



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

GESTÃO E SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

ESTUDO FINAL



ÍNDICE

5	Introdução
6	Capítulo 1: Conceitos fundamentais da gestão de Empresas Familiares
6	1.1 Definição, relevância e abordagens conceptuais das empresas familiares
13	1.2 O modelo de três círculos: ensinamentos práticos para as empresas familiares
20	1.3 Compreender as dinâmicas familiares e os seus impactos nas empresas familiares
24	Capítulo 2: Sucessão e continuidade nas Empresas Familiares
24	2.1 Assegurar e planear a continuidade da Empresa Familiar
30	2.1.1 O processo sucessório
32	2.1.2 Vantagens e desvantagens da sucessão
35	2.2 A gestão de conflitos em empresas familiares
35	2.2.1 Tipos de conflitos
37	2.2.2 Gestão de conflitos
40	Capítulo 3: Empreendedorismo e estratégias de inovação
40	3.1 Características do empreendedor
45	3.2 O que é o empreendedorismo?
45	3.3 A importância do empreendedorismo
46	3.4 Estratégia de inovação
50	3.5 Elementos essenciais para o desenvolvimento da estratégia de inovação



51 **Capítulo 4: Liderança, Motivação e Planeamento estratégico**

51 4.1 Liderança

52 4.1.1 Estilos de Liderança

58 4.2 Motivação

59 4.2.1 Teorias sobre Motivação

61 4.2.2 Motivação e Implicações para a Gestão:

61 4.2.3 Como motivar uma equipa?

62 4.3 Planeamento estratégico

63 4.3.1 Importância do Planeamento

65 4.3.2 Etapas do Planeamento

65 4.3.3 Níveis de Planeamento

66 4.3.4 Planeamento estratégico

66 4.3.5 Porque o planeamento estratégico é importante

67 **Capítulo 5: Marketing, Comunicação e Controlo financeiro**

67 5.1 Marketing

68 5.1.1 Definições de Marketing

68 5.1.2 Iceberg do Marketing

69 5.1.3 Fatores influenciadores do comportamento

69 5.1.4 Marketing Estratégico – Ferramentas

72 5.2 Comunicação

72 5.2.1 Observações gerais

73 5.2.2 Objetivos da comunicação em marketing

74 5.2.3 Desenvolvimento de comunicações eficazes

78 5.3 Controlo Financeiro

79 5.3.1 O plano financeiro

80 5.3.2 A gestão financeira



82	Capítulo 6: Gestão do Tempo
82	6.1. A importância das prioridades
83	6.1.1. Classificação das tarefas
86	6.1.2. O que é o tempo?
87	6.1.3. O que significa a gestão de tempo?
88	6.2. Lei de Pareto
88	6.3. Desperdiçadores de tempo
89	6.4. Planeamento na gestão do tempo
90	6.5. Técnicas de gestão do tempo

INTRODUÇÃO

As empresas familiares são uma realidade particular do tecido económico e da realidade jurídico-empresarial portuguesa. Estas, apesar de se caracterizarem, essencialmente, como sociedades fechadas, têm absorvido progressivamente os princípios delineadores do governo das sociedades - normas jurídicas, práticas e comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios (incluindo a administração, a direção e demais órgãos diretivos) e a fiscalização das organizações, compreendendo nomeadamente a determinação do perfil dos titulares de órgãos e corpos organizativos e as relações entre estes, os titulares do capital, os associados ou os fundadores e os outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da organização.

Além do mais, quando comparadas com as suas congéneres não familiares, as empresas familiares são detentoras de um elemento muito próprio, a Família Empresária. Esta, presente em todos os domínios de atuação da empresa, influenciará a sua atividade, possibilitando que em áreas como a propriedade, a gestão e a sucessão, a empresa familiar se distinga das empresas não familiares.



01.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES



1.1 Definição, relevância e abordagens conceptuais das empresas familiares

A Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) refere-se às Empresas Familiares como “aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

Uma empresa familiar pode ser definida como “uma empresa em que um ou mais membros de uma ou mais famílias têm uma participação significativa e compromissos significativos na direção do negócio” ou “uma empresa fundada por vários sócios, ou herdada por vários grupos familiares que partilham um número importante de traços familiares culturais”.

As empresas familiares podem ainda ser definidas através do conceito de “sucessão empresarial”, o qual é o resultado de uma das principais finalidades destas empresas, ou seja, a sua transmissão às gerações seguintes, “quando uma empresa está totalmente identificada por uma determinada família por pelo menos duas gerações, e essas influenciam na política e nos objetivos da família”.

No entanto, apesar da dificuldade em se alcançar uma definição comum de empresas familiares, os autores da área não deixam de apresentar possíveis modalidades de determinação e definição deste tipo de empresas. A grande maioria das definições encontradas tentam definir empresas familiares em torno do conceito de propriedade, enquanto outros preferem defini-las considerando a propriedade e o envolvimento na gestão por parte da família proprietária da empresa.

Neste sentido, as empresas familiares são aquelas, nas quais os detentores da propriedade, e em primeiro lugar, o seu fundador, têm a possibilidade de determinar o futuro da empresa (delineando políticas como o acesso à empresa, a retribuição dos seus membros, a transmissão e o planeamento da sucessão), permitindo que o controlo / direção da mesma se mantenha na propriedade das gerações supervenientes.

As várias definições apresentadas mostram como a empresa familiar é uma estrutura complexa, pela convergência entre a empresa e a família. A atividade empresarial é, deste modo, influenciada pela relação familiar existente, por um lado, através do controlo da propriedade e, por outro, através da gestão da sociedade simultaneamente com o controlo da propriedade, verificando-se um envolvimento direto da família nos negócios da empresa.

ALGUNS AUTORES APONTAM SEIS ITENS QUE, QUANDO PRESENTES EM UMA ORGANIZAÇÃO, PODEM IDENTIFICÁ-LA COMO FAMILIAR:

- ⊙ O **controlo acionista** pertence a uma família;
- ⊙ Os **laços familiares determinam a sucessão** do poder;
- ⊙ Os **parentes ocupam posições estratégicas** na administração;
- ⊙ Os **valores** da organização identificam-se com os **da família**;
- ⊙ Os **atos dos membros da família repercutem-se na gestão da empresa**, não importando se nela atuam;
- ⊙ **Ausência de liberdade para vender** as participações/quotas herdadas da empresa.



É corrente confundir empresas familiares com micro ou pequena empresa o que não é de todo verdade, pois existem empresas familiares entre as maiores empresas dos vários países, apesar da maior parte das empresas familiares existentes serem pequenas ou médias empresas (PMEs).

CONTEXTO MUNDIAL

Entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares. Desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas como é o caso da Wal-Mart e da Fidelity Investments. Das 500 maiores empresas listadas pela Fortune cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias.

Na Europa Continental, são várias as empresas de grandes dimensões que se mantêm sob o controlo familiar. Estas representam mais de 60% das empresas europeias, nas quais se incluem empresas de diversos sectores de atividade, várias dimensões, podendo ou não ser cotadas em bolsa.

CONTEXTO NACIONAL

Já em Portugal, estudos da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, estimam que cerca de 70%-80% das empresas portuguesas e, provavelmente, mais de 60% do PIB e 50% do emprego está assegurado em empresas, “cuja propriedade se encontra, total ou parcialmente nas mãos de uma ou mais famílias, e a família detém o controlo sobre a gestão da empresa”.

Temos vários exemplos de grandes e conhecidas empresas familiares, como é o caso do Grupo Jerónimo Martins, Grupo Sonae, Grupo Amorim, Luís Simões ou Salvador Caetano.



As empresas familiares representam uma forma de organização empresarial transversal do tecido empresarial, estando presentes em praticamente todos os sectores de atividade, e têm um importante impacto no crescimento da economia através da criação de emprego e produtividade.



A sua importância assenta, não só no papel que possuem como agentes económicos, mas também nos valores que transmitem ao longo das gerações, na estabilidade a longo prazo, no empenho, no compromisso e na responsabilidade em fazer perpetuar os valores em que se baseia.

São vários os autores e os estudos que têm chamado a atenção para a importância das empresas familiares. Apesar de desempenharem um dos pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial, estas empresas são também uma realidade que reveste grande complexidade.

Diante do cenário de empresas familiares, muitos acreditam que quando a família e a empresa se unem isso acaba por enfraquecer a eficiência da gestão dos negócios, mas existem hoje no mercado grandes empresas que têm como início a gestão familiar.

PONTOS FORTES

- ⊕ **Comando único e centralizado**, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- ⊕ **Estrutura administrativa e operacional convergente**;
- ⊕ **Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para o auto-financiamento** obtido de poupança feita pela família;
- ⊕ **Importantes relações comunitárias e comerciais** decorrentes de um nome respeitado;
- ⊕ **Organização interna leal e dedicada**;
- ⊕ **Forte valorização da confiança mútua**, independentemente de vínculos familiares. A **formação de laços entre empregados antigos e os proprietários** exerce papel importante no desempenho da empresa;
- ⊕ **Grupo interessado e unido em torno do fundador**;
- ⊕ **Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade** onde atua;
- ⊕ **Continuidade e integridade de diretrizes administrativas** e de focos de atenção da empresa.

PONTOS FRACOS

PRIMEIRA GERAÇÃO (fundador vivo)

- ⊖ **Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional**, tendendo mais para o primeiro;
- ⊖ A postura de **autoritarismo e austeridade do fundador**, na forma de investir ou na administração dos gastos, alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- ⊖ **Exigência de dedicação exclusiva dos familiares**, priorizando os interesses da empresa;
- ⊖ **Laços afetivos extremamente fortes**, influenciando as decisões, os comportamentos e os relacionamentos na empresa;
- ⊖ **Valorização da antiguidade** como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- ⊖ **Expectativa de alta fidelidade dos empregados**, o que pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- ⊖ **Jogos de poder**, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.





