÇÃO: Célia Eunice Lamosa Cesar Ribeiro
Sergio Raimundo Ribeiro da Rosa

2009/2014: Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, na Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá da Universidade Estadual Paulista.

À minha família pelo suporte dado todos estes anos.

RIBEIRO, G. C. **Profissionalização da estrutura administrativa de empresas familiares: comércio varejista de materiais de construção.** 2015. 47f. Trabalho de Graduação (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015.

RESUMO

Um dos modelos empresariais existentes é o de empresas familiares, e que será tratado neste trabalho tendo como objetivo a análise dos processos de entrada e saída de mercadorias, e o comportamento gerencial na tomada de decisões, visando a profissionalização da administração de uma empresa do comércio varejista de materiais de construção. A pesquisa assume características de estudo de caso, com natureza aplicada, e segundo seu objetivo adota a característica de pesquisa exploratória, utilizando-se de instrumentos entrevistas, observação e análise de dados da empresa. Durante coleta de dados e análise dos processos na empresa foram notadas algumas deficiências, nos processos citados anteriormente. Percebeu-se que ao comparar as teorias estudadas e a realidade da empresa, alguns processos como FIFO e de tomada de decisão foram sugeridos nas propostas de melhorias, a serem executadas dentro da estrutura da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Familiar. Profissionalização. Estrutura organizacional

RIBEIRO, G. C. **Profissionalisation of administrative structure of family businesses: case of a construction materials shop.** 2015. 49s. Graduate Work (Graduation in Production Engineering) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015.

ABSTRACT

One of the existing business models is the family business. This paper deals with the structure of family businesses. With the purpose to analyzing the input and output processes of goods, and management behavior in decision-making, looking for the professionalization of the family business administration. This paper is a case study in a construction materials shop, with an applied research due to their nature, according to his purpose takes the characteristic of exploratory research, using interviews, observation and analysis of company data. During the analysis of processes in the company were noted some shortcomings. Given this fact, made the comparison with the theories found, proposals were generated improvements to be accomplished within the company structure.

KEYWORDS: Family Business, Professionalization, organizational structure

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação das MPEs na Economia Paulista.....	16
Figura 2 - Participação das MPEs na economia segundo setor de atividade.....	17
Figura 3 - Micro e pequenas empresas por setor.....	18
Figura 4 - Habitantes por MPEs.....	18
Figura 5 -Classificação da pesquisa.....	23
Figura 6 - Estrutura empresa – Hierarquia.....	26
Figura 7 - Estrutura empresa - Local de trabalho.....	27
Figura 8 - Fluxograma entrada mercadorias atual.....	30
Figura 9 - Fluxograma saída de mercadorias atual.....	32
Figura 10 - Tomada de decisões com participação direta da família.....	34
Figura 11 - Tomada de decisões seguindo níveis hierárquicos.....	34
Figura 12 - Entrada de mercadorias proposto.....	38
Figura 13 - Saída de mercadorias proposto.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS

FIFO	-	<i>First-In-First-Out</i>
FMEA	-	<i>Failure Mode and Effect Analysis</i> - Análise de Modo e Efeito de Falha
MPEs	-	Micro e Pequenas empresas
PEPS	-	Primeiro que Entra, Primeiro que Sai
PFMEA	-	<i>Process Failure Mode and Effect Analysis</i> - Análise de Modo e Efeito de Falha de Processos

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVO	11
1.2	DELIMITAÇÃO.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	EMPRESAS FAMILIARES.....	13
2.1.1	Empresas familiares no Brasil.....	13
2.1.2	Estrutura de empresas familiares	14
2.1.3	Importância das MPEs na economia do estado de São Paulo	15
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE	19
2.3	PROCEDIMENTOS DE TOMADA DE DECISÃO	20
3	MÉTODOS DE PESQUISA	22
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	24
4.1	EMPRESA ESTUDADA	25
4.1.1	Estrutura da empresa.....	25
4.1.2	Administração atual	27
4.2	ENTRADA DE MERCADORIA	28
4.3	SAÍDA DE MERCADORIAS.....	31
4.4	GESTÃO – TOMADA DE DECISÕES.....	33
5	PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO.....	35
5.1	ENTRADA DE MERCADORIAS.....	35
5.2	SAÍDA DE MERCADORIAS.....	39
5.3	GESTÃO – TOMADA DE DECISÕES.....	42
6	CONCLUSÃO.....	43
6.1	SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS.....	44
	REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

Empresa Familiar é um modelo empresarial, dos mais antigos, que permanece com sua força e potencial.

O principal objeto de estudo deste trabalho, as empresas familiares são descritas por Collins e O'Regan (2011), como sendo empresas de propriedade e administradas por famílias que em sua maioria carregam as características de seus fundadores.

Segundo Ramona (2011), estas empresas possuem grande representatividade econômica e social mundo. No contexto nacional, algumas das maiores corporações possuem controle de capital e também gestores pertencentes as famílias fundadoras, sendo elas: Gerdau, Natura, Randon, Votorantim, Itaú.

O mercado segue em constante mudança e a velocidade das transformações e o acesso a informação é muito mais fácil e rápido do que em décadas atrás, gerando uma competitividade maior para empresas, inclusive para as familiares.

Um dos problemas mais encontrados dentro de empresas familiares, é que as mesmas em sua maioria não nascem com um projeto bem estruturado, nem com planejamento para o futuro. Geralmente, elas são decorrentes do empreendedorismo do fundador e muitas vezes da necessidade de sobrevivência dos mesmos, aliada com uma oportunidade momentânea.

De acordo com Palacios et al. (2013), empresas familiares tem seus pontos fortes e fracos, a lealdade, envolvimento e dedicação, assim como o orgulho dos membros da família são pontos positivos que fortalecem a mesma. Porém, em muitos casos ocorrem também disputas financeiras ou por poder dentro da empresa, o que acaba enfraquecendo tanto a organização como também a família envolvida.

Esta pesquisa tem como objeto de estudo uma empresa varejista de médio porte que atua no comercio de materiais para construção localizada em Ubatuba, litoral norte do estado de São Paulo. A pesquisa tem como foco a análise dos processos de entrada e saída de mercadorias e a gestão da tomada de decisões, verificando a necessidade da profissionalização da mesma, diante desta realidade, surge a pergunta norteadora da pesquisa: De que forma é possível profissionalizar a administração de uma empresa familiar, tendo como foco os processos de entrada de mercadorias, saída de mercadorias e gestão da tomada de decisões?

1.1 Objetivo

O objetivo deste trabalho é propor melhorias nos processos e no comportamento gerencial visando a profissionalização da administração de uma empresa familiar do comércio varejista.

1.2.1 Objetivos específicos

- Analisar a organização administrativa da empresa familiar.
- Analisar os processos atuais da empresa, comparando-os com teorias específicas da administração.
- Verificar eficácia da empresa no sistema atual, visando a necessidade de mudanças
- Propor mudanças na estrutura da empresa, profissionalizando-a.

1.2 Delimitação

O trabalho estuda um caso em uma empresa de médio porte, que atua na área de comércio varejista de materiais de construção, localizado em Ubatuba, cidade do litoral norte do estado de São Paulo. A empresa foi escolhida para o estudo por se tratar de uma empresa familiar, com mais de 30 anos, com grande destaque em sua região, e com grande potencial de crescimento. Potencial este que pode ser fortalecido ao se aplicar as conclusões geradas neste trabalho.

1.3 Justificativa

Como visto anteriormente, as empresas familiares são de suma importância para a economia Brasileira e também internacional. Levando-se em conta a particularidade de cada região e a cultura de cada país, o presente estudo de caso se baseará em uma empresa brasileira.

Como citado por Flores e Grisci (2012), as empresas familiares representam uma grande porcentagem das empresas brasileiras, aproximadamente 80% das empresas, e são responsáveis por mais de dois terços dos empregos gerados no Brasil.

Constatada a capacidade das empresas familiares em gerar empregos, somadas a necessidade de especializações para a inserção no mercado de trabalho, pois há uma escassez de recursos humanos capacitado. Os empresários precisam superar ainda obstáculos como a

falta de conhecimento e falta de profissionalização das empresas, para que suas empresas sejam bem-sucedidas.

Ao verificar-se que a estrutura de uma empresa familiar, apresenta falhas de gerenciamento administrativo, que podem ser decorrentes do desconhecimento técnico, bem como devido ao continuísmo de situações que foram implantadas, muitas vezes inconscientemente, no princípio da empresa. Que, por comodismo acabou continuando na estrutura da mesma apesar do crescimento dela.

Este trabalho visa investigar estrutura da empresa familiar, podendo inclusive propor alterações na forma de administrar e dos processos existentes. Permitindo a profissionalização, e mesmo com o controle administrativo nas mãos da família, tornar a empresa mais competitiva, com processos claros e ideais para o crescimento e fortalecimento da organização.

Apesar da dificuldade de generalização dos resultados, o trabalho contribui para que outras empresas reavaliem o modo de administrar, gerando assim processos mais eficientes e menos centralizadores na figura do empreendedor e sua família, tornando a administração mais segura, o crescimento mais rápido e processos como o de sucessão mais seguros e eficientes.

1.4 Estrutura do trabalho

Para a execução deste trabalho, o mesmo foi dividido em seis capítulos. Os três primeiros capítulos: Introdução; com a definição dos objetivos propostos e a justificativa da pesquisa; Referencial Teórico contém as teorias utilizadas como base para o trabalho e análise da pesquisa; Método de Pesquisa, neles foi feita a escolha da empresa a ser estudada, bem como o delineamento da pesquisa. O quarto capítulo é Apresentação e Análise do Estudo de caso, onde foi feita a análise da situação da empresa. O quinto capítulo estão as Propostas de melhorias para profissionalização da gestão e no sexto a Conclusão. Nestes capítulos o autor propõe através da bibliografia encontrada melhorias para os processos da empresa, analisando cada processo e propondo mudanças baseadas no que fora encontrado na literatura. E conclui o trabalho deixando proposta de futuros trabalhos a serem executados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares

Dentre os muitos tipos de empresas, que existem em todo o mundo pode-se destacar o tipo de empresa familiar, segundo Ramona (2011), são o modelo empresarial mais antigo que existe.

Dentro deste cenário, de acordo com Schilippe (2011), as empresas familiares são um ponto muito importante e significativo dentro da economia mundial. Elas vão desde micro e pequenas empresas (MPEs), que são sua maioria em número, às grandes empresas que atuam em nível mundial.

Nas economias capitalistas estes empreendimentos partem da ideia e do esforço de seus fundadores e parentes, com isto, desde as microempresas até as grandes corporações, tem algumas características adquiridas principalmente das famílias fundadoras. Juntamente com as empresas, segundo Carmon e Pearson (2013), os empregados também se aproximam da identidade da família e da empresa.

De acordo com Oliveira (2010), uma empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Ainda segundo Kansikas e Laakkonen (2011), o gerenciamento feito pela família fundadora é muitas vezes emocional e em grande maioria passado através das gerações da mesma.

Estas empresas são fundadas através de ideias e empreendedorismo de seus fundadores, e com isso possuem uma identidade muito ligada a ele e conseqüentemente sua família, de acordo com Maximiano (2011) estas empresas são fundadas com o objetivo de melhorar a situação socioeconômica desta família, com isso divide com os membros da mesma suas tarefas e benefícios. Ainda, segundo Carmon e Pearson (2013), o sucesso de uma empresa familiar depende do sucesso da família e o sucesso do negócio.