PONTOS FRACOS

SEGUNDA GERAÇÃO (transição da 1ª para a 2ª fase)

- ⊖ **Falta de comando central** capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
- ⊖ **Falta de planeamento** para médio e longo prazo;
- ⊖ **Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;**
- ⊖ **Conflitos** que surgem **entre os interesses da família e os da empresa** como um todo;
- ⊖ **Falta de compromisso em todos os setores da empresa**, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
- ⊖ **Descapitalização da empresa pelos herdeiros em benefício próprio;**
- ⊖ **Situações em que prevalece o emprego de parentes**, sem ser orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- ⊖ **Falta de participação efetiva dos sócios**, que legalmente constituem a empresa, nas suas atividades do dia a dia;
- ⊖ Às vezes, **manipulação contabilística “com o objetivo de burlar o fisco”**, o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

De acordo com um estudo realizado pela PWC, e como podemos observar na imagem infra, **o que diferencia as empresas familiares** das não familiares é:



74%

Culturas e valores mais sólidos



72%

Diferentes medidas do sucesso - mais do que o simples lucro e crescimento



71%

O processo decisório é mais rápido / agilizado



61%

Mais empreendedor



55%

Abordagem de longo prazo ao processo decisório



48%

Precisar de trabalhar mais arduamente para recrutar / reter os maiores talentos



40%

Arriscar mais



32%

Acesso mais difícil a capital



1.2 O modelo de três círculos: ensinamentos práticos para as empresas familiares

As empresas familiares começaram a ser estudadas, no meio académico, nos anos 60 e 70 através de artigos que salientavam as suas características, como por exemplo, o favoritismo, as diferenças de gerações, a rivalidade entre membros da família e a falta de profissionais de gestão.

Nessa altura era popular um modelo conceptual que considerava a existência de 2 subsistemas que se interrelacionavam: a família e a gestão da empresa.

Muita da investigação realizada, entretanto concluiu que a maior parte dos problemas das empresas familiares, sobretudo a partir da segunda ou terceira geração, estão nos conflitos entre o controlo de capital e o controlo da gestão.

Especialistas na área identificam três elementos independentes, mas que, quando conjugados, afetam a empresa familiar: a família, a empresa e a propriedade e é neste contexto que surge um modelo conceptual que relaciona estes 3 tipos de relação, o **modelo dos 3 círculos**.



O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Assim, todos os proprietários (sócios e acionistas) estarão no sistema propriedade. Todos os membros da família estarão no sistema família e todos os funcionários no sistema gestão/empresa.



As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores sobrepostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo.



Por exemplo, o proprietário que também é membro da família, mas não trabalha na empresa estará num lugar diferente do proprietário que não é membro da família e trabalha na empresa.

Cada pessoa envolvida numa empresa familiar pode ser colocada num dos **sete setores dos subsistemas**.

- ⊙ **Familiar** – Membros da família que não possuem capital nem trabalham na empresa.
- ⊙ **Proprietário** – Acionistas ou Sócios que não são membros da família e que não trabalham na empresa.
- ⊙ **Trabalhador** – Trabalhadores que não são membros da família nem possuem qualquer parte do capital.
- ⊙ **Familiar proprietário** – Membros da família que detêm ações ou quotas da empresa, mas não trabalham na empresa.
- ⊙ **Proprietário trabalhador** – Acionistas ou Sócios que não são membros da família, mas que trabalham na empresa.
- ⊙ **Familiar trabalhador** – Membros da família que trabalham na empresa, mas não possuem ações ou quotas da empresa.
- ⊙ **Proprietário familiar trabalhador** – Membros da família que detêm ações ou quotas da empresa e trabalham na empresa.

Os três círculos são úteis para identificar as fontes de conflitos interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família.

Dadas as tensões e conflitos inerentes do sistema empresarial familiar, há necessidade da existência de lugares próprios para lidar com essas tensões e aprender a geri-las.

- ⊙ **Família** – Conselho familiar
- ⊙ **Propriedade** – Assembleia-Geral
- ⊙ **Gestão** – Reunião da gerência (sociedade por quotas) ou administração (sociedade anónimas)

A forma como estes três órgãos funcionam determina a estrutura de governo da empresa familiar. Esta estrutura é a base de continuidade das empresas, pois permite preservar a estabilidade, formando os seus vários intervenientes.

O formato dos círculos justapostos pode variar bastante, conforme o momento em que se encontra a família, o capital acionário ou o negócio.

Por exemplo, no início do negócio há uma tendência de que os círculos estejam completamente sobrepostos, formando praticamente um só círculo, dado que os membros da família empreendedora, nessa fase, costumam exercer todos os papéis do sistema simultaneamente.

Por outro lado, em grandes negócios, mais longevos, normalmente é possível ver cada círculo e suas zonas de intersecção com destaque e distinção. Por isso, a análise dos três círculos precisa ser combinada com o modelo tridimensional da empresa familiar, que considera para cada círculo, uma dimensão separada de desenvolvimento.

Os sistemas da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento, o que pode ser um primeiro passo de grande importância para a compreensão da empresa.

Muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo - os pais envelhecem, os filhos casam-se, nascem os netos e estas pessoas juntam-se ao negócio e a empresa muda.

Ao longo do tempo ocorrem mudanças – lentas e constantes – na natureza da família e o mesmo ocorre com a empresa. No início, a organização é simples e pequena, porém, com o tempo, torna-se mais complexa. Em alguns casos, inclusive, pode parar de crescer e até desaparecer.

A estrutura da propriedade também se modifica. Geralmente, a empresa começa com um único dono, um único proprietário; mais tarde, a propriedade transfere-se para os filhos e em 3 ou 4 gerações, a propriedade passa para os primos.

Por tudo isso, acrescentou-se o tempo ao modelo dos 3 círculos, originando assim o modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares.

MODELO TRIDIMENSIONAL DO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família, gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. Cada parte muda ao seu próprio ritmo e numa sequência própria, e isso se define como o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

Sobre a propriedade existem três etapas básicas – proprietário controlador, sociedade entre irmão e consórcio de primos.

Sobre a família são quatro as principais etapas – jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão.

Sobre a empresa são três as etapas básicas – início do negócio, expansão/ formalização e maturidade.



OS SUBSISTEMAS DA EMPRESA FAMILIAR

Os conflitos familiares tornam-se mais intensos quando não está claro o papel de cada pessoa nos subsistemas da empresa familiar. E o grande desafio de sobrevivência e de crescimento dessas empresas é exatamente considerar a complexidade da relação entre a família, a propriedade e a gestão, e a distinção entre esses três papéis.

ESTABELECEFRONTEIRAS

O governo das sociedades, nas empresas familiares, estabelece as fronteiras e o relacionamento entre a família, a propriedade e a gestão. Boas práticas de gestão realçam as vantagens do controle familiar, ao mesmo tempo em que ajudam a evitar vícios muito comuns - a confusão do património familiar e pessoal dos sócios com o da empresa, a contratação de amigos e parentes sem a devida preparação, a falta de planeamento ou as decisões que levam em conta exclusivamente o interesse de membros da família, em detrimento dos interesses da empresa.

OS SUBSISTEMAS DA EMPRESA FAMILIAR

Os conflitos familiares tornam-se mais intensos quando não está claro o papel de cada pessoa nos subsistemas da empresa familiar. E o grande desafio de sobrevivência e de crescimento dessas empresas é exatamente considerar a complexidade da relação entre a família, a propriedade e a gestão, e a distinção entre esses três papéis.

Os grandes problemas existentes nas empresas familiares são aqueles ligados ao relacionamento, como a falta de um código de ética, a cultura organizacional vista com sentimentalismo e paternalismo e por essa razão a função de cada membro da família tem que ser definida com muita objetividade.





Os erros mais comuns cometidos em empresas familiares são:

- ⊙ ausência de qualificação profissional;
- ⊙ centralização do poder;
- ⊙ misturar contas pessoais e corporativas;
- ⊙ permanecer na zona de conforto;
- ⊙ demora para iniciar o processo de sucessão;
- ⊙ dois profissionais dirigindo a mesma área e não buscar ajuda externa de empresas especializadas em administração.

Com o decorrer do tempo, nota-se que a empresa familiar passa por algumas fases no seu desenvolvimento que são:

- ⊙ a **criação da empresa**, que é o momento em que o fundador tem a ideia de um produto, desenvolve o produto com o seu lançamento e recruta pessoas familiares ou não para auxiliar na produção;
- ⊙ o **crescimento** onde o fundador percebe que é incapaz de gerir todos os setores da empresa, e então tem o início da divisão de responsabilidades, a transição de poder e a distribuição de valores;
- ⊙ a **maduridade** que é quando o sucessor começa a ter uma visão da empresa diferente da visão do fundador, por questões de formação académica e ideologias pessoais e isso gera conflitos internos, ocasionando problemas na comunicação entre esses dois cargos;
- ⊙ a **profissionalização** que é aquela fase onde é encontrada a necessidade de abandonar práticas antigas de gestão para atender exigências atuais de mercado, e com isso a empresa passa de uma gestão com características familiares para ser uma gestão profissional, com recrutamento de profissionais que não sejam membros da família.

Transformar uma empresa familiar do tipo tradicional em uma organização de influência familiar é um processo de longo prazo que requer a profissionalização efetiva da gestão.

Há também **três tipologias básicas usadas para classificar as empresas familiares**, e estas são:

- ⊙ **a tradicional** onde basicamente a família detém o poder por completo, com pouca transparência administrativa e o capital é fechado;
- ⊙ **a híbrida** que a família ainda detém o controle dos negócios, mas pelo capital ser aberto, há mais transparência e participação de pessoas que não fazem parte de família;
- ⊙ **a de influência familiar** em que família está afastada do poder, mas tem participação acionária e o seu capital está investido em ações do mercado.

Nesse âmbito, as empresas familiares também têm várias formas e classificações, e nessa vertente podemos destacar três formas diferentes:

- ⊙ **proprietário controlador:** nesta fase apenas o fundador tem o controle total e está no comando dos negócios, é o estágio inicial da empresa e todos os outros estágios serão afetados por esta fase;
- ⊙ **sociedade entre irmãos:** esta segunda fase a empresa começa a sua expansão, e então o poder não é mais de apenas um controlador, e sim compartilhado entre irmãos, ou é passado de pai para filho;
- ⊙ **propriedade de primos:** fase da empresa em que já está em um nível maduro de desenvolvimento, onde a maioria dos acionistas já não está na empresa, apenas alguns membros da família têm acesso direto aos negócios.



Normalmente as empresas familiares começam como porte pequeno, com um ou dois membros da família como fundadores e gestores de negócios, e conforme vão ampliando, outros membros da família são nomeados com cargos de confiança. Na maioria dos casos, essas pessoas que são nomeadas não são capacitadas para os cargos, e isso acaba gerando vários problemas estruturais, principalmente quando ocorre o crescimento da empresa.

1.3. Compreender as dinâmicas familiares e os seus impactos nas empresas familiares

A família é uma das formas de organização social mais difundida no mundo, podendo ser encontrada em diferentes sociedades e épocas, contudo no decorrer dos anos, foi assumindo diferentes formas. Dessa maneira, é possível encontrar, numa mesma sociedade, a coexistência de diferentes modelos de sistema familiar, em determinados contextos históricos.

Existem duas formas mais usuais:

- ⊙ **a família restrita** (pai, mãe e filhos), e
- ⊙ **a família extensa** (que agrega os parentes).

A família pode ser vista como unidades de relações sociais e de reprodução tanto biológica quanto ideológica, e é nesse espaço que os hábitos, costumes, valores e comportamentos são socialmente construídos. É uma instituição composta por indivíduos de sexos e grupos etários distintos, que interagem quotidianamente, produzindo uma complexa pluralidade de sentimentos e emoções. Por permanecer imersa em diferentes contextos culturais, sociais, afetivos, políticos e financeiros, essa instituição é diretamente influenciada pelo ambiente externo que a circunda.

O grupo que compõe a instituição familiar defronta-se diariamente com um 'jogo de poder' que se fundamenta na distribuição de direitos e deveres a cada um dos indivíduos.

Dado que são organizações que interagem com o ambiente no qual estão imersas, verifica-se que as famílias foram sofrendo transformações em decorrência das mudanças demográficas, em especial a maior longevidade humana, a participação crescente da mulher no mercado de trabalho, o divórcio, a diminuição da taxa de fecundidade e as mudanças nos papéis parentais e de género.

Compreender o significado da família, bem como os atuais debates sobre o tema é relevante, à medida que possibilita analisar a dinâmica social e, conseqüentemente, a dinâmica empresarial.

A família é constituída pelas estruturas de parentesco, as quais irão determinar as relações familiares, mas também pelas relações de afinidade com determinadas pessoas que não representam parentes consanguíneos, mas com os quais podem estabelecer padrões de comportamento similares às relações familiares.

O importante ao compreender a lógica do parentesco é analisar como se dão as relações entre os integrantes da estrutura familiar, quais são as regras, normas e obrigações necessárias para a manutenção desse sistema.

A família transmite os seus valores e ideologias aos descendentes, de forma que eles tendem a assumir naturalmente aquilo que é instituído pelos familiares e essa visão tende a ser perpetuada de geração para geração. Considerando a família como um espaço de manifestação simbólica, verifica-se que essa instituição se torna um palco de sentimentos e afetividades múltiplas. A família representa um local de laços marcados por solidariedade, afetividade, segurança e estabilidade. Em contrapartida, é possível encontrar, nesse mesmo espaço, relações conflituosas, competitivas e desagregadoras. Isso evidencia o seu caráter dualístico.

A empresa familiar é vista não apenas como um sistema de produção de mão-de obra, mas como um projeto instituído pelo fundador, que deve ser perpetuado para a conservação da tradição de uma família. A organização permeada pela dinâmica familiar possui um significado simbólico para seus integrantes: o trabalho na organização representa, acima de tudo, a reprodução e a perpetuação de uma cultura familiar no âmbito organizacional.

As dinâmicas da família e os sistemas de parentesco imprimem, no âmbito familiar, os papéis e obrigações de cada sujeito.

Muitas das funções, estabelecidas no seio familiar, são confundidas com os papéis desenvolvidos no âmbito organizacional, quando tratam da simultaneidade de papéis, vivenciada por muitas pessoas que trabalham em organizações familiares.

A existência de parentes envolvidos na gestão torna as relações muito mais complexas, dado que não são meros funcionários, mas sujeitos que possuem laços de afetividade. Portanto, quando os problemas emergem nas organizações familiares, está em jogo não apenas a sobrevivência organizacional, mas, sobretudo, a sobrevivência de valores familiares.



Um segundo ponto a ser explorado relaciona-se à dualidade do universo familiar. A família, tanto pode ser palco de relações afetivas e solidárias, como também pode ser espaço para disputas e conflitos. Diante dessa pluralidade de sentimentos e afetos, verifica-se que, por meio da interação família e empresa, esses aspetos também se manifestam no ambiente da organização familiar. No caso de relações afetuosas, elas podem ser traduzidas, por exemplo, em benefícios a determinados funcionários. No caso de relações conflituosas, elas podem gerar transtornos ao longo do ciclo de vida da organização.

Por fim, como explorado nas relações de parentesco, é verdade que a preexistência de laços consanguíneos não é caráter determinante para se estabelecer uma união familiar. Entretanto, verifica-se que as organizações familiares, muitas vezes, desempenham uma fonte de união entre os parentes distantes, mais até do que a própria estrutura de parentesco. Mesmo ocorrendo desentendimentos entre os membros da família empresária, é comum que não ocorra um rompimento total dos laços, quando está em jogo a manutenção de um negócio familiar.

A empresa familiar deve ser visualizada como uma extensão da família, ou seja, muitas relações no âmbito empresarial só serão devidamente compreendidas quando se conhece a história, os relacionamentos e o quotidiano da família empresária.

Como ocorre a inter-relação da dinâmica organizacional de uma empresa familiar com os membros da família proprietária?

Essas duas dimensões – família e empresa – interagem e produzem uma dinâmica única, gerando a necessidade de compreender aspetos da empresa e da família.

A partir da tomada de consciência das divergências nos princípios entre família e empresa, é possível desenvolver procedimentos de gestão e estratégias construtivas para enfrentar os problemas que muitas vezes se tornam responsáveis pela definição das razões que direcionam a vida da empresa e dos membros da família empresária.

A família, que está na base da estruturação do sujeito, tem sofrido alterações que resultam no reposicionamento de seus elementos, e é a partir dos arranjos familiares existentes que pode emergir a noção de organizações familiares.



A inter-relação da empresa familiar com os membros da família proprietária influenciam a adaptabilidade e o direcionamento da empresa, bem como a vida pessoal dos familiares envolvidos. As empresas familiares têm origem em ações desenvolvidas por um empreendedor familiar que vai, gradualmente, envolvendo outros membros da família. As relações familiares e empresariais mesclam-se no quotidiano dessas empresas e exercem significativa influência sobre a trajetória de vida de cada membro da família empresária, assim como as relações familiares influenciam as ações no âmbito organizacional. As expectativas, os conflitos, a inclusão de membros ligados à família e outros acontecimentos não previstos constituem fatores que podem configurar experiências afetivas, tanto positivas quanto negativas.



Conclui-se, pois, que o conjunto de fatores que regulam a interação entre família e negócios não só influenciam como, também, determinam a adaptabilidade do sistema empresa assim como da vida pessoal do grupo familiar. Nas empresas familiares, a construção do modelo de gestão que lhes permite sobreviver é um processo desenvolvido nas relações familiares e influenciado pelos conflitos e pelas soluções encontradas no seio da família.



02. **SUCESSÃO E CONTINUIDADE NAS EMPRESAS FAMILIARES**



2.1. Assegurar e planear a continuidade da Empresa familiar

Quanto mais cedo for planeado e iniciado o processo de sucessão, menos problemas e traumas serão desenvolvidos nesse processo. O importante é que o sucessor passe por todas as áreas da organização para adquirir experiência e responsabilidade na tomada de decisões.

Outro ponto importante é o fundador saber encontrar o sucessor adequado para empresa, e em muitos casos o fundador acha de extrema importância esse sucessor ser seu filho, o herdeiro da família, e isso acaba por levar a empresa à falência, pois, o sucessor muitas vezes não quer esse cargo, ou não tem as competências necessárias para essa função.

Essas posições, herdeiro e sucessor, devem ser tratadas de maneira muito delicada pelo fundador, porque para assumir a sucessão e esta ser bem-sucedida, esse cargo deve ser preenchido por alguém que tenha as capacidades e os requisitos exigidos pela função, independente de ser ou não da família.

O êxito de uma sucessão depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, prepara a sua família para o poder e a riqueza.



O período de sucessão deve ser iniciado o quanto antes, pois, quanto maior for o tempo de preparação do sucessor, mais chances existem desse processo ocorrer com maturidade, compromisso e liderança no período da transição. Assim, com o sucessor a ser preparado antecipadamente, ele já antecipará os problemas que possam surgir no quotidiano da empresa, e o fundador poderá avaliar se o sucessor satisfaz a expectativa esperada.

Esse processo sucessório em empresas familiares é algo de extrema relevância e muito delicado, pois, não envolve apenas aspetos ligados à administração empresarial, mas também pontos afetivos, paternalistas, que podem afetar a estrutura familiar e seus relacionamentos fora da empresa, o que acaba ocasionando conflitos de âmbito familiar. Muitas vezes esses conflitos acabam por fragilizar a relação familiar tanto dentro como fora da empresa.

Quando se pensa na sucessão, pensa-se na continuidade do negócio e aí pode acontecer:

- ⊙ O desinteresse dos herdeiros
- ⊙ Inexistência de investidores

Quando o processo de sucessão das empresas familiares falha, pode originar graves problemas, tais como:

- ⊙ Perda de postos de trabalho
- ⊙ Perda de investimento tangível (edifícios, maquinarias, etc)
- ⊙ Perda de investimento intangível (carteira de clientes, know-how, etc)

Um estudo da PricewaterhouseCoopers (PwC), com base em 2802 entrevistas a presidentes executivos de empresas familiares, identificou duas grandes fragilidades neste tipo de organizações:

- ⊙ O risco de colapso por não planearem a sucessão, e
- ⊙ Alguma indiferença perante os desafios da revolução tecnológica.