2.1.1 Empresas familiares no Brasil

Segundo Grzybovski e Tedesco (2002), o conceito de empresas familiares no Brasil vem desde os tempos do Brasil colônia, onde criou-se os primeiros empreendimentos privados brasileiros. Empreendimentos que passaram pelos engenhos de açúcar, fazendas de café, início da industrialização brasileira do começo do século XX até os dias atuais.

A situação destas grandes empresas familiares no Brasil não é confortável. Apesar de possuir algumas empresas familiares icônicas, como a Votorantim, Rede Globo, entre outras,

muitas estão saindo do controle familiar e passando para as mãos dos grandes conglomerados mundiais. Seja por uma situação financeira delicada, pela capacidade de investimentos dos grandes grupos internacionais ou simplesmente pela falta de mentalidade em manter essas empresas com a visão ligada a família. Esta visão de continuidade apesar de ainda não muito estimulada no Brasil, já vem sendo bastante discutida nos Estados Unidos e Europa desde os anos 80.

2.1.2 Estrutura de empresas familiares

Há uma vasta variação de empresas familiares no Brasil, elas vão desde as microempresas aos grandes grupos industriais brasileiro. Segundo Schlippe et al. (2011), a influência da família fundadora é um diferencial altamente perceptível na distinção entre uma empresa comum e uma empresa familiar, pois nas empresas familiares se encontram alguns valores que não são encontrados em nenhum outro tipo de empresa.

Para facilitar esta análise, de acordo com Souza (2001), pode-se dividir estas empresas em dois grandes grupos que possuem visões de administração bem distintas. Estes grupos são:

1 – Micro, pequeno e médio porte, com o capital fechado. Estas empresas são propriedades de uma única família e o controle é concentrado em seu fundador, em alguns estágios onde existem mais membros da família envolvidos no negócio este controle é dividido com eles. Os cargos mais importantes dentro da empresa são em maioria ocupados por membros da família.

2 – Grande porte. Estas empresas de grande porte já passaram pela fase de empresas do tipo 1, porém por seu porte já sofreram algumas modificações do mercado como abertura de capital e menor concentração da propriedade e do poder de decisões nas mãos da família fundadora. Com isso possuem muitos cargos administrativos não ocupados por membros da família, o que faz com que o poder seja ainda mais descentralizado dos fundadores.

Este segundo tipo de empresas apesar de todo seu poder no cenário nacional tem perdido espaço, pois tem sido adquirida por grandes grupos internacionais e com isso o perdendo o status de empresa familiar, passando a ser uma empresa sem a visão inicial da família fundadora e sem funcionários que defendem tanto sua cultura organizacional como era feito anteriormente.

O processo de profissionalização das empresas familiares pode-se tornar uma situação complicada. Pois, segundo Oliveira (2010), envolve inúmeros fatores, e pode encontrar muita resistência da família, principalmente de seu fundador em realizar as mudanças necessárias.

Mudanças que certamente serão muito discutidas dentro da família, pois segundo Carmon e Pearson (2013), nas famílias empresariais a grande maioria das conversas e discussões são a respeito de suas empresas.

Segundo Cisneros et al. (2012), a lógica de ação do proprietário resulta em diferentes estilos de gerenciamento. O que torna muito difícil uma padronização ou especificação de regras. Porém, existem alguns modelos de gerenciamento que podem ser adaptados às características do fundador e sua família.

Uma das maiores desvantagens dos fundadores de empresas familiares, segundo Cisneros et al. (2012) é a centralização do poder, fato que pode tornar a empresa extremamente dependente da presença de seu fundador.

Ao exercer esta profissionalização, um fator muito importante são os funcionários da empresa. De acordo com Carmon e Pearson (2013), os funcionários que conseguem com maior facilidade assimilar as características da família e da empresa, se tornam mais satisfeitos, facilitando assim este difícil processo.

Um fator decisivo na profissionalização destas empresas é o modo como as decisões são tomadas, e muitas das vezes ela necessita não mais simplesmente ser autoritária e simplesmente com a visão de seu fundador. Mas Kansikas e Laakkonen (2011), afirmam que deve existir um processo de decisão múltiplo, onde se sobrepõe a decisão de uma pessoa e passa-se a analisar outros pontos de vista.

2.1.3 Importância das MPEs na economia do estado de São Paulo

Como já visto, apesar dos grandes casos de sucesso, as empresas familiares são em sua maioria micro ou pequenas empresas, e são nesse tipo de empresas que este estudo é direcionado.

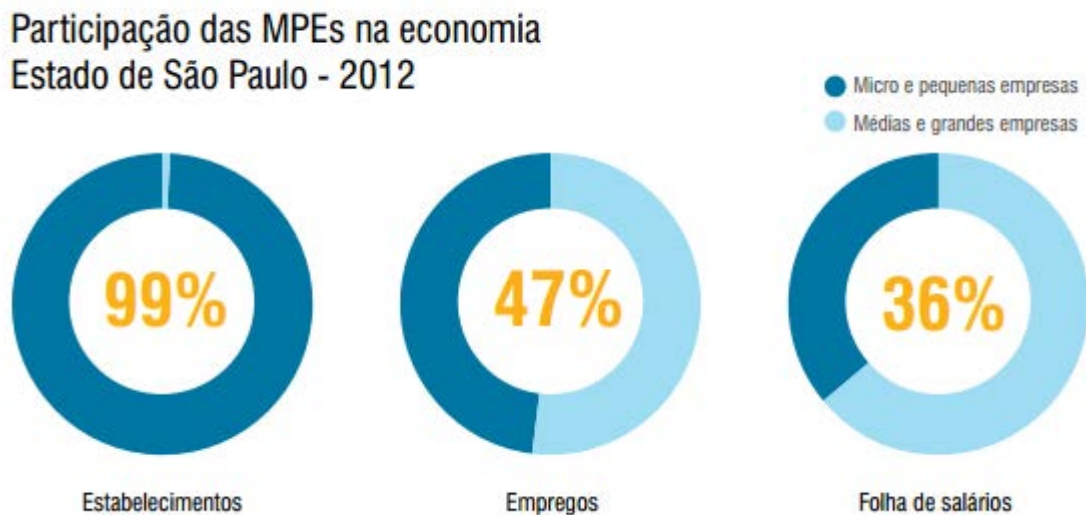
A importância das micro e pequenas empresas se confirma através de dados publicados pelo SEBRAE (2014), dados estes referentes ao estado de São Paulo, certamente um dos melhores exemplos para ser utilizado, pois é a região na qual a empresa estudada se encontra.

Nestes dados são vistos alguns pontos interessantes, como representado na figura 1 o fato de as MPEs representarem 99% das empresas no estado, e serem responsáveis por 47% dos empregos totais. Já a figura 2 mostra que o comércio, área em qual a empresa objeto do estudo se encontra, é o setor de atividade mais importante dentro das MPEs paulistas, representando 40% das empresas, praticamente empatado com serviços que representa 39%. Seguido pela

informação, na figura 3, que o setor de varejo de materiais de construção é o segundo colocado em números absolutos em quantidade de estabelecimentos.

Aliado a esta importância das MPEs familiares, a figura 4 mostra o gráfico do número de habitantes por MPEs, comparando nacionalmente e internacionalmente. A situação de São Paulo já é bem melhor que a média nacional, e as projeções são de diminuição cada vez maior destes números, que corroboram a premissa da importância das MPEs para a sociedade e para cada uma das famílias envolvidas, juntamente com o desejo destas famílias de segurança financeira e posse de algo próprio.

Figura 1 – Participação das MPEs na Economia Paulista

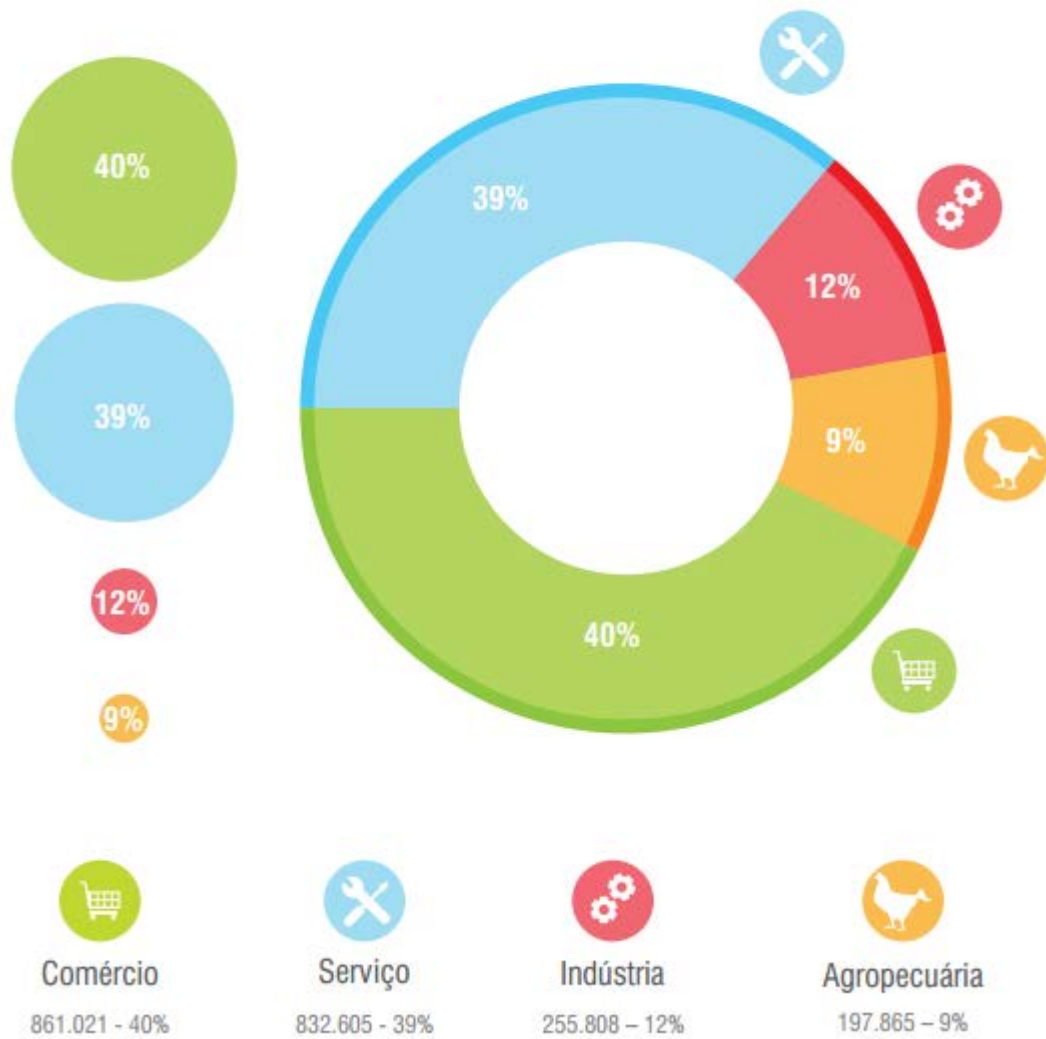


Fonte (SEBRAE-SP, 2014)

Figura 2 – Participação das MPEs na economia segundo setor de atividade

Participação das MPEs na economia

Distribuição das MPEs paulistas, segundo setor de atividade



Fonte: (SEBRAE-SP, 2014)