Miguel Marques, coordenador do estudo em Portugal, concluiu que 43% destas empresas não dispõe de um plano de sucessão e apenas um quarto diz sentir-se vulnerável à inovação digital. Ainda assim, o coordenador do estudo defende que Portugal só ganha em ter um grande número de empresas familiares que, no seu entender, são mais resistentes às crises e tendem a colocar o longo prazo à frente do lucro imediato.



O momento da sucessão é complexo e as vezes até traumático.

O primeiro passo a ser dado é a identificação do real interesse dos sucessores em gerir o negócio.

- ⦿ Em caso negativo, e na impossibilidade de continuidade ou falta de interesse do fundador, uma das saídas é vender o empreendimento, o que certamente tem um peso emocional grande. A insistência com familiares que não se identificam tende a levar o negócio ao fracasso no curto prazo, e muitas empresas não resistem à segunda geração.
- ⦿ Em caso de interessados dentro da família (geralmente os filhos) a estratégia de continuidade deve ser definida. Sugere-se a elaboração de um plano de sucessão, com preparação prévia dos interessados nos aspetos técnicos e de gestão.

Os cenários mais comuns para continuidade da família à frente do negócio são:

- ⦿ **O sucessor assume dando continuidade a estratégia do negócio:** é mantida a estrutura e modelo de gestão, cabendo ao sucessor dar continuidade a empresa. Esta opção é muito comum em negócios bem sucedidos.
- ⦿ **O sucessor passa a ter o controle, e implementa melhorias ou uma nova estratégia para o mercado:** há mudança imediata no modelo de gestão e na estratégia de atuação. Cenário provável em situações desfavoráveis, que requerem alteração no modelo por uma questão de sobrevivência.



- ⦿ **Mais de um sucessor assume, e fazem parte da gestão:** os sucessores assumem a gestão entre eles. A hierarquia precisa estar alinhada entre todos, com clara definição dos direitos e deveres. O desempenho de cada um precisa estar à altura da empresa, sob pena de substituição e retirada da gestão.
- ⦿ **Mais de um sucessor assume, mas os envolvidos não fazem parte da gestão:** em alguns casos os sucessores não se sentem aptos ou não apresentam interesse em atuar diretamente na gestão, entretanto desejam manter o negócio na família. Em situações como esta, o grupo pode contratar gestores especializados, que conduzirão o negócio respeitando valores e diretrizes estratégicas estabelecidos pelos proprietários. Sugere-se para este contexto a criação de um conselho, de caráter consultivo, do qual os membros da família farão parte.

Para qualquer uma das alternativas o fundador e ex-dirigente deve aceitar passar a sucessão e não mais interferir no negócio, dando liberdade para que novas ideias e decisões sejam colocadas em prática. Os sucessores precisam ser (ou estar) preparados, sendo sugerida a obtenção de conhecimentos através de capacitações e consultoria. As regras de atuação de cada um precisam estar claras, assim como a remuneração individual e autoridade.

Para todos os casos sugere-se ainda a criação de um conselho, do qual o criador do negócio pode fazer parte junto com os demais sucessores (estando à frente ou não da empresa). Caberá ao conselho acompanhar as decisões estratégicas, com poder de intervir em casos extremos, mas preponderantemente com função consultiva. A inclusão de pessoas externas também contribui para maior neutralidade do grupo.



Podemos então concluir que **existem dois tipos de sucessão**:

- ⊙ **Sucessão familiar** - quando o fundador tende a favorecer seus herdeiros naturais, convencido de que eles são os melhores sucessores para a empresa, mas não possui uma verdade única já que cada caso é um caso.
- ⊙ **Sucessão profissional** - quando a empresa passa toda a sua administração para profissionais contratados e conseqüentemente ocorre a troca de vários executivos na empresa, pois ela é entendida como base para um processo sucessório de êxito.

A sucessão familiar representa um dos momentos mais importantes para as empresas familiares, pois supõe a continuidade do negócio e essa tarefa representa uma das mais difíceis do mundo dos negócios.

Nesse momento quando surge a necessidade da sucessão, a empresa entra num processo de transição. Esse período pode ser ou não problemático para os envolvidos. Tudo depende da forma como é entendido o processo e como as suas mudanças serão absorvidas. Para que haja uma sucessão competente, em primeiro lugar a família deve compreender que a empresa é empreendimento económico, gerida por competência. A sucessão nas empresas tem como objetivo a sua sobrevivência e expansão. Se o processo for mal conduzido corre o risco da empresa ser vendida ou fechada. A sucessão só será bem sucedida quando o fundador tiver plena consciência do que está a fazer.

Entende-se que a sucessão familiar provoca problemas e que a sucessão profissional proporcione resultados.

Existem alguns **fatores** que foram identificados como **relevantes na sucessão familiar**, são eles:

- ⊙ a realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- ⊙ os seus níveis de riqueza e poder encontram-se acima das interações pessoais e familiares;
- ⊙ se existe dicotomia entre empresa e família;

- ⦿ como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras e;
- ⦿ como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca, e principalmente da matriarca da família.

As pessoas encaram a sucessão como um momento pontual e não um processo. É preciso pensar no processo como um todo, para poder visualizar a melhor forma de preparar as etapas, a passagem e a continuidade.

Outro ponto que devemos dar importância é o planeamento, pois quanto melhor planeado menos conflitos terá e melhor será a preparação para a continuidade do negócio. Todos os envolvidos no processo, de certa forma, possuem uma opinião sobre o acontecimento, todos têm uma maneira diferente de olhar de acordo com o seu ponto de vista, então dever-se-ia avaliar o sucedido, o sucessor, os sócios, os parceiros, fornecedores, clientes e o mercado em geral. Portanto a sucessão sendo bem planeada e transparente trará benefícios para os envolvidos, todos eles estarão tranquilos e confiantes, acreditando que houve legitimidade no processo de transição.

O processo de sucessão é de longa duração, podendo envolver duas ou mais gerações que atingirá a empresa, família e património.

Por vezes, estabelecer o processo de profissionalização será a melhor maneira para a adequação deste profissional. Formular e estabelecer prioridades, com resultados a serem alcançados, torna o objetivo mais claro. Ao planejar a sucessão devem ser tomados alguns cuidados, como focar que o objetivo seja direto nas soluções, separando problemas e não se influenciando pela empatia das partes. Esse processo deve ser contínuo e em constante avaliação ao longo do tempo, sendo testado, entendido e evoluído.

Existem dois conceitos que complementam a troca de gerações:

- ⦿ a sucessão: reflete o aspeto sequencial da transição, quando um ciclo se encerra e outro precisa começar; e
- ⦿ a continuidade: refere-se a dar seguimento ao que já existe.

Ambos, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de gerações.



2.1.1. O processo sucessório

O processo sucessório deve ser planeado levando em considerações as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. A presença do fundador e a participação de todos os membros são muito importantes para dar seguimento ao processo. É preciso que haja um clima muito bem elaborado, para falar sobre os conflitos existentes e que possam surgir durante o processo. Abordar e planejar a sucessão não são tarefas fáceis, pois envolvem as relações, os laços, as emoções, património e poder. Fica evidente a importância da sucessão na empresa com o intuito de aperfeiçoar a sucessão, adotando uma política de acordo com a realidade da organização. As empresas no seu dia-a-dia passam por constantes desentendimentos entre os sócios, entre o patrão e empregados e entre os próprios empregados. Nas empresas familiares esses desentendimentos são muito mais naturais, pois existe a soma dessas duas características, e por isso os conflitos tendem a ser mais complexos. O planeamento sucessório nas empresas familiares permite estabelecer a direção a ser seguida e é o aspeto mais importante para o sucesso de transferência de funções, buscando a interação entre o sucessor e o ambiente interno.

Existem cinco fases no processo de sucessão:

- ① **1ª Fase**
Identificar os resultados a serem alcançados;
- ② **2ª Fase**
Identificar os conhecimentos e habilidades do sucessor face às necessidades da empresa;
- ③ **3ª Fase**
Discutir os resultados obtidos na primeira e segunda fase;
- ④ **4ª Fase**
A escolha do sucessor e;
- ⑤ **5ª Fase**
Implementação do sucessor e avaliação dos resultados.



Na tentativa de se maximizar e minimizar os problemas encontrados no processo de sucessão nas empresas familiares aponta-se uma série de **possíveis ações** que abrangem todas as partes envolvidas **para facilitar o processo**:

- ⊙ preparação do **sucedido**;
- ⊙ preparação do **sucessor**;
- ⊙ preparação da **empresa**;
- ⊙ preparação da **família**.

Dessa forma, pode-se perceber que há vários aspetos relevantes no processo de sucessão familiar, que quando trabalhados em conjunto e planeados, possibilitam a cada parte envolvida assumir maior responsabilidade e a comprometerem-se mais intensamente com a continuidade do negócio.

O processo sucessório desempenha um papel significativo na realidade das empresas.

A sucessão envolve três perspetivas:

- ⊙ a **sobrevivência** das empresas,
- ⊙ o **comprometimento** da empresa **no âmbito da família**, e
- ⊙ a **possibilidade da geração sucessora dar continuidade ao legado** do sucedido.

Primeiramente a família empresária busca a sobrevivência da empresa familiar, pois constitui um provimento de recursos. Da mesma forma a empresa empresária, deseja a continuidade da empresa familiar pelos aspetos afetivos. Esse simbolismo gera a manutenção da empresa no âmbito família.



A sucessão é um processo que se constitui em várias fases e que começa muito cedo e nunca termina, é um processo contínuo e que deve se considerar os diferentes aspetos da empresa familiar e da família na empresa, tais como os aspetos de gestão, familiares, culturais, sociais e estratégicos.