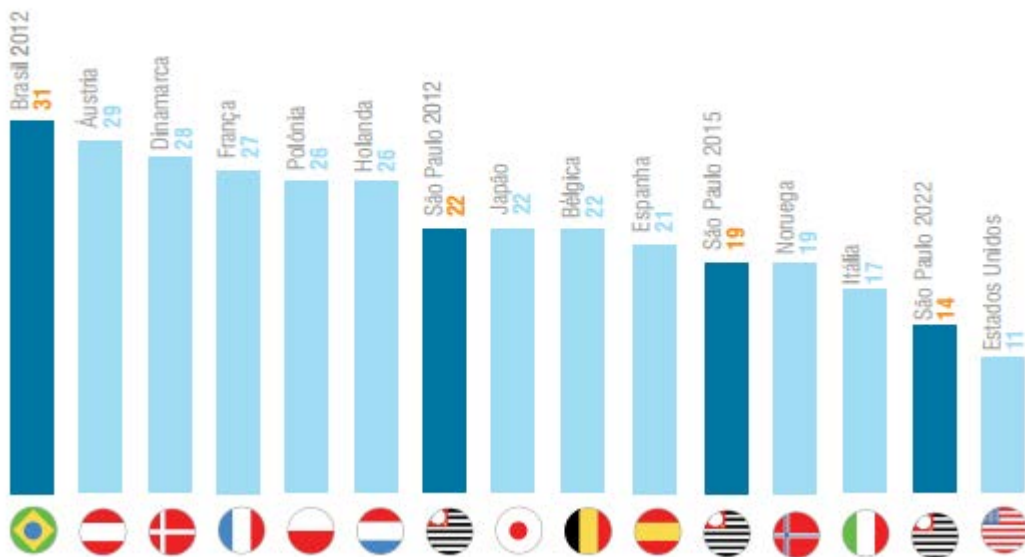
Figura 3 – Micro e pequenas empresas por setor



Fonte: (SEBRAE-SP, 2014)

Figura 4 – Habitantes por MPEs

Habitantes por MPEs Comparações Internacionais



Fonte: (SEBRAE-SP, 2014)

2.2 Administração de estoque

Segundo Francischini e Gurgel (2002), ter a administração de materiais bem aparelhada, é uma das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa. Pois, tratar adequadamente o abastecimento, o planejamento e o reaproveitamento de materiais contribui para melhores resultados em qualquer organização.

Uma definição adequada da administração de materiais de acordo com Francischini e Gurgel (2002, p. 5) seria: “Atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material”.

Conforme Dias (2006, p. 293): "A definição de controle seria, então, a medição do progresso em relação aos objetivos padrões, análise do que precisa ser feito e tomada de iniciativas para devida correção, a fim de realizar os objetivos ou alcançar o padrão!".

Ainda segundo Francischini e Gurgel (2002), para se obter um controle adequado dos itens que são comprados pela empresa, ao se executar um pedido de compra, o comprador, um funcionário responsável pelas compras, deve preencher um pedido de compra, o qual uma cópia deve ser enviada ao responsável pelo recebimento das mercadorias, e outra cópia ao departamento financeiro.

2.2.1 Recebimentos de mercadorias

Segundo Francischini e Gurgel (2002), na chegada de material no recebimento de uma empresa deve-se controlar os seguintes pontos:

- Conferência – Verificar as características do fornecimento e sua documentação pela cópia do pedido, conferindo as quantidades físicas para verificar se correspondem às quantidades constantes no pedido de compra.
- Contagem – Por meio da nota de recebimento e da cópia do pedido.
- Canhoto – No recibo a ser fornecido ao transportador, anota-se quaisquer irregularidades que possa haver.
- Registro – Deve-se registrar a entrada dos documentos. Este registro serve de guia de encaminhamento e protocolo dos documentos fiscais.
- Documentação – Como os documentos fiscais não devem ficar no recebimento, a cópia do pedido de compra com a devida notificação da data de chegada deve ser guardada para futuras consultas.

2.2.2 Armazenagem

A armazenagem de materiais, de acordo com Francischini e Gurgel (2002), é fundamental para uma organização, ali são destinados locais específicos para os produtos comercializados pela empresa, garantindo os cuidados necessários para eles, e sua total qualidade até o momento da exposição na área de venda.

De acordo com Martins e Alt (2009), o armazenamento de materiais é importante para reduzir o custo de fretes, reduzirem o custo de produção e melhor atendimento ao cliente. E os objetivos de um bom armazenamento são: permitir o sistema PEPS (primeiro ao entrar, primeiro ao sair); manter a qualidade dos materiais tomando o devido cuidado para que a para que a estocagem não altere as suas características; obter identificação clara dos materiais; controle sobre a quantidade estocada; diminuição de custos referente a estoques.

2.2.3 PEPS

O PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), pode também ser chamado de FIFO (*First-In-First-Out*), é um sistema de administração de material ligado ao controle de estoque. Onde o primeiro item que entrou no estoque, é o primeiro a sair. Diminuindo assim o problema com produtos vencidos ou danificados. (MARTINS, 2002)

Segundo Ferreira (2007), a utilização deste método traz algumas vantagens, dentre estas vantagens é possível citar:

- O movimento ordenado estabelecido para os materiais, traz um perfeito controle dos materiais, principalmente quando os mesmos podem sofrer mudança de qualidade com o passar do tempo.
- O resultado do uso do PEPS reflete no custo real dos artigos durante a venda.
- A baixa das mercadorias no estoque se dá de maneira sistemática e lógica.

Ainda segundo Ferreira (2007), como resultado destas características, o PEPS, se torna um dos métodos mais utilizados e mais efetivos para executar uma correta movimentação de estoques, mantendo o mesmo sempre atualizado.

2.3 Procedimentos de tomada de decisão

O termo “tomada de decisão” pode ser encontrado na literatura, de acordo com Simon (1960), como sinônimo de “administração”, sendo este o ato de administrar um processo

contínuo de tomada de decisão, não limitado à escolha da alternativa, mas à reflexão, investigação e análise para alcançá-la.

Segundo Harrison (2000), decisão é o resultado de um processo para definir uma ação que seja a mais provável para se concretizar um objetivo desejado.

Dentre os vários modelos de decisão encontrados na literatura, pode-se destacar o modelo racional de decisão, representado pela análise de decisões de Raiffa (1977), se baseia na premissa que exista uma decisão ótima, e que a mesma possa ser encontrada. Neste modelo existe uma sequência de etapas para a obtenção desta decisão ótima. Estas etapas são:

- Seleção de toda informação necessária para o processo decisório.
- Estimativas das possíveis alternativas.
- Classificação das alternativas conforme suas importâncias e consequências.
- Seleção da decisão ótima.

De acordo com Almeida (1992), dentro de uma organização, existem três diferentes níveis de tomada de decisão: operacional, tático e estratégico. Sendo as decisões operacionais as que são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, decisões que normalmente tem de ser tomadas de maneira imediatas, sem possibilidade de aguardar uma análise mais profunda do problema. As decisões táticas interferem no nível operacional da empresa, e é de responsabilidade da média gerencia. As decisões estratégicas dão direcionamento a empresa ao determinar seus objetivos e propósitos, e devem ser tomadas pela alta administração.

O método FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis* - Análise de Modo e Efeito de Falha), surgiu na Indústria militar Americana, porém na NASA durante o programa Apollo foi onde houve seu primeiro grande desenvolvimento. O método consiste na análise de cada um dos componentes de um sistema, com o objetivo de levantar todas as possíveis falhas que esse componente possa ter, e qual seria o efeito desta falha no sistema como um todo. (SIMOES, 2004).

Segundo Puente et al. (2002), com a aplicação do PFMEA (*Process Failure Mode and Effect Analysis*), o FMEA voltado para processos, os possíveis problemas são analisados, e os defeitos corrigidos antes que os mesmos aconteçam.

Na elaboração do FMEA, para cada modo de possível falha identificada são dados três valores: a probabilidade de ocorrência, a severidade do impacto e a capacidade de detecção prévia da falha. Estes valores são multiplicados gerando o valor de risco. (MADDOX, 2005).

3 MÉTODOS DE PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso em uma empresa do comércio varejista de materiais de construção na cidade de Ubatuba. Esta pesquisa é classificada como pesquisa aplicada dada a sua natureza, quanto ao seu objetivo é uma pesquisa exploratória, e como já fora dito quanto aos procedimentos foi executado um estudo de caso, e segundo Souza (2001), muitos conceitos contemporâneos na gestão de operações e engenharia de produção foram desenvolvidos por meio de estudo de caso.

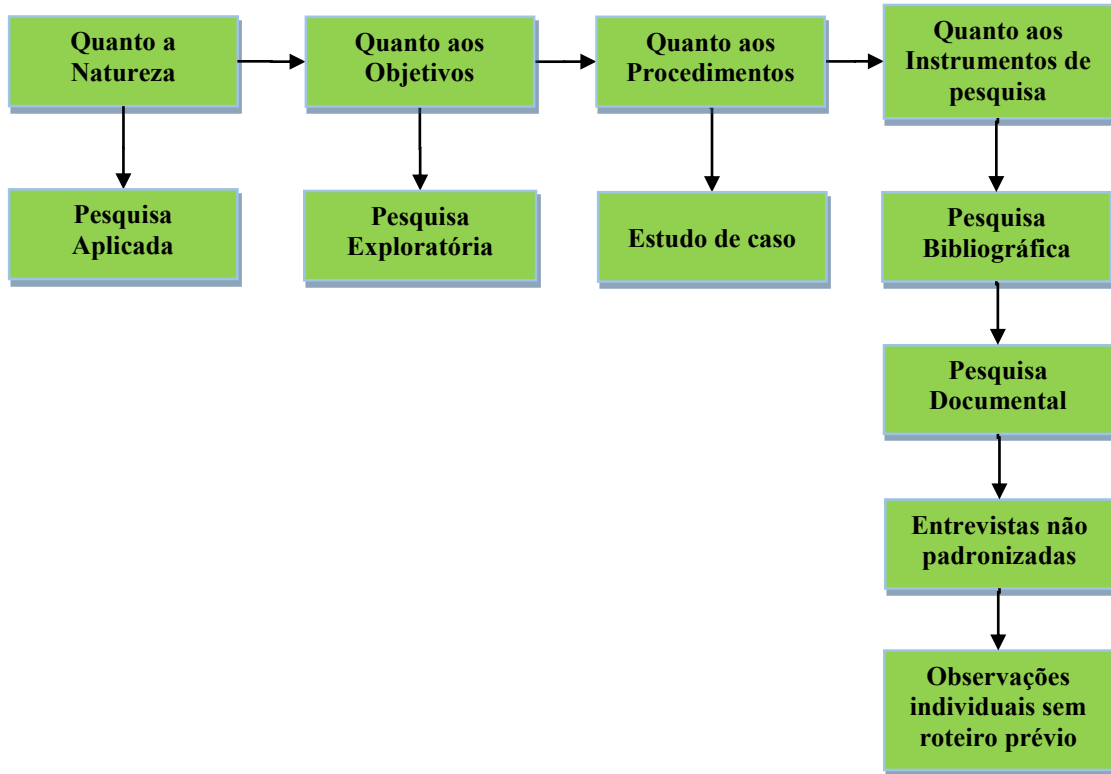
Ainda segundo Berto e Nakano (2000), o estudo de caso trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (BERTO; NAKANO, 2000). E, de acordo com Mattar (1996), o objetivo de um estudo de caso é aprofundar o conhecimento sobre um problema não suficientemente definido.