O processo de sucessão, de qualquer forma, provoca mudanças profundas no ciclo e na vida das empresas. Existem dez etapas para elaborar um processo eficaz são eles:

- ⊙ **Selecionar** entre os familiares da geração seguinte, os **potenciais candidatos à sucessão**;
- ⊙ **Formar**, adequadamente, **esses potenciais candidatos**;
- ⊙ **Compartilhar com eles sua formação**;
- ⊙ **Selecionar o candidato com maior capacidade de ser líder das equipas diretivas** atuais;
- ⊙ **Selecionar o candidato com maior capacidade para liderar a família**;
- ⊙ **Selecionar o candidato com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão**;
- ⊙ **Observar os tempos de pré-sucessão**;
- ⊙ **Controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos** que poderão se criar com os herdeiros não escolhidos;
- ⊙ **Orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão**;
- ⊙ **Planear o tempo adequado para a saída do sucedido e “liberação” do sucessor** em seu trabalho de gestor.

Por fim a sucessão só será eficaz, quando existir regras, afinal elas trazem transparências e todos ficam cientes do processo. O processo deve manter credibilidade para continuar ocorrendo.

2.1.2. Vantagens e desvantagens da sucessão

Para as empresas familiares nada é tão simples. Por mais harmonioso que seja um grupo familiar, sempre acontecerá divergências, necessidades e concessões a fazer. Mas a solidez que uma família é capaz de trazer é indispensável. Dessa mesma forma as vantagens e desvantagens podem ser analisadas na estrutura do negócio que carrega o peso do sobrenome.



Um dos principais desafios das empresas familiares é o processo de sucessão já que, geração após geração, é necessário encontrar membros interessados em continuar o negócio. Durante o período de sucessão, ocorrem vários conflitos entre membros da família e profissionais atuantes.

AS DESVANTAGENS DA SUCESSÃO:

- ⊙ resistência dos sucedidos em aceitar a sua saída
- ⊙ o sucedido considerar-se imortal;
- ⊙ temor de o sucedido perder tudo e ficar pobre;
- ⊙ falta de opção sobre o que fazer quando se afastar do cargo;
- ⊙ decisão unilateral do sucedido, sem envolver possíveis candidatos à sucessão;
- ⊙ disputas entre membros familiares e crises familiares;
- ⊙ dificuldades de desempenhar diferentes papéis;
- ⊙ dificuldade de demitir o sucessor;
- ⊙ desequilíbrio académico e prática, criando divergências entre os candidatos;
- ⊙ choque de gerações; oposição ou resistência dos velhos da casa;
- ⊙ preferências muito fortes do sucedido no círculo familiar;
- ⊙ desinteresse dos sucessores pelo tipo de negócio.

VANTAGENS DA SUCESSÃO:

- ⊙ continuidade do comando familiar;
- ⊙ conhecimento sobre o sucessor;
- ⊙ melhor preparação;
- ⊙ ter o processo decisório mais ágil;
- ⊙ definição de um processo de afastamento gradual;
- ⊙ autoconvencimento do sucedido de que deve iniciar o processo de sucessão;
- ⊙ o sucedido encontrar um novo tipo de desafio para sua vida;
- ⊙ desprendimento pessoal do sucedido;
- ⊙ facilidade de diálogo entre sucedido e sucessor;
- ⊙ criação de um clima que permita a organização profissionalizar-se;
- ⊙ habilidades do sucessor na conquista da confiança do sucedido, família, empresa e clientes;
- ⊙ debate e análise com a família sobre o processo de sucessão;
- ⊙ motivação do sucessor e;
- ⊙ preocupação em preservar o nome da família.

Uma das maneiras adotadas pelas empresas familiares na hora da sucessão é o processo de profissionalização, que significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, incluindo profissionais na gestão da empresa.

Fatores que dificultam os processos de sucessão familiar:

- ⦿ vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa,
- ⦿ pouca experiência vivida pelo sucessor na experiência de autoridade,
- ⦿ falta de preparação,
- ⦿ visão diferenciada pelo sucedido e sucessor.

Fatores facilitadores os processos de sucessão familiar:

- ⦿ conscientização do sucedido,
- ⦿ busca de atualização do sucessor,
- ⦿ contratação de consultoria externa e criação do conselho administrativo.

Fica evidente que ao se analisar o processo de sucessão nas empresas, o assunto é de suma importância e ao mesmo tempo é interessante e complexo. Assim a melhor forma de minimizar a maioria dos problemas da sucessão, e maximizar estes processos, é desenvolver com a devida antecedência, da melhor forma possível, que todas as partes envolvidas participem e contribuam para tal. Dessa forma será possível evitar os conflitos e a morte dessas empresas.



2.2. A gestão de conflitos em empresas familiares

A Gestão de Pessoas busca a melhor forma de se relacionar com as pessoas dentro das organizações, para transformar o ambiente de trabalho em algo de completa satisfação de todos os públicos envolvidos nesse ambiente. Nas empresas familiares não é diferente, pois a Gestão de Pessoas tem a função de profissionalizar os relacionamentos que muitas vezes são de caráter paternalista pelo fato de membros de uma mesma família trabalharem no mesmo ambiente envolvendo sentimentos, o que prejudica o desempenho das atividades organizacionais.

A Gestão de Pessoas deve sempre ser direcionada estrategicamente em cada ambiente das diferentes organizações, tanto em empresas familiares como em qualquer outra para que não tenha nenhuma fragilidade nas relações, o que poderá ocasionar conflitos internos e externos que afete os negócios dessa organização, o que ocasionará o desenvolvimento da Gestão de Conflitos na empresa.

GESTÃO DE CONFLITOS

Desde o começo da humanidade, os conflitos existem entre os grupos, gerando ideias novas, discussões sobre todos os tipos de assuntos, o que ocasiona assuntos positivos e negativos. Geralmente, as pessoas pensam que conflito é apenas com discussões negativas, que ocasionam discussões e mal-entendidos, mas quando o conflito é positivo, surgem diferentes pontos de vista, interesses diversificados e valores extremamente importantes para as pessoas que estiverem envolvidas nessa discussão, tornando-se necessário para que estas não entrem em um processo de estagnação.

2.2.1. Tipos de conflitos

No ambiente empresarial familiar, surgem diversos tipos de conflitos internos, na questão da comunicação e na gestão de pessoas, pois o fato dos membros, que detém o poder, da empresa terem laços familiares, fazem com que os conflitos se tornem pessoais e constantes, transformando os valores pessoais em questões de âmbito empresarial.

Para que não haja este tipo de conflito, os membros de uma mesma família, que fazem parte da gestão, devem mostrar clareza e não confundir a questão particular da família com a questão profissional.

Os membros da direção da empresa, por fazerem parte da mesma família, acabam por encontrar grandes dificuldades em delimitar a vida profissional da vida pessoal, pois trabalham mais horas do que o normal, os problemas da empresa acabam sendo levados para o ambiente familiar, fazendo com que as relações familiares sejam, muitas vezes, abaladas por questões que deveriam ser deixadas na empresa. Por outro lado, estas empresas têm maior facilidade em garantir a união, a lealdade e dedicação dos membros da gestão da empresa, pois os laços afetivos existentes nesse ambiente fazem com que haja harmonia entre as opiniões e os interesses em comum, e o fato da empresa ser da família impõe que os membros exijam mais de si mesmo em prol do objetivo em comum.



O conflito em empresas pode surgir de várias formas, desde uma pequena discussão de diferença de opiniões até atingir um nível maior de conflito podendo ser destrutivo nas relações dentro da empresa. Assim, existem vários tipos de conflitos e quanto antes for identificado o conflito na empresa, mais fácil será para desenvolver estratégias para superá-los.

Podemos classificar os **tipos de conflitos existentes** como:

- ⦿ **Conflito latente:** é aquele conflito que não existe em sua essência, mas é a etapa que antecede o surgimento do conflito, nem sempre precisa ser trabalhado.
- ⦿ **Conflito percebido:** o conflito já é percebido pelos elementos envolvidos, mas ainda não há manifestações abertas.
- ⦿ **Conflito sentido:** é o conflito que envolve ambas as partes, é percebido e sentido com emoções e forma consciente.
- ⦿ **Conflito manifesto:** é quando o conflito é percebido por todas as partes e influencia na dinâmica e comunicação da empresa, alterando comportamentos e atitudes de todos envolvidos.

Há também outros dois tipos de conflitos que são muito comuns em empresas familiares, os conflitos interpessoais que basicamente ocorre entre duas pessoas ou em um grupo maior, e ocorre por motivos como diferença de idade, sexo, valores, crenças, falta de recursos financeiros e são subdivididos em outros dois tipos hierárquicos e pessoais:

- 
Hierárquicos: quando envolvem relações de autoridade na empresa, ou seja, quando uma pessoa responsável por algum setor ou grupo dentro da empresa não tem apoio de seus subordinados na tomada de decisão, ou também pode ocorrer o contrário.
- 
Pessoais: surgem a partir de conflitos internos do indivíduo, ou seja, faz referencia a maneira de agir e falar da pessoa, e essas rixas individuais nunca são abordadas pelas partes envolvidas.

2.2.2. Gestão de conflitos

As empresas são um ambiente favorável para o surgimento de conflitos, pois nelas estão reunidas pessoas com diferentes opiniões, e quanto mais rígidos os processos educacionais pelo qual a pessoa passou, menor será a capacidade de se adaptar a novas situações e assim maior será a chance de o conflito ser gerado.

Atualmente, gerir conflitos é algo simples e de extrema importância para as empresas. Por causa das inúmeras mudanças que o ambiente empresarial tem passado, os conflitos têm-se tornado uma constante nas relações empresariais, e assim, surge a necessidade de geri-los.