Como descrito por Eisenhardt (1989), o uso de múltiplas fontes de dados e a iteração com os constructos desenvolvidos a partir da literatura possibilitam que o pesquisador alcance uma maior validade construtiva da pesquisa. Portanto, os dados foram obtidos de diferentes maneiras. Sendo os instrumentos de pesquisa:

- Pesquisa Bibliográfica
- Pesquisa Documental
- Entrevistas não padronizadas
- Observações individuais sem roteiro prévio

Através da pesquisa bibliográfica, obtém-se toda a base científica para a resolução do problema. A pesquisa documental foi feita nos arquivos da empresa, como também em seu sistema de dados. As entrevistas não padronizadas foram efetuadas com a família fundadora e funcionários da empresa, estas entrevistas visaram conhecer melhor a empresa, descobrir as dificuldades atuais e também os pontos fortes da empresa, analisando diferentes pontos de vista dentro da empresa. As observações individuais sem roteiros definidos foram feitas no dia-a-dia da empresa, observando seu funcionamento e processos, para assim analisá-los e chegar a uma proposta de melhorias.

Figura 5 - Classificação da pesquisa



Fonte: (RIBEIRO, 2014)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A família fundadora sempre teve uma grande proximidade com a empresa, com isso os objetivos da empresa também estiveram sempre muito ligados aos objetivos da família controladora.

Com estas características, a empresa dependia das ações da família e suas decisões, representadas em um primeiro momento por seu fundador. E a família dependia da empresa para poder realizar seus objetivos, principalmente financeiros, uma vez que sua renda estava boa parte centrada na empresa.

O sucesso da empresa e seu desenvolvimento ao longo dos últimos 30 anos geraram algumas situações distintas. Além dos objetivos conquistados como o crescimento contínuo, a aquisição de uma sede própria, o reconhecimento de clientes e fornecedores, através de vários prêmios nos últimos anos, geraram também uma grande dificuldade para a administração da mesma. O grande volume de vendas e atividades da empresa dificultavam o controle de uma empresa familiar feita frequentemente por seu fundador e empreendedor, com características gerenciais centralizadoras.

Como sempre estiveram muito ligadas, empresa e família, com o crescimento e desenvolvimento da empresa também foram acompanhados pelo desenvolvimento da família. Além de seu fundador, a empresa conta com a colaboração de sua esposa, sua filha mais velha, juntamente com seu esposo, e também do filho mais novo do fundador.

Com todas estas mudanças a família viu-se num momento oportuno para melhorar a administração da empresa, momento que pode ser determinante em mais uma etapa na vida da empresa. E para efetuar esta melhora, existem alguns processos dentro da empresa que merecem uma atenção especial.

Estes tópicos são:

- Entrada de mercadoria (ou matéria prima)
- Saída de mercadorias (produtos, ou execução de serviços)
- Gestão (Tomada de decisão)

Estes itens serão tratados individualmente, e foi sendo proposto formas de melhorias a serem executados pela empresa para o aperfeiçoamento dos mesmos.

4.1 Empresa estudada

A empresa estudada é um comércio varejista de materiais para construção, atua no mercado regional de Ubatuba há 30 anos. A empresa foi fundada e permanece até os dias de hoje no mesmo bairro, seu crescimento está relacionado ao desenvolvimento do bairro e da região de Ubatuba.

No princípio, a empresa possuía somente o proprietário e mais um funcionário, que eram responsáveis por todo o funcionamento da mesma. Em poucos anos, com o desenvolvimento e crescimento do mercado e da clientela, o proprietário encontrou uma possibilidade de crescimento e ampliou as instalações da empresa mudando-se para um local maior aumentando a variedade de produtos oferecidos. Isso acompanhado de um desenvolvimento interno em estrutura organizacional, resultando na contratação de novos funcionários, e na divisão de funções como: recebimento de mercadorias, vendas, cobrança e recebimentos.

Apesar de sempre se tratar de uma empresa familiar e com decisões sempre centralizadas em seu proprietário e fundador, foi desenvolvendo-se e aproveitando novidades tecnológicas que auxiliam na administração da mesma, desde a instalação das ultrapassadas caixas registradoras, passando pela implantação do uso da informática logo em seu princípio, até o uso precoce de leitores biométricos para controle de seus funcionários.

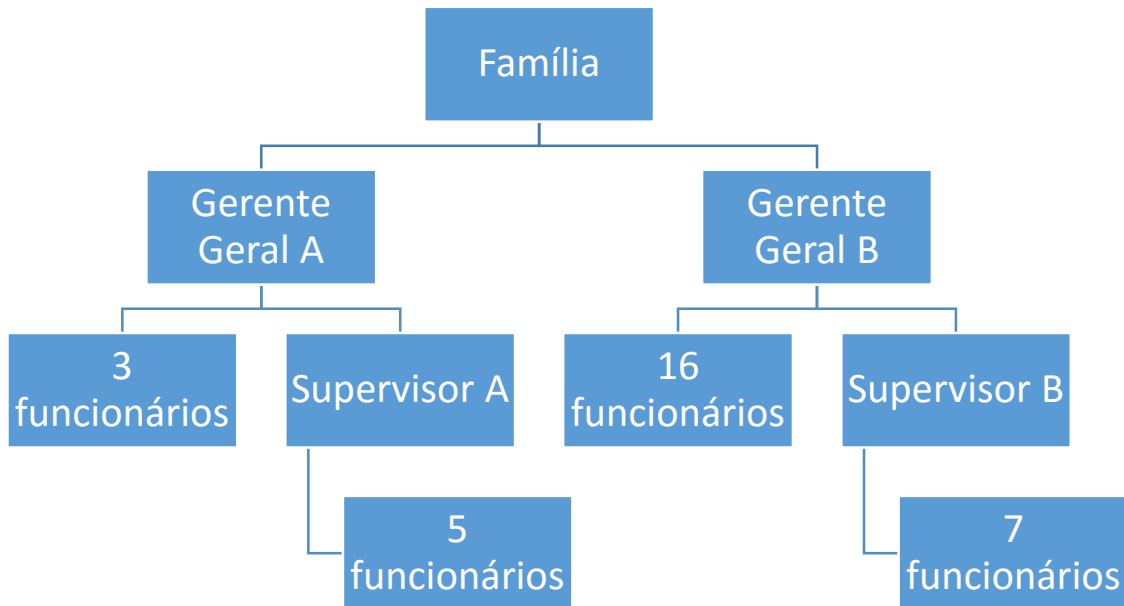
Nesse contexto, percebe-se que com o seu crescimento, houve o aumento de sua clientela, e por consequência da cartela de produtos, que hoje são mais de 40.000 itens diferentes, conquistando a confiança da população local.

A empresa conta com 35 funcionários, além da família de seu fundador, estes sendo cinco integrantes que atuam diariamente nas decisões da mesma.

4.1.1 Estrutura da empresa

A empresa estudada conta com 35 funcionários e uma estrutura física bem definida. Esta estrutura pode ser classificada e dividida principalmente em duas formas. A primeira por hierarquia, no seu topo está a família proprietária, e abaixo deles existem dois gerentes gerais, seguidos por dois supervisores, sendo os outros 31 funcionários divididos de acordo com a figura 6.

Figura 6 - Estrutura empresa – Hierarquia



Fonte: (RIBEIRO, 2015)

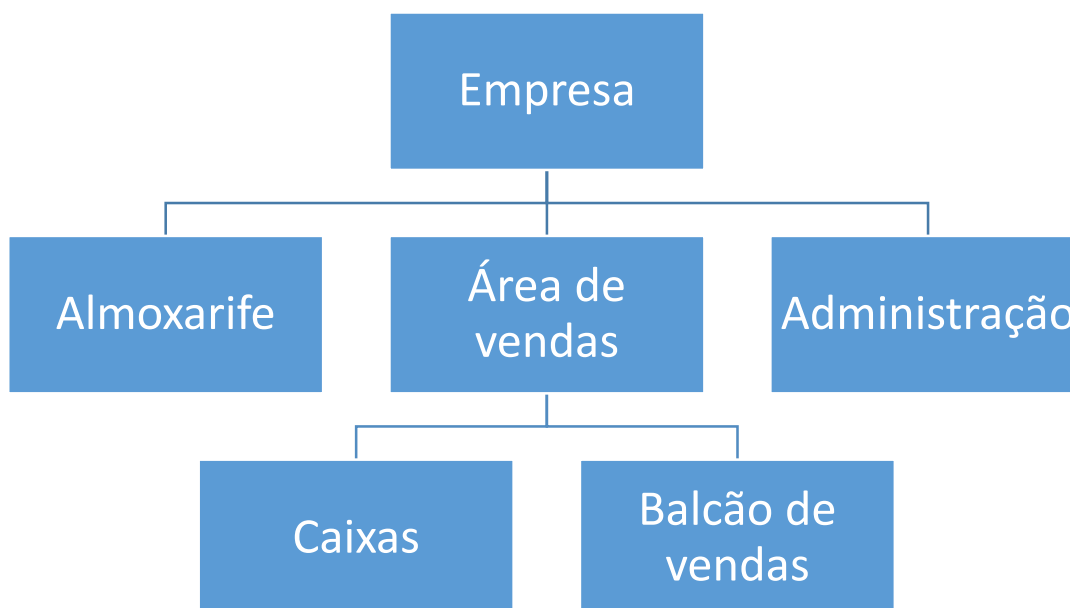
A segunda forma em que podem ser representadas, representada na figura 7, são os locais de trabalho, onde a empresa possui três áreas distintas: o estoque, área de vendas, e administração.

O estoque é a área da empresa onde fica a armazenagem e há o controle da entrada e saída de mercadorias, nessa área se encontra um supervisor a quem os outros funcionários da área se reportam diretamente, teoricamente pode ser comparado as questões relacionadas a área de logística da empresa.

A área de vendas é o coração da empresa, este é dividido em duas regiões, caixas e balcão de vendas, a área de vendas possui um gerente geral que é responsável pela área do balcão de vendas e um supervisor que é responsável pelo setor dos caixas.

A administração consiste no escritório da empresa, local este que cuida de toda papelada questões burocráticas e legais da empresa, desde a entrada e saída de notas, até o departamento pessoal da empresa, esta área possui também um gerente geral.

Figura 7 - Estrutura empresa - Local de trabalho



Fonte: (RIBEIRO, 2015)

Os membros da família fundadora que trabalham na empresa se dividem entre todas as funções da empresa, estando sempre muito presentes no dia a dia da mesma. Sendo a filha mais velha do fundador mais ligada na área administrativa da empresa, a esposa do fundador na região dos caixas, o genro do fundador participa mais na área de vendas e compras, e o fundador e seu filho mais novo na administração geral da empresa exercendo um pouco de todas as áreas da mesma. Sendo assim existe uma participação bem ativa de todos os membros da família na vida da empresa.

4.1.2 Administração atual

Como já foi citado anteriormente a empresa possui um método de administração muito centralizada em sua família e principalmente em seu fundador.

Talvez pelas características da família e sua intervenção no dia a dia da empresa, os processos decisórios são centralizados, sendo executados por membros da família. Este estilo de tomada de decisões pode gerar problemas na vida da empresa, em alguns casos direcionar para soluções prejudiciais e até mesmo deixar boas oportunidades passarem por muitas vezes possuir uma visão muito fechada e engessada dentro de um mesmo ambiente familiar.

As decisões importantes precisam da aprovação da família, fazendo com que decisões pouco relevantes e que poderiam ser resolvidas por outros membros da empresa acabem recaindo sobre os proprietários também. Estas situações acabam dificultando a administração da mesma, pois a falta de critérios para tomada de decisão, acaba descartando em diversos momentos diferentes opiniões por falta de tempo para a decisão, bem como pouca organização processual relacionada ao processo de decisão, podendo acarretar morosidade nos processos da empresa, afetando diretamente o cliente.

Ao analisar a história da empresa observa-se que desde sua fundação, a empresa sempre teve um controle de dados falho, sem quantidades reais registrados. Consequentemente custos e estoques não eram acompanhados de perto, sendo decididos apenas pela opinião do responsável na área, porém sem dados relevantes, assim como controle de pessoal, atrasos, e também o fluxo de caixa em alguns casos não eram controlados.

Apesar de a burocracia ser um mal na vida de muitas empresas, existem setores e momentos na vida de uma empresa que se necessita de um controle maior. E este controle vem por meio de um registro dos procedimentos. Esta burocracia que ao invés de ser inimiga da empresa precisa vir a somar nas qualidades da mesma, melhorando assim seu funcionamento.

4.2 Entrada de mercadoria

Neste item, entrada de mercadorias pode-se analisar o fluxo normal de uma mercadoria dentro da empresa.

A mercadoria, em sua grande maioria, chega através de caminhões na doca de entrada e saída de mercadorias do almoxarifado. Neste processo o motorista do caminhão, ao chegar com a mercadoria para o desembarque entrega a nota para o encarregado do almoxarifado. O encarregado decide se é possível fazer o desembarque no momento e o melhor local para o desembarque das mercadorias.

A conferência desta nota pode ser feita de dois modos:

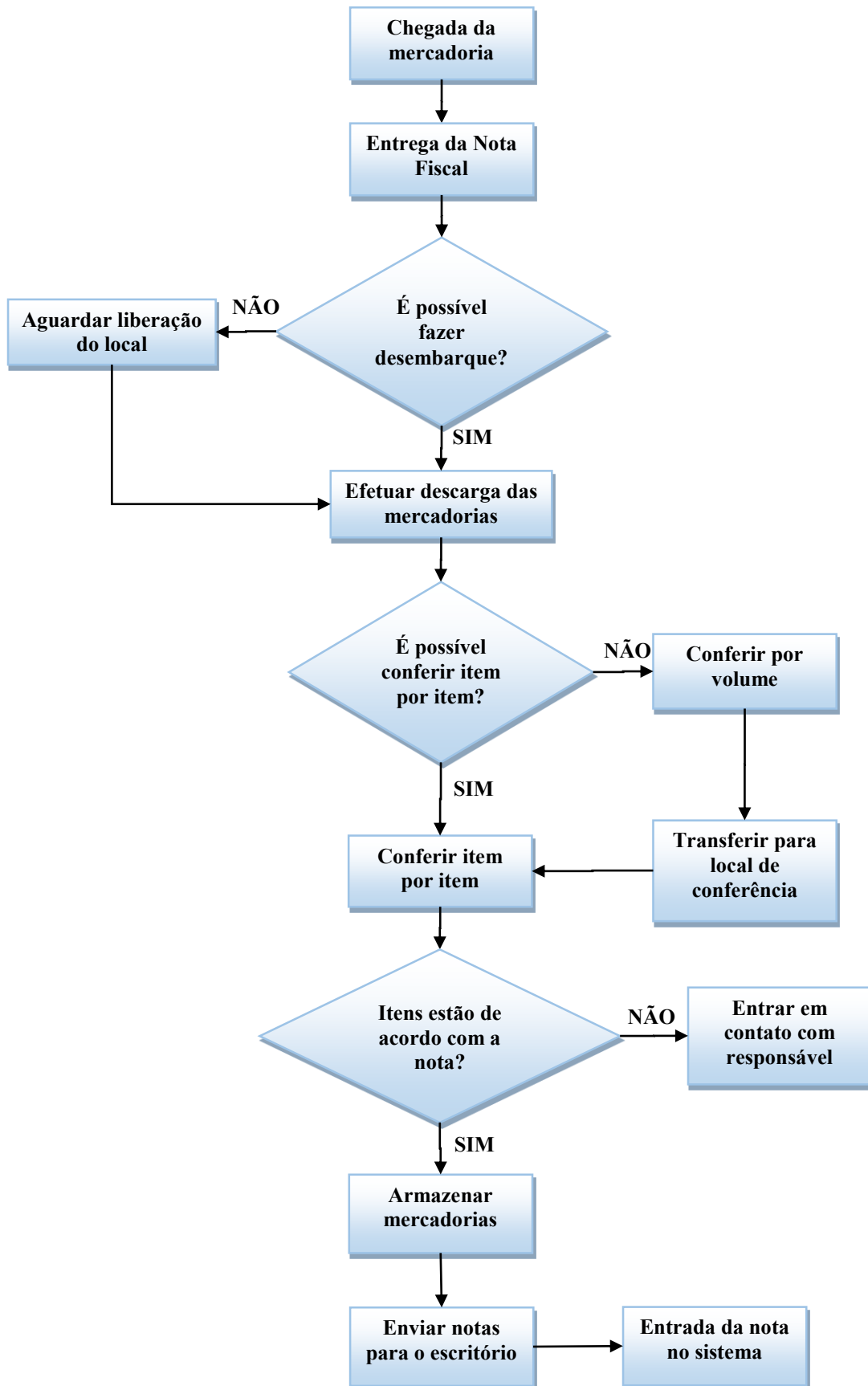
- Quantidade menor: um número menor de mercadorias, permite a conferência item a item da nota fiscal e após isso liberar o motorista.
- Quantidade maior: ao ser recebido um grande volume de mercadorias, ou quando são itens de difícil conferência, são descarregadas as caixas referentes a entrega que são conferidas por meio do total de volume da nota, conferindo também se as etiquetas de destinatário estão corretas.

Terminado o recebimento das notas, o encarregado do almoxarifado fica responsável por levar as notas para o escritório da empresa, onde é dada a entrada de mercadorias em um sistema informatizado que a empresa possui. Por se tratar de setores distantes, este trajeto ocorre de acordo com a necessidade vista pelo encarregado, seja pelo acúmulo de notas, ou pela importância de algumas.

Após a entrada das mercadorias na empresa, as que passaram pelo primeiro modo de conferência são guardadas em seus devidos locais de armazenamento. Já as que ainda não foram conferidas individualmente são deslocadas para um segundo local no almoxarifado para a sua conferência item a item, e após isso são guardadas em seus respectivos locais.

Este processo de entrada de mercadorias é representado na figura 8, tornando a visualização do processo algo mais simples, e facilita a verificação de possíveis etapas falhas.

Figura 8 – Fluxograma entrada mercadorias atual



4.3 Saída de mercadorias

Para a saída das mercadorias, uma vez que elas se encontram no almoxarifado da empresa são necessárias algumas etapas.

Inicialmente deve ser transferida para o local de venda, existem alguns tipos de mercadorias que não precisam executar este passo, pois já são diretamente retiradas pelos clientes ou entregues aos mesmos. Esta transferência é feita através de uma equipe de quatro funcionários, onde dois são responsáveis por verificar qual item está faltando na área de vendas e outros dois são responsáveis em levar estes itens para serem abastecidos.

Estando os itens abastecidos, outro funcionário é responsável pela impressão de etiquetas necessária para facilitar a venda dos mesmos. Estas etiquetas vão desde etiquetas com códigos de barra para facilitar a automação do item até a etiqueta de preço que será colocada com a mercadoria na gôndola para facilitar a informação do cliente. Este mesmo funcionário recebe diariamente do escritório uma lista com os itens que tiveram seu preço alterado e necessitam de novas etiquetas.

A próxima etapa é a venda de mercadorias, na empresa estudada ela é feita principalmente de dois modos:

- A ida presencial do cliente a loja.
- Pedidos feitos via telefone ou e-mail.

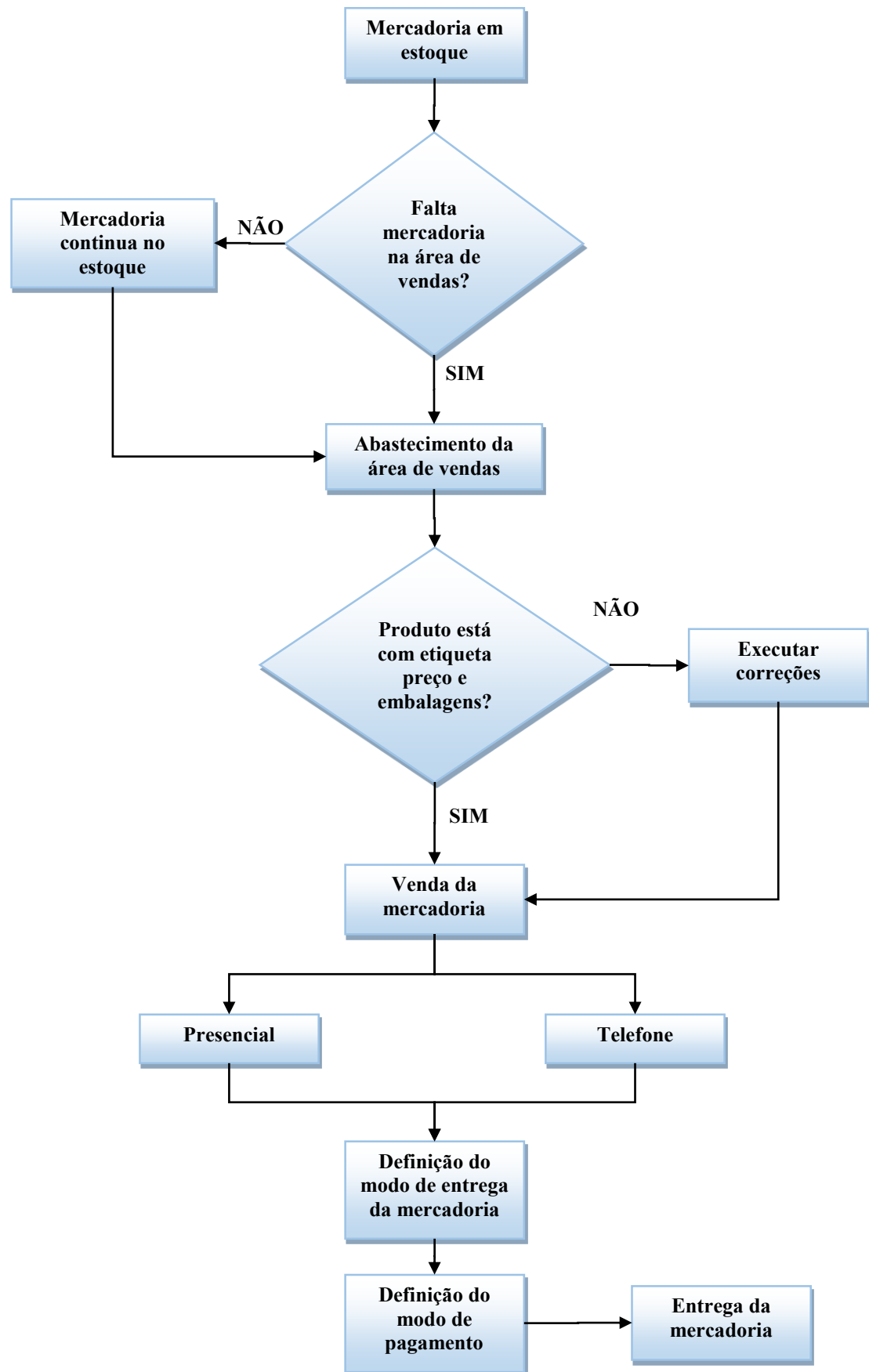
Nos dois casos a equipe de vendas, atende as necessidades do cliente, e faz um pedido de venda. Durante este atendimento o funcionário separa as mercadorias que o cliente vai levar, ou repassa para a equipe de entrega aqueles itens que serão entregues em outro momento.