Na gestão de conflitos existem cinco métodos que auxiliam nesse processo:

- ⊙ **Competição:** reflete a tentativa de dominação do conflito, por meio de poder, ou seja, não busca solução adequada, e força os envolvidos a se adaptar por meio da força do poder.
- ⊙ **Acomodação:** ocorre ao contrario da competição, pois, é percebido que não existe disputa, ao ponto de uma das partes abrir mão do questionamento e aceitar a solução da outra parte envolvida no conflito.
- ⊙ **Afastamento:** quando aplicado de forma adequada, ajuda a resolver as diferenças encontradas nas pessoas que ocasiona o conflito, mas quando aplicado de forma errada, pode parecer falta de vontade de ajudar, disfarce do problema ou até vontade de se distanciar do problema.
- ⊙ **Acordo:** é uma tentativa de resolver o problema com um senso comum, pois, ambas as partes podem ganhar, ao mesmo tempo que abrem mão de algumas opiniões para acertarem o acordo.
- ⊙ **Colaboração:** pode ser considerada a melhor opção, mas o mais difícil de realizar, onde as duas partes têm que estar totalmente empenhadas em resolver o conflito. A colaboração requer um clima de confiança, concórdias e escolha de soluções que contam com o total apoio de comprometimento de ambas as partes.

Tem que se entender que gerir conflitos é aceitar que as pessoas são diferentes, têm pensamentos diferentes, objetivos e valores diferentes um dos outros, e mesmo assim, todos saberem conviver de uma maneira saudável e amigável. O primeiro passo para a gestão de conflitos é perceber e entender que as diferenças existentes na empresa são uma forma de crescimento entre as relações no ambiente interno. Saber ouvir, analisar, refletir sobre as situações conflituosas são habilidades importantes para a sua gestão.

A gestão de conflitos demonstra que reconhecer a diferença de opinião não significa mudar de opinião e sim o que ocorre é uma transmissão de ideias para um bem em comum.

Nos casos de conflitos familiares nas empresas, saber ouvir e saber falar são de extrema importância na gestão, tanto dos conflitos como das emoções que acabam aflorando nas discussões, com comportamentos auto-defensivo que prejudicam as relações familiares e empresariais.



VANTAGEM DA GESTÃO DE CONFLITOS

Para resolver o problema do conflito as pessoas esperam que as decisões sejam tomadas pelo líder. Se esse líder deixar que o conflito se resolva sozinho, sem tomada de decisões por parte dele, a equipa acaba por passar por momentos de desmotivação, insatisfação e insegurança. Assim, é percebida uma vantagem, pois, a gestão aguça o lado da liderança nas pessoas, e aquele líder que conseguir ver no conflito uma oportunidade de crescer na empresa, alcançando seus objetivos e assim, acaba por motivar a equipa que se envolve na solução do problema, unir a equipa, tem o aperfeiçoamento da criatividade e incentiva o crescimento tanto da equipa como da empresa.

A gestão de conflitos é muito importante para que os gestores da empresa familiar consigam entender que em meio aos conflitos familiares a melhor maneira de resolvê-lo é pensar de uma maneira em conjunto e alcançar a melhor solução que traga benefícios tanto para a empresa como para a equipa que está envolvida.





03.

EMPREENDE- DORISMO E ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO



3.1. Características do empreendedor

DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR

Indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução, principalmente na geração de riqueza, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos

Para ser um **empreendedor** não basta apenas ter uma boa ideia e querer transformá-la numa empresa. É preciso trabalhar e estudar muito e conhecer o que se quer é o primeiro passo de um longo caminho

- ⦿ É preciso trabalhar e estudar muito;
- ⦿ Conhecer o que se quer é o primeiro passo de um longo caminho.



...o empreendedor além de criatividade precisa aceitar os riscos, confiar na própria capacidade de tomar decisões, ter iniciativa e persistência.



Seja otimista, insista, persista e não desista ao primeiro não.

Empreendedor ou Empresário?

O EMPREENDEDOR

- Constrói
- Inova
- Cria
- Centra-se no negócio
- Propensão ao risco
- Identifica oportunidade
- Faz as coisas certas

O EMPRESÁRIO

- Gere
- Administra
- Mantém
- Centra-se no sistema
- Controla a equipa
- Identifica as coisas
- Faz corretamente as coisas

Caraterísticas do Empreendedor

- ⊙ Uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
- ⊙ Uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança.
- ⊙ Uma pessoa que aproveita as oportunidades.
- ⊙ Uma pessoa que constrói algo novo.
- ⊙ Uma pessoa que atua como um agente de mudanças.



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

- ⊙ Uma pessoa que faz coisas que trazem diferença.
- ⊙ Uma pessoa que cria prosperidade económica e social nas sociedades.
- ⊙ Uma pessoa que visualiza o futuro e propõe-se construí-lo.
- ⊙ Uma pessoa que tem espírito de iniciativa e gosta de começar projetos novos.
- ⊙ Uma pessoa que corre riscos calculados, de modo a reduzir os riscos ou controlar resultados.
- ⊙ Uma pessoa que é otimista e acredita nas possibilidades que estão ao seu alcance.
- ⊙ Uma pessoa que é persistente e determinado, de modo a atingir metas e objetivos.



Ninguém nasce empreendedor ou criativo...
...mas todos nascemos com um grande potencial.

Chave do sucesso...

- ⊙ Disciplina
- ⊙ Repetição
- ⊙ Treino



Quantas horas por semana acha que um músico ou um bailarina despendem para criarem as suas performances ?

Empreendedores experientes **dedicam muito tempo** a **repetir ideias**, a testar conceitos, a **treinar habilidades** que podem ou não ser úteis naquele exato momento, mas que certamente os deixarão em melhores condições de ter “**a grande**” ideia de negócio.





Competências:

- ⊙ na dimensão do conhecimento
- ⊙ na dimensão técnica
- ⊙ na dimensão pessoal
- ⊙ na dimensão relacional.

O empreendedor deve ser capaz de:

- ⊙ detetar uma oportunidade de negócio;
- ⊙ evoluir para um conceito ao qual associa um modelo de negócio (tendo por base a venda de um produto ou de um serviço);
- ⊙ seleccionar uma equipa em que, preferencialmente, cada elemento tem competências distintas e complementares;
- ⊙ elaborar o plano de negócios; e
- ⊙ procurar financiamento para montar a empresa.



Quantas tentativas efetuou Thomas Edison antes de criar a lâmpada?

Thomas Edison (1847-1931) foi um dos maiores inventores da humanidade.

A sua maior invenção foi a lâmpada de filamentos incandescentes.

Com 11 anos tinha um laboratório na cave de casa. Com 12 anos, após várias experiências construiu um telégrafo rudimentar. Conseguiu um emprego a vender doces e jornais num comboio e com o apoio do seu chefe, instalou um laboratório químico no vagão postal, onde nas horas vagas, estudava e fazia experiências.



Edison inventou diversos equipamentos... aproximadamente 1.033 patentes.

Sobre a invenção da lâmpada, como as que hoje em dia usamos, fez nada menos de 700 experiências infrutíferas durante longos anos.

Um dia, um dos seus auxiliares, desanimado com tantos fracassos, sugeriu a Edison que desistisse de futuras tentativas, porque, depois de 700 tentativas, não havia avançado um só passo.

Ao que ele respondeu:



O quê? Não avançamos um só passo?

Avançamos 700 passos rumo ao êxito final!

Sabemos de 700 coisas que não deram certo!

Estamos para além de 700 ilusões que mantínhamos anos atrás e que hoje não nos iludem mais. E a isso você chama perda de tempo?

Thomas Edison estava habituado a pensar positivamente. Este é segredo dos seus estupendos triunfos. Por isso, finalmente, em 1879, aos 32 anos, Edison concluiu a invenção da lâmpada elétrica... depois de realizar **1.200 tentativas**.

Existe em Portugal uma grande oferta de formações relevantes para o empreendedor, destinada a pessoas com diferentes graus de qualificação, interesses específicos e disponibilidades de tempo.

- ⦿ Associações empresariais, de desenvolvimento regional, etc
- ⦿ Escolas profissionais, Institutos Politécnicos, Universidades
- ⦿ Centros de formação profissional, o IEFP, a Academia de PME do IAPMEI
- ⦿ Outras entidades, públicas e privadas



3.2. O que é o empreendedorismo?

Empreender é, acima de tudo, uma questão de **atitude** de alguém que preza a sua independência e realização pessoal.

Detetar uma **oportunidade** de negócio e possuir o **conhecimento**, **criatividade** e **iniciativa** para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em **criação de valor**, são as características fundamentais de um empreendedor.

3.3. A importância do empreendedorismo

Elemento vital para a revitalização do tecido económico, porque:

- ◉ está na origem de empresas mais dinâmicas e inovadoras, que estarão melhor posicionadas para competir de uma forma eficiente à escala mundial, e que apresentarão maior potencial de crescimento.
- ◉ o crescimento do emprego só será possível com níveis mais elevados de motivação, meios de financiamento e competências para lançar um novo negócio, quer seja o próprio emprego ou como uma empresa contratante de RH.



A criatividade ou a inovação são necessárias para entrar e competir num mercado já existente, para mudar ou até criar um novo mercado. Para transformar uma ideia comercial numa experiência de sucesso é necessário possuir a capacidade de combinar a criatividade ou a inovação com uma gestão rigorosa, e de adaptar uma empresa de modo a otimizar o seu desenvolvimento ao longo de todas as fases da sua existência. Isto ultrapassa a simples gestão quotidiana e prende-se com as ambições e a estratégia de uma empresa.



Comissão Europeia, no seu Livro Verde, para o Espírito Empresarial

3.4. Estratégia de inovação

A inovação é um imperativo indispensável à competitividade das Organizações.

A estratégia de inovação pretende definir o âmbito, os objetivos e os limites sobre os quais a Organização irá focalizar o seu programa de inovação, envolvendo os Colaboradores na sua formulação e execução.

A inovação cumpre diferentes papéis numa empresa.

Pode ser um instrumento de aprofundamento do negócio existente; renovação do negócio ou criação de novos negócios.