Já executado o atendimento ao cliente se dirige ao caixa onde é finalizada a venda e recebido os valores da mesma. No caso de vendas que serão recebidas por meio de boleto bancário, os papéis do pedido de venda são enviados ao escritório onde serão feitos os boletos e enviados via correio.

A saída da mercadoria pode ser feita pela porta principal, através do próprio cliente ou pela doca do estoque. No estoque são retirados normalmente materiais de maior porte ou maior quantidade, estes pedidos são passados via telefone ou pessoalmente para os funcionários do estoque, porém é necessária a apresentação do comprovante de compra pelo cliente para a entrega dos mesmos.

O fluxograma de como é efetuado o abastecimento para a venda de mercadoria, segue representado na figura 9.

Figura 9 - Fluxograma saída de mercadorias atual



Fonte: (RIBEIRO,2015)

4.4 Gestão – Tomada de decisões

A gestão em uma empresa familiar é normalmente uma das áreas mais difíceis a ser discutida. Como a base deste tipo de empresa é normalmente voltada com a centralização nas mãos do fundador, ou da família fundadora, se torna muito difícil a visualização dos processos decisórios.

A empresa estudada não foge desta lógica, como a presença da família fundadora é muito marcante na vida da empresa, a gestão da empresa é toda centralizada na família.

No caso da empresa estudada foi verificado dois modos de tomada de decisões bem distintos. O primeiro modo é utilizado graças a presença constante da família no dia a dia da empresa, e ele consiste em tomada de decisão direta do responsável da família no momento em que a necessidade de uma palavra final surge, este método está representado na figura 10, que mostra a família fundadora envolvendo todo o processo de decisão dentro da empresa.

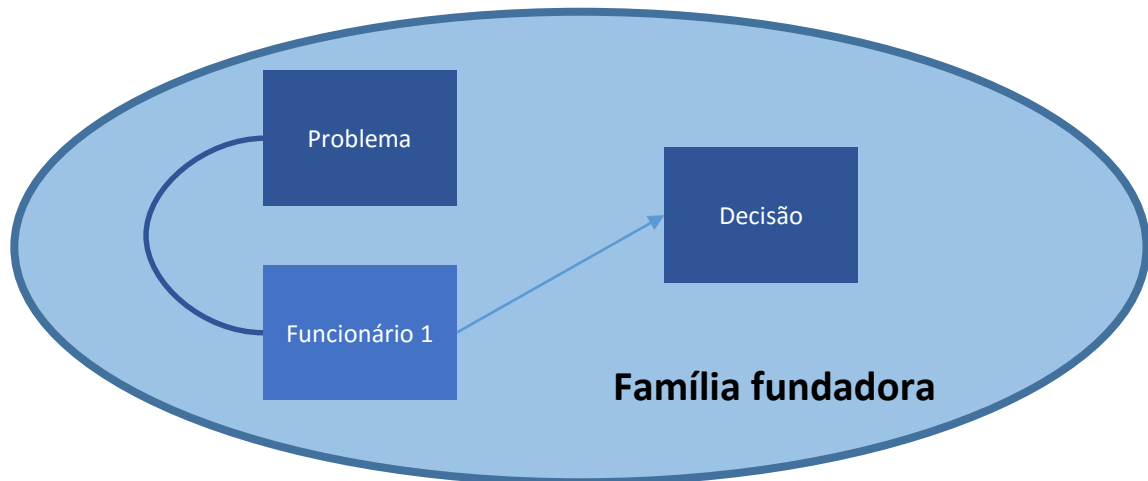
O segundo método os problemas ou itens a terem decisões tomadas vão passando por todos os níveis hierárquicos dentro da empresa, neste processo pode ser que a decisão já foi tomada, porém a informação sempre chega ao topo da hierarquia que consiste na família controladora. Este método representado na figura 11, por ser pouco utilizado é feito de forma instintiva, sem maiores informações para os funcionários das vantagens da utilização do mesmo.

Dentro da família, a maior parte das decisões sobre problemas simples são tomadas diretamente por algum dos membros presentes. Decisões que são consideradas mais importantes são compartilhadas com um ou mais membros da mesma para ouvir uma segunda opinião e chegar a uma decisão final sobre o assunto. Essas reuniões são normalmente encontros informais no ambiente de trabalho onde os fatos são compartilhados.

Apesar da grande agilidade que o primeiro método de tomada de decisão dá ao dia a dia da empresa, distanciando a empresa da burocracia e economizando tempo. Este pode ser um modelo muito prejudicial para a mesma, pois ele a deixa muito presa aos seus controladores, e a falta de critérios bem estabelecidos na empresa dificulta a tomada de qualquer decisão na ausência dos mesmos, e muitas vezes inibindo o desenvolvimento dos funcionários, retirando em alguns casos decisões que são de responsabilidade dos mesmos.

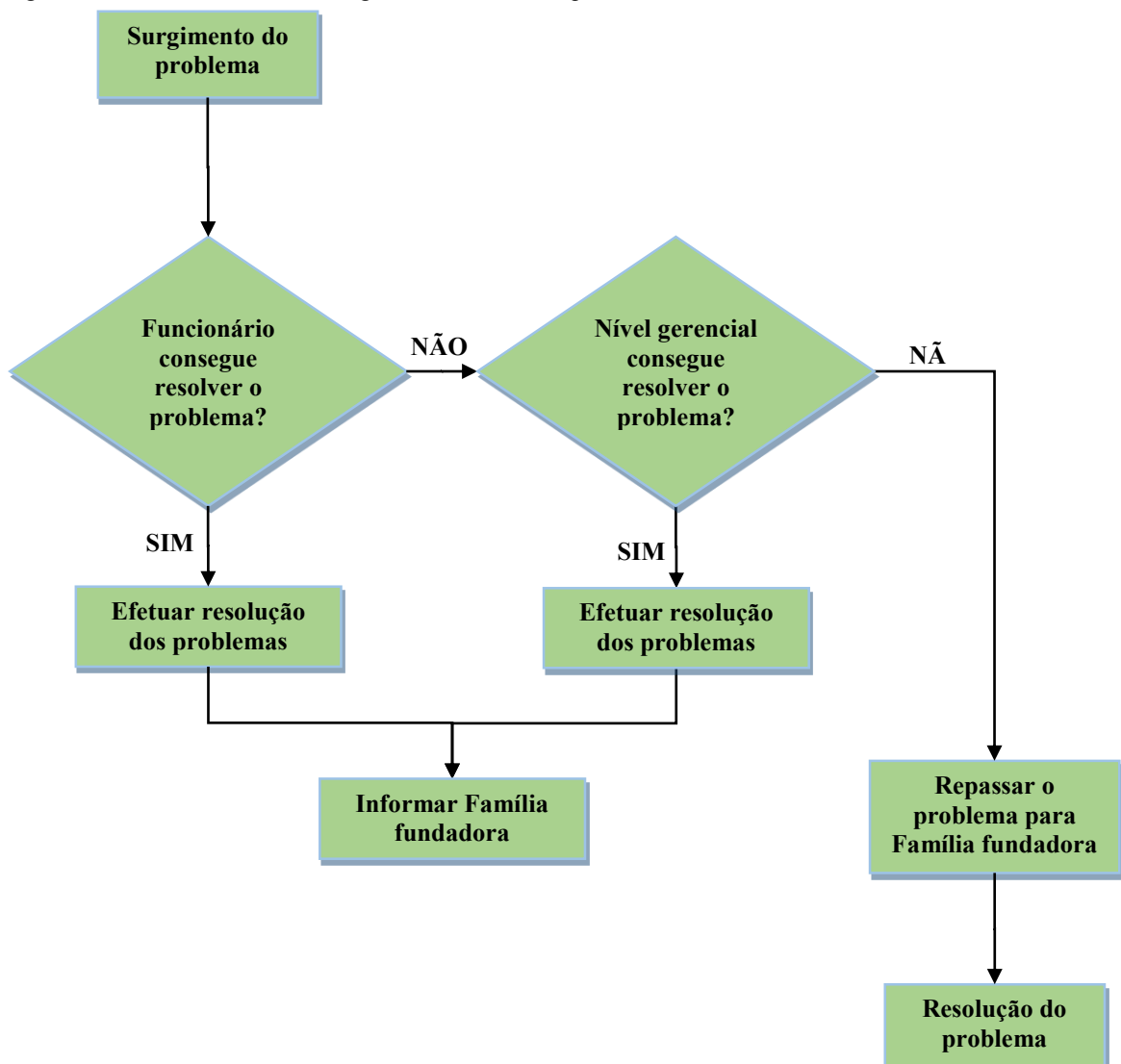
Abaixo seguem as figuras demonstrando os dois modos em que as decisões são tomadas.

Figura 10 – Tomada de decisões comparticipação direta da família



Fonte: (RIBEIRO, 2015)

Figura 11 - Tomada de decisões seguindo níveis hierárquicos



Fonte: (RIBEIRO, 2015)

5 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Tendo-se estudado toda a história de empresas familiares, e visto suas particularidades, é perceptível que a empresa estudada possui muitos das características citadas. Como fora parte do objetivo deste estudo, a Tabela 1, mostra um resumo dos problemas identificados e as possíveis soluções.

Tabela 1 – Problema x Soluções

Problemas	Soluções
Acumulo de descarga em horários de pico	Estabelecer horários para descarga de mercadorias
Perda ou demora para a nota ser lançada	Registro de notas que chegaram e envio ao escritório uma vez ao dia
Entrega de itens não pedidos ao fornecedor	Conferência com cópia de pedido entregue pelo setor de compras
Falha ao conferir mercadorias causada pela mudança de local	Aumentar o local de descarga e realizar a conferência no mesmo local
Falta de abastecimento da mercadoria no local de venda	Antes de guardar a mercadoria em seu devido local verificar sua reposição no local de vendas
Falta de abastecimento da mercadoria no local de venda	Criação de lista de mercadorias em falta e sua verificação diária
Falta de etiquetas ou automação das mercadorias	Incluir a etapa de automação antes que as mercadorias sejam guardadas em seus devidos locais (registro e documentação)
Falta de controle da saída de mercadorias	Inserir o processo de conferência de mercadorias no caixa, ou alocar um funcionário para executar esta tarefa na saída da loja
Decisões tomadas pulando hierarquia na empresa	Definir os tipos de decisão e repassar cada decisão aos seus responsáveis, sendo operacional, tática ou estratégica.

A partir da identificação optou-se por realizar detalhadamente a análise das áreas estudadas, propondo melhorias para a administração da empresa, consequentemente profissionalizando a estrutura administrativa da mesma.

5.1 Entrada de mercadorias

Como visto na análise, a mercadoria segue um fluxo natural ao entrar na empresa. Porém, são necessários alguns cuidados que não foram verificados no processo atual da empresa. Segundo Sá e Rotondaro (2006), este é um dos processos onde existe grande perda de mercadorias dentro de um varejo. Para obter-se uma correção neste processo pode-se executar

o método FMEA (Análise de Modo e Efeito de Falha), onde são vistas as falhas já existentes, e a possibilidade de outros tipos de falhas. Feita esta etapa são geradas algumas propostas de mudanças no modo de entrada das mercadorias.

Em um primeiro passo deve-se estipular horários de carga e descarga, para que não exista acúmulo de descargas, e para que ela não seja feita em horários de funcionamento vulneráveis para a empresa, como por exemplo durante o horário de almoço, período este que o quadro de funcionários fica reduzido à metade.

Como fora citado por Francischini e Gurgel (2002) para que se tenha um controle adequado do recebimento de mercadorias deve-se seguir alguns passos citados no item “2.2.1 Recebimentos de mercadorias”.

Uma vez autorizada a descarga da mercadoria, apesar que o processo ideal seria a conferência de todos os itens no momento da entrega, verificou-se que pela falta de tempo, este é um processo inviável. Devido a isto parte dos recebimentos que é conferida por meio do total de volume de caixas entregue deve continuar a ser executada, porém com atenção extrema ao estado das mesmas, e observando se as mesmas continuam invioladas.

Seguindo os passos citados por Francischini e Gurgel (2002), serão evitados alguns dos problemas da empresa, como ao se efetuar a conferência, ainda que posterior a descarga, no mesmo local com o responsável pelo descarregamento do material evita possíveis extravios da mercadoria dentro da própria loja. É também durante este processo de conferência que em posse da cópia do pedido entregue ao estoque pelo responsável de compras que o funcionário pode verificar se ali estão todos os itens pedidos pela loja.

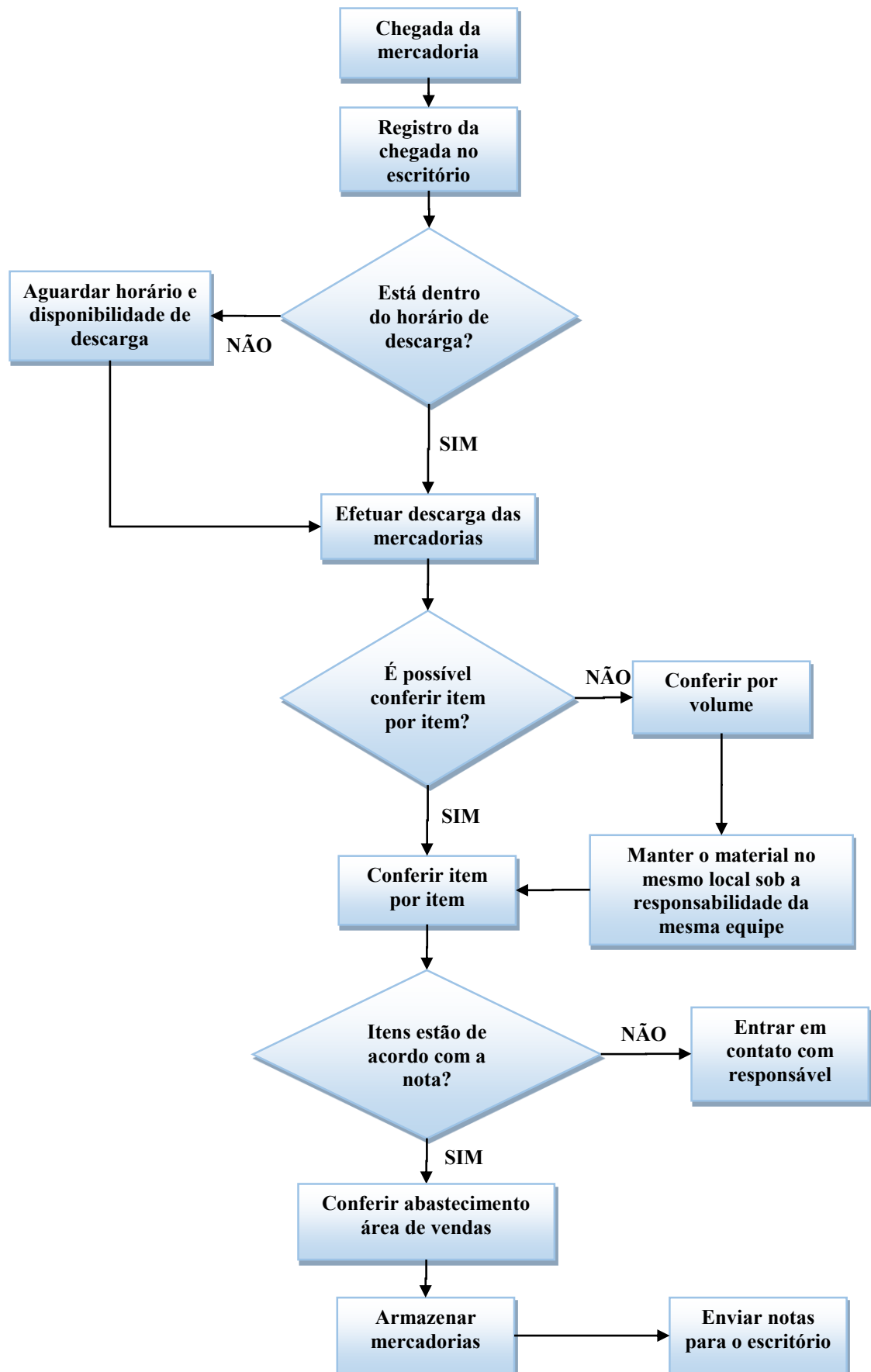
Tendo terminada a conferência das mercadorias, antes de guardá-las em seus respectivos locais deve-se ser verificada a sua existência ou ausência na área de vendas. Este é um passo muito importante dentro do estoque da empresa, pois verificou-se como um problema corriqueiro na empresa a chegada desta mercadoria e a falta de abastecimento da mesma na área de vendas, segundo Martins e Alt (2009), esta verificação é de suma importância para o melhor atendimento ao cliente e o abastecimento deve ser executado com o sistema PEPS (primeiro ao entrar, primeiro ao sair).

Também através do registro citado por Francischini e Gurgel, a empresa tem um controle das notas que chegaram ou não, evitando assim o desaparecimento destas notas ao serem encaminhadas ao escritório para lançamento.

Terminado todo o processo de entrada das mercadorias, o responsável pelo recebimento deve uma vez ao dia levar todas notas juntamente com as cópias de pedido recebidas ao escritório para o lançamento no sistema dos itens que foram descarregados.

Esta proposta está representada na Figura 12, na qual é perceptível alguma semelhança com o processo inicial, porém com as mudanças encontradas na literatura que torna o processo de entrada de mercadoria mais eficiente e diminui a possibilidade de falhas.

Figura 12 - Entrada de mercadorias proposto



Fonte: (RIBEIRO, 2015)

5.2 Saída de mercadorias

A saída de mercadorias é um dos processos mais importantes na vida de qualquer empresa, pois dele vem toda a renda obtida. Porém, também é um dos processos onde ocorre o maior número de falhas, e conseqüentemente perdas financeiras. De acordo com um estudo realizado pelo Programa de administração do varejo (PROVAR/FIA, 2004), as maiores causas das perdas de mercadoria são as quebras operacionais 36%, furtos internos, cometidos por funcionários 20% e por furtos externos, representando 15%, mostrando o impacto da atuação de clientes oportunistas, e estas causas ocorrem em sua maioria por falhas durante a saída de mercadorias.

Segundo Slack et al. (1999), após a verificação da natureza das falhas a segunda tarefa é análise das formas de reduzir ou minimizar as conseqüências das falhas. Sendo assim foram levantadas as propostas para a mudança de algumas etapas na saída de mercadorias.

Analogamente ao citado por Francischini e Gurgel (2002), no processo de recebimento das mercadorias, deve ser usar os mesmos passos na saída da de mercadorias da loja.

Como verificado na empresa, uma etapa muito importante na saída de mercadorias é seu abastecimento no local de vendas. Porém, esta é uma etapa em que foram encontradas inúmeras falhas durante a observação. Estas falhas ocorriam principalmente quando a mercadoria estava em falta na empresa por um período de tempo e quando o a mesma chegava seu local já era ocupado por outra mercadoria, e como os funcionários não percebiam nenhum espaço vazio nas gôndolas eles ficavam parados no almoxarifado.

Para a solução deste problema, além do processo já citado no item entrada de mercadorias, aconselha-se a criação de listas com locais das mercadorias e mercadorias que estão em falta, listas estas que devem ser discutidas e visualizadas no menor intervalo de tempo possível, de preferência diariamente para que este abastecimento seja corrigido e juntamente com este processo deve-se ser implantado o sistema PEPS (primeiro ao entrar, primeiro ao sair), para que haja uma rotação das mercadorias no estoque, evitando assim que as mesmas fiquem paradas, e estraguem ou se desatualizem antes de serem vendidas

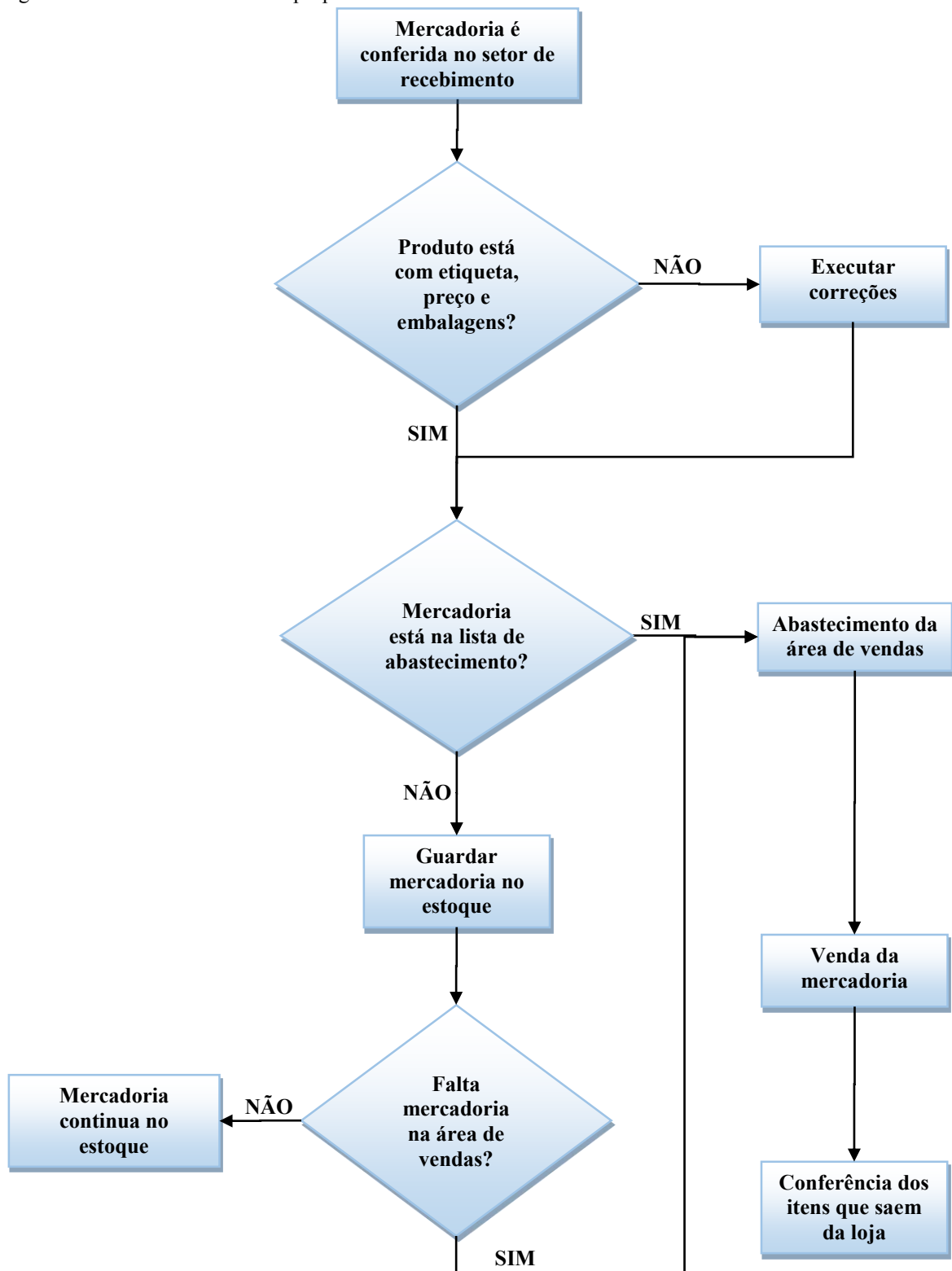
Outro problema encontrado para a venda é a falta de etiquetas nas mercadorias, ou quando as mesmas existiam, a falta de sincronismo da etiqueta com o sistema de vendas utilizado na empresa. Nesta etapa deve-se utilizar os passos “registro” e “documentação” proposto por Francischini e Gurgel (2002), pois como a empresa possui muitos itens, e muitas vezes a necessidade de abastecimento é muito mais veloz que a possibilidade de fazer estas etiquetas,

aconselha-se que estas devam ser feitos antes das mercadorias serem alocadas em seus respectivos locais no almoxarife.