Benefícios associados à definição de uma estratégia de inovação

- ⦿ Maior foco da liderança na missão da Organização;
- ⦿ Maior facilidade dos Colaboradores em contribuir ativamente para a concretização dos objetivos da Organização;
- ⦿ Maior clareza na identificação de oportunidades de negócio;
- ⦿ Melhor compreensão dos meios para a concretização dos objetivos da Organização;
- ⦿ Melhor articulação da estratégia global da Organização com a estratégia e os desafios de inovação.

Como se pode criar uma empresa inovadora?

Uma ideia de negócio pode surgir de uma forma quase espontânea, ao constatar uma necessidade que não conseguimos satisfazer, na vida pessoal ou profissional, ou pode surgir de uma atitude mais proactiva de procura de ideias e oportunidades de negócio.

Uma ideia inovadora é aquela que permite o desenvolvimento de uma solução completamente nova (inovação disruptiva), com capacidade para responder a uma necessidade presente no mercado, ou de uma solução melhorada (inovação incremental) relativamente às soluções já existentes.





Definição de Inovação: Ato de renovar, inventar, criar”.

Mas...

Como é que as empresas conseguem aplicar esta definição ao seu dia-a-dia?

Inovação não se faz à secretária



“Um lugar onde a inovação raramente ocorre é na secretária. A melhor forma de inovar é estar sempre a circular pela empresa e a visitar os clientes, com os olhos e ouvidos bem abertos.”

Alexandre Ostrowiecki

(especialista em tecnologia)

“a inovação é mais uma atitude, um ‘mindset’ do que uma ferramenta”

“as empresas inovadoras não são aquelas que lançam muitos produtos ou que têm departamentos formais de inovação, mas sim as que têm a cultura de questionar, de criar e principalmente de se adaptar ao novo”

“não é preciso um investimento avultado ou um plano exaustivo para aumentar os níveis de inovação. Por vezes, são as pequenas mudanças de processo que ajudam a estimular a inovação empresarial”

Luís Rasquilha

(professor universitário e CEO da INOVA Consulting e da Inova Business School)

As empresas devem evitar que os seus colaboradores estejam sentados na mesa de trabalho sempre a fazer a mesma função.

Por outras palavras:



“as pessoas que só fazem determinada função ou processo e nunca são estimuladas ou provocadas a pensar diferente nunca serão inovadoras”.



São pequenos passos para aumentar os níveis de inovação na empresa, mas...



... é preciso ler conteúdos diferentes, conhecer outras realidades, viajar, experimentar.

“não pode ser promovida por um departamento externo à empresa, mas sim olhada de forma integrada e estratégica”.

“o caminho para a inovação obriga a um determinado grau de coragem, persistência e paciência, que o torna sempre difícil. Viver com o incerto vai muitas vezes contra a nossa natureza, mas pode trazer frutos e recompensas bem mais interessantes”

“É preciso que os empreendedores tenham uma cultura global e a noção de que a ideia por si não vale muito, sendo importante a capacidade de execução e de crescer rapidamente a nível global.”

Pedro Rocha Vieira

(co-fundador e CEO da Beta-i, entidade que promove a inovação e o empreendedorismo através de programas como o Lisbon Challenge)

A inovação deve ser vista como um investimento e não como um custo

A inovação está sempre associada a um investimento elevado?



“nem sempre isso acontece, especialmente se seguirmos metodologias típicas de ‘startups’, que implicam desenvolver protótipos de baixo custo para testar conceitos de forma rápida”.

Pedro Rocha Vieira

“uma empresa para inovar basta querer, já que é algo que está ao alcance de qualquer organização. Independentemente da dimensão da empresa, qualquer uma pode ser inovadora pois gerar ideias não custa. O que custa é alocar recursos para as implementar. O mundo tem-nos mostrado que nem sempre as empresas com maiores orçamentos são as mais inovadoras”

Luís Rasquilha



Mesmo as empresas tradicionais podem e devem inovar

A palavra “inovar” não serve apenas para as ‘startups’. Também as empresas que operam em setores tradicionais podem e devem inovar. Reflexo dessa mesma vontade de renovar e de fazer diferente estão os casos de muitas empresas portuguesas do setor do calçado (ex: a Fly London) ou do setor dos têxteis (ex: a LMA de Santo Tirso) que já comprovaram ser possível inovar mesmo em setores mais tradicionais. No entanto, para estas empresas... **a inovação exige uma mudança de atitude.**

Este é o grande desafio do tecido empresarial português...

Luis Rasquilha, admite haver em Portugal:



“um problema de cultura e atitude de gestão com uma visão antiga do mercado. Ou seja, previsível, estável, linear”.

Pedro Rocha Vieira acredita que:



“as empresas tradicionais e as grandes empresas podem aprender com as ‘startups’ e vice-versa.”

“o papel das grandes empresas pode ser cada vez mais relevante para o sucesso das ‘startups’ e que as ‘startups’ podem ser críticas para as estratégias de inovação das grandes empresas”.





3.5. Elementos essenciais para o desenvolvimento da estratégia de inovação

Criar um plano de ação para a inovação, que permita a concretização da estratégia de inovação e a respectiva medição de desempenho

- ⊙ **Definir de uma Política de IDI**, onde a estratégia e âmbito da inovação da Organização sejam descritas;
- ⊙ **Planear estrategicamente a atividade global de inovação**, em particular do portfolio de projetos de IDI;
- ⊙ **Calendarizar projetos de IDI e definição de marcos cronológicos** (milestones) para obtenção de resultados parciais;
- ⊙ **Definir planos de proteção da propriedade intelectual** e de valorização de resultados, incluindo as atividades de disseminação.
- ⊙ **Avaliar**, e sempre que possível medir, **o desempenho das atividades** face ao planeado, através de indicadores definidos para o efeito

(ex: retorno das atividades de inovação, número de ideias que surgiram alinhadas com os objetivos estratégicos definidos, número de ideias que passaram a projetos, entre outros).



04.

LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO



4.1. Liderança

Segundo Peter Drucker, de 100 novas empresas que iniciam a sua atividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu início, e das restantes, 25% terminam a sua atividade 5 anos depois.

Peter Drucker e outros autores afirmam que...

... muitos dos insucessos empresariais são fruto de uma liderança ineficaz.



Um líder eficaz é alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim.



Peter Drucker



Para George Terry (1960), liderança é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. Esta definição parece ser válida para qualquer tipo de organização, porque em qualquer situação em que um indivíduo procure influenciar o comportamento de outro indivíduo, estamos perante o fenómeno da liderança.

- ⊙ **A liderança é, pois, um fenómeno de influência pessoal** exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista á transmissão de determinados objetivos.
- ⊙ O comportamento de liderar **envolve múltiplas funções**, tais como: planificar, informar, avaliar, controlar, motivar, recuperar, punir, etc. Contudo, liderar é essencialmente, orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objetivos ou metas.
- ⊙ Sendo a liderança um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que é possível através do modo como **usa o seu poder ou autoridade**.

4.1.1. Estilos de Liderança

A liderança numa organização tem sido foco de atenção desde há longos anos.

Pode ter várias definições, mas em todas elas há ênfase no **influenciar o outro, em conseguir levar o outro a fazer algo de forma empenhada e satisfatória**.

Houve tempos em que se acreditava que um líder já nascia líder; hoje em dia, está mais que comprovado que isso não acontece, pois não há uma relação direta entre um traço de personalidade e o ser líder.

O processo de liderança varia consoante a situação fazendo com que um bom líder o seja numa determinada situação, mas possa não o ser numa outra situação diferente.

White e Lippitt (1939) estudaram a liderança em termos de estilo de comportamento do líder, na relação com o subordinado.

O estilo de comportamento do líder refere-se ao que ele faz e como o faz. Estes autores consideram que **existem três estilos de liderança**:

- ⊙ **Autoritária**
- ⊙ **Democrática**
- ⊙ **Liberal**



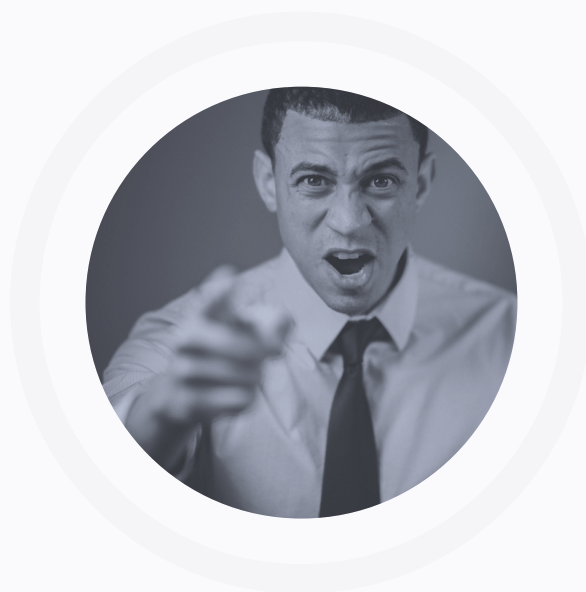
ESTILO **AUTOCRÁTICO**

O líder **fixa as diretrizes**, sem qualquer participação do grupo.

O líder **determina as providências e as técnicas** para a execução da tarefa (o que fazer, como, quando, etc.).

O líder **determina qual a tarefa que cada um deve executar** e qual o seu companheiro de trabalho.

O líder é **dominador e é «pessoal» nos elogios e nas críticas** ao trabalho de cada subordinado (aponta as críticas diretamente à pessoa sem qualquer cuidado na utilização das palavras para não ofender).



Consequências no grupo:

- ⊙ O grupo revela uma grande tensão, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe amizade, apenas trabalho e execução de tarefas;
- ⊙ Os elementos do grupo não revelam qualquer satisfação em relação a tarefa, embora aparentemente gostem do que fazem;
- ⊙ O trabalho de grupo só se desenvolve na presença física do líder. Quando este se ausenta, o grupo pouco produz e há uma tendência a se tornarem indisciplinados.