Na etapa de venda, percebe-se a falta de controle das mercadorias que saem da loja, pois a separação é feita pelos funcionários do balcão ou pelos próprios clientes. Para melhorar o controle nesta etapa pode-se incluir um processo de “conferência” item a item no caixa, citado por Francischini e Gurgel (2002), ou contratar (realocar) um funcionário para fazer esta conferência na saída da loja. Este processo pode diminuir a velocidade de atendimento, porém além de um maior controle a diminuição de prejuízos na empresa.

Na figura 13, pode-se ver que a proposta de mudança da ordem em algumas etapas e a inclusão de outras etapas de controle devem influenciar em muito a qualidade do processo, beneficiando assim ainda mais a empresa.

Figura 13 - Saída de mercadorias proposto



Fonte: (RIBEIRO, 2015)

5.3 Gestão – Tomada de decisões

Apesar de muitas vezes alguns traços da família atrapalharem na gestão da empresa, a família sempre esteve muito ligada ao modo como a empresa é gerida. E como é notório o sucesso da empresa, deve ser dada uma ênfase nos pontos positivos desta gestão, e corrigir possíveis pontos falhos.

No primeiro método de tomada de decisões visto, nota-se que a presença da família pode ser de muito valor, como citado por Cisneros et al. (2012) contribuindo para a desburocratização da empresa e agilidade da mesma na tomada de decisões, porém deve se evitar este método, pois o mesmo pode muitas vezes desautorizar os funcionários de nível gerencial, o que pode trazer um prejuízo operacional enorme dentro da empresa, sobrecarregando assim seus fundadores.

Observada a coerência de ideias dentro da própria família, verifica-se que o segundo método deve ser incentivado, pois segundo Almeida (1992) existem diferentes níveis de decisões a serem tomadas, operacional, tático e estratégico, e cada nível de decisão deve ser tomada por pessoas diferentes dentro da empresa, fazendo assim com que todos tenham suas responsabilidades.

Em um processo no qual exista tempo hábil, de acordo com Kansikas e Laakkonen (2011) é importante ouvir a opinião dos funcionários envolvidos e também os de nível gerencial, para posteriormente a decisão ser tomada e se possível explicar para os mesmos o porquê da decisão ser aquela.

Quando a decisão precisa ser tomada sem a inclusão dos devidos envolvidos, é de suma importância uma reunião, ou conversa, com funcionários de nível gerencial que foram excluídos da tomada de decisão, explicando o fato em si e o porquê da decisão ter sido tomada, o que segundo Carmon e Pearson (2013) facilita que o funcionário assimile ainda mais o perfil da empresa.

Com isso, a empresa cria uma possibilidade de independência de seus fundadores, porém não perde sua identidade. Identidade que vai sendo repassada aos funcionários com o passar do tempo, tornando as decisões mais coerentes com as características da empresa e de seus funcionários.

6 CONCLUSÃO

Tendo em vista a importância demonstrada das empresas familiares e ambiente em que elas são geradas, que a cada dia se torna mais competitivo. Este trabalho através da busca na literatura, procura ser uma fonte de informação para este modelo empresarial, incentivando, e servindo de exemplo para continuidade das empresas familiares.

Quanto ao objetivo geral do trabalho, pode-se concluir que algumas melhorias foram propostas com o intuito de minimizar prejuízos a empresa pesquisada, aperfeiçoar processos e facilitar a execução das atividades diárias dentro dos setores que envolvem armazenagem, entrada e saída de mercadorias, bem como dinamizar a tomada de decisão, que estava baseada na estrutura centralizada na figura do proprietário.

Essa centralização de poder na tomada de decisão, conforme literatura pesquisada, é comumente vista em empresas familiares. Na empresa estudada, foi verificada uma estrutura bem centralizada, onde todas as ações de relativa importância dependem de seu fundador.

Na verificação de determinados processos dentro da empresa, entrada, saída de mercadorias e tomada de decisões, foram constatados diversos problemas. Problemas que vão desde do local físico em que as tarefas são efetuadas até o modo como os processos são executados.

Para a solução destes problemas foi feita uma pesquisa na literatura que indicou o sistema FIFO para a armazenagem das mercadorias e o método FMEA para a melhoria do comportamento gerencial, no que tange ao processo de tomada de decisão.

As mudanças foram propostas com o objetivo de profissionalizar os processos e por consequência a empresa, evitando problemas de comunicação, e até prejuízos financeiros aos proprietários. Apesar de todos os indicativos de melhorias propostas, a gestão da empresa pesquisada ainda é centralizada na figura do proprietário e de seus familiares que comandam todas as áreas da empresa.

Desta forma, pode-se afirmar que a criação de processos com objetivo de profissionalização deve atingir as demais áreas da empresa como a financeira e a de vendas, requerendo muitas vezes a necessidade de afastamento por parte do proprietário como forma de criar processos descentralizados, permitindo autonomia e poder de decisão dos funcionários da empresa, permitindo a profissionalização da empresa e um processo sucessório eficiente.

6.1 Sugestão para trabalhos futuros

Por se tratar de um trabalho na área de micro e pequenas empresas, área esta que ainda possui um potencial de estudos enorme na literatura científica, existem inúmeras oportunidades de trabalhos futuros. Dentro da própria engenharia de produção, o trabalho trata com temas da administração, envolvendo métodos como PEPS e FMEA. Esta teoria foi analisada especificamente para o caso estudado, mas fica claro que ela pode ser utilizada em outros casos, empresas de diferentes ramos e portes.

Como fora analisado no trabalho estas empresas familiares possuem muitas vezes um crescimento com algumas áreas falhas, e estas áreas já são trabalhadas dentro da Engenharia de Produção, em casos para grandes empresas, surge então a oportunidade de estudar a aplicação dessas soluções, como por exemplo a área de logística para estas micro e pequenas empresas, aplicando a teoria nas especificidades do caso a ser estudado.

Dentro da empresa estudada, sugere-se para futuras pesquisas o acompanhamento da implantação das mudanças aqui sugeridas e a verificação dos seus resultados. E também como oportunidade de estudos foi verificado a existência de outros processos dentro da empresa que também podem ser frutos de futuros trabalhos, processos como por exemplo o controle financeiro ou controle de pessoal.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. R. P. **Estudos do futuro do Ambiente Empresarial: Cenários para o Sistema Financeiro Brasileiro no ano 2000**. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.
- BERTO, R.M.v.S.; NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. **Produção**. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.
- CARMON, A. F.; PEARSON, J. C. Family business employees' family communication and workplace experiences. **Journal of Family Business Management**. Fargo. v. 3 n 2 pp. 88 – 107, 2011
- CISNEROS, L. et al. Family, business and power: illustrating three extreme cases. **Journal of Family Business Management**. Montréal. v. 2 n 1 pp. 40 – 56, 2012
- COLLINS L.; O'REGAN N. Editorial: The evolving field of family business. **Journal of Family Business Management**, Bristol. v. 1 n. 1, pp.5 – 13, 2011.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 344p.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. Stanford. v. 14, n. 4, p. 532- 550, 1989.
- FERREIRA, J. Â. **Custos industriais: uma ênfase gerencial**. São Paulo: Editora STS, 2007.
- FLORES JR., J. E.; GRISCI, C. L. I. (2012) Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. do A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thompson; 2002. 310p.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 3.ed. Passo Fundo: Ediupf, 2002. 256p.
- HARRISON, E. F. The essence of management decision. **Management Decision**. São Francisco. v. 38, n. 7, p 462-469, 2000.
- KANSIKAS, J.; LAAKKONEN, A. Evolutionary selection and variation in family businesses. **Management Research Review**. Jyväskylä. v. 34 n. 9 pp. 980 – 995, 2011
- MADDOXX, M.E. Error apparent. **Industrial Engineer**. v.37, n.5, p. 40-44, 2005.
- MARTINS, P. G. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MARTINS, P. G.; Alt, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 441p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996. 347p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011. 224p

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2010. 312p

PALACIOS T. M. B. et al. Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, Badajoz. v. 11 n. 1, pp.58 – 76, 2013.

PROGRAMA DE ADMINISTRAÇÃO DE VAREJO (PROVAR/FIA). 4ª Avaliação Provar de Perdas no Varejo Brasileiro Relatório Final – 2004. **Fundação Instituto de Administração**, São Paulo, 2004.

Disponível em < <http://www.provar.org/gpp/gpp.htm>>. Acesso em 7 Outubro 2014.

PUENTE, J.; PINO, R.; PRIORE, P.; FUENTE, D. A decision support system for applying failure mode and effects analysis. **The International Journal of Quality & Reliability Management**. v.19, p. 137-150, 2002.

RAIFFA, H. **Teoria da decisão**. 1 ed. São Paulo: Vozes/Edusp, 1977. 346p.

RAMONA K. Z. The importance of the family system in family business, **Journal of Family Business Management**, Nova Iorque. v. 1 n.1, pp.26 – 36, 2011

SÁ, D. M. de; ROTONDARO, R. Gerenciamento de Riscos Operacionais na Prevenção de Perdas do Varejo. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, 2006. **Anais do XXVI ENEGEP 2006**. Fortaleza, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450310_7367.pdf>. Acesso em: 07 setembro 2014.

SCHLIPPE, A. von et al. The “family business brand”: an enquiry into the construction of the image of family businesses. **Journal of Family Business Management**. Witten. v. 1 n. 1 pp. 37 – 46, 2011

SEBRAE-SP. **Book de pesquisa sobre MPEs Paulistas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/book_pesquisas_mpespaulistas>. Acesso em 15 novembro 2014.

SIMÕES, S. F. Aplicação de FMEA e FMECA na Tecnologia Submarina. In: **CENPES/PDP/TS PETROBRAS**, São Paulo, 2004.

SIMON, H. A. **The new Science of management decision**. Revisada. Nova Iorque: Harper and Brothers Publishers, 1690. 175p.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 728p

SOUZA, R. C. de. **Cultura da empresa familiar X Gestão Empresarial**. 86f. Dissertação (Curso mestrado executivo) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo. 2001