ESTILO **DEMOCRÁTICO**

As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo. O papel do líder é o de assistir e estimular e não o de impor. É o grupo que define as técnicas para atingir os objetivos, solicitar aconselhamento técnico ao líder quando necessário, sugerindo este, duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham uma nova dimensão à medida que se sucedem os debates. O líder é um apoio.

É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem a liberdade para escolher o seu companheiro de trabalho;

O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo e não ser superior, não se encarregando muito de tarefas. O líder é objetivo e quando critica e elogia limita-se aos factos.



Consequências no grupo:

- ⊙ Há o desenvolvimento da amizade e do bom relacionamento entre os membros do grupo;
- ⊙ O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas e cordiais;
- ⊙ Desenvolve-se um ritmo de trabalho progressivo e seguro mesmo que o líder se ausente;
- ⊙ Os elementos do grupo revelam um clima geral de satisfação.



ESTILO LIBERAL

Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões.

A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo.

É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os companheiros sem a participação do líder.

O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo. O líder apenas faz alguns comentários irregulares sobre a atividade do grupo, quando questionado.



Consequências no grupo:

- ⦿ A produtividade do grupo não é satisfatória apesar dos membros terem uma atividade intensa;
- ⦿ As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e ocorrem muitas discussões pessoais que resultam numa perda de tempo. Abordam mais os problemas pessoais do que os assuntos relativos ao trabalho;
- ⦿ Verifica-se um certo individualismo e pouco respeito pelo líder.



RESUMO

- ⊙ **Estilo autocrático** > líder > subordinado – **ênfase no líder**
- ⊙ **Estilo democrático** > líder > subordinado > **ênfase no líder e no subordinado**
- ⊙ **Estilo liberal** > líder > subordinado > **ênfase no subordinado**

Cada um destes estilos tem características próprias e consequências diferentes num grupo.

Dos três estilos de liderança apresentados, podemos concluir que:

- ⊙ o grupo que produz **maior quantidade** de trabalho é o **Autocrático**
- ⊙ o que apresenta uma **maior qualidade** no trabalho é o **Democrático**

PODER OU AUTORIDADE ?

Poder

“Faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”

- Definido como uma faculdade;
- Pode ser vendido e comprado, dado e tomado;
- Gera rebeldia;
- Corrói os relacionamentos;
- Quando precisar exercer o poder, o líder deve refletir sobre as razões que o obrigaram a recorrer a ele.



AUTORIDADE QUEBRADA OU NÃO HAVIA AUTORIDADE ?

Autoridade

“Habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”

- Definida como habilidade;
- Estabelecer autoridade requer uma série de habilidades;
- Não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada.

“Diz respeito a quem você é como pessoa, ao seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas”

- Qualidades = comportamentos: honestidade, conquista a confiança das pessoas, trata as pessoas com respeito, confiabilidade, bom exemplo, compromisso, bom ouvinte, atitude positiva e entusiástica, gosta das pessoas.

LIDERANÇA OU CARISMA ?

- Alguns líderes são carismáticos, outros não;
- Antes de tudo são humanos;
- Não há diferenças físicas, de personalidade e estilo entre líderes e seguidores;
- Pode ser que liderança eficaz gere carisma, não o contrário;
- Pessoas carismáticas são competentes em interagir, assegurando respeito e admiração que eleva qualidade do vínculo;
- Competência pode ser natural ou aprendida;
- Há excelentes líderes que não são carismáticos.



LIDERANÇA VERSUS MOTIVAÇÃO ?

Liderar

“É o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas as tarefas dos membros de uma equipa”.

Motivação

“São os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

“Processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”.

4.2. Motivação

Motivação intrínseca: está relacionada às recompensas psicológicas:

- ⊙ a oportunidade de reconhecer a habilidade de alguém;
- ⊙ sentido de desafio e realização;
- ⊙ reconhecimento positivo ou apreciação;
- ⊙ ser tratado de maneira considerável.

Motivação extrínseca: está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais:

- ⊙ Salários;
- ⊙ benefícios adicionais;
- ⊙ Seguro de vida;
- ⊙ Promoções;
- ⊙ Ambiente e condições de trabalho.

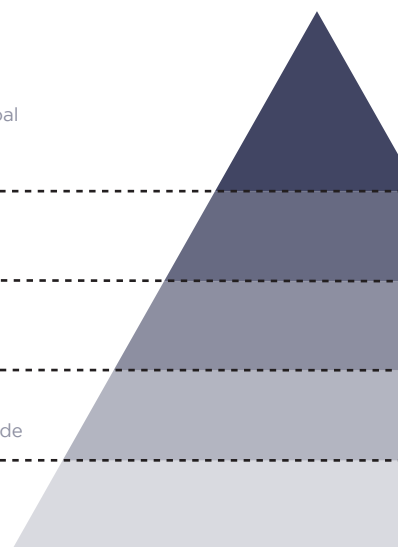
4.2.1. Teorias sobre Motivação

- ⊙ Pirâmide de Maslow – hierarquia das necessidades humanas.
- ⊙ Teoria de Herzberg – fatores que influenciam o comportamento das pessoas no trabalho.
- ⊙ Fatores de manutenção: São influenciados pelo salário, pelo ambiente de trabalho, pela estabilidade no emprego, política de administração da empresa, e relacionamento com os colegas e chefes.
- ⊙ Fatores de motivação: São influenciados pelas responsabilidades pessoais, realizações, desafios, crescimento profissional, reconhecimento.
- ⊙ Tríade de McClelland.
- ⊙ Realização: desejo de conseguir algo.
- ⊙ Poder: desejo de controlar outras pessoas.
- ⊙ Afiliação: desejo de estabelecer e manter relacionamento amigável e caloroso com os outros.
- ⊙ Teoria “X” e “Y” (Douglas McGregor).

PIRÂMIDE DE MASLOW

A Hierarquia de necessidades de Maslow, também conhecida como Pirâmide de Maslow, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow (1908-1970), em que os indivíduos procuram satisfazer as necessidades do nível mais baixo antes de passarem para a satisfação das necessidades de nível seguinte.

REALIZAÇÕES PESSOAIS	Criatividade, talento, desenvolvimento pessoal
ESTIMA	Reconhecimento, status, autoestima
SOCIAL	Amor, amizade, família, comunidade
SEGURANÇA	Segurança da família, do corpo, da propriedade
FISIOLOGIA	Comida, água, abrigo, sono



Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide:

- ⊙ necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, o abrigo;
- ⊙ necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- ⊙ necessidades sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube;
- ⊙ necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- ⊙ necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.

Embora a teoria de Maslow tenha sido considerada uma melhoria face às anteriores teorias de motivação, ela tem sido alvo de algumas críticas - a principal delas é que é possível uma pessoa estar auto-realizada, e não conseguir, contudo, uma total satisfação de suas necessidades fisiológicas.

Alguns especialistas têm argumentado que as necessidades humanas fundamentais não são hierárquicas e são ontologicamente universais e invariáveis na sua natureza — parte da condição de ser humano.

Contudo, a pirâmide de Maslow é empregada em sistemas de Controlo de Qualidade Total. É usada dentro das empresas, principalmente pelo setor de Recursos Humanos, que procuram seguir a ordem da mesma para o desenvolvimento e o bem estar dos funcionários, principalmente pela sua fácil comunicação e implementação numa estrutura organizacional.



A falta de dinheiro leva a insatisfação, mas possibilitar às pessoas crescimento profissional, reconhecimento, responsabilidades e desafios levam à satisfação e, portanto, à motivação.





4.2.2. Motivação e Implicações para a Gestão:

- ⊙ Determine que níveis de desempenho são necessários para atingir as metas;
- ⊙ Treine e encoraje as pessoas;
- ⊙ Compreenda diferenças individuais;
- ⊙ Use o reforço positivo mais que a punição.

4.2.3. Como motivar uma equipa?

Motivar uma equipa é um trabalho árduo e contínuo.

- ⊙ As pessoas precisam de uma liderança forte, motivada e vibrante.
- ⊙ Ninguém motiva pessoas: elas são motivadas para agir e obter um resultado.
- ⊙ Quem faz alguma coisa, faz por duas razões:
 - Obter resultado desejável; ou
 - Evitar um resultado indesejável.

SÃO AS PESSOAS QUE DEVEM DESEJAR O SUCESSO

As pessoas são motivadas pela vontade de satisfazerem os seus desejos e necessidades. O segredo da motivação é identificar o que motiva o profissional.

- ⊙ A motivação é diferente em pessoas diferentes: as pessoas pensam e agem de acordo com seus valores e experiências.

Mostre ao colaborador como ele está a progredir: as pessoas gostam de saber em que estágio estão e que perspectivas se encontram abertas.

- ⊙ Reconheça o valor pessoal: elogie. Não observe a sua equipa apenas para encontrar erros.



Esteja sintonizado com as emoções da sua equipa: como líder, deverá ser capaz de “sentir” quando alguma coisa não está bem.

- ⦿ Precisa sintonizar as emoções dos membros da equipa e perceber situações fora do normal que possam estar a prejudicar o desempenho daquele profissional.
- ⦿ Como se poderão concentrar no trabalho se estão a passar por um sério problema? O apoio neste momento é fundamental para consolidar a sua liderança frente a seu profissional.



4.3. Planeamento estratégico

Qual o caminho?



“O senhor poderia me dizer, por favor, qual o caminho que devo tomar para sair daqui?”



“Isso depende muito de para onde você quer ir”, respondeu o Gato.

“Não me importo muito para onde ir...”, retorquiu a Alice.

“Então não importa o caminho que você escolha”, disse o Gato.

O planeamento é uma sequência contínua de atividades, atuações ou comportamentos que têm como objetivo estruturar as tarefas a realizar de modo a alcançar os objetivos previstos.



O planeamento é o processo de decidir hoje o que se irá fazer amanhã.



É evidente que quanto mais for dilatado o prazo de planeamento mais difícil será conseguir previsões significativas e viáveis para os problemas da empresa, isto é, à medida que o intervalo de planeamento decresce aumentam as possibilidades de previsão e a aplicabilidade dos resultados.

4.3.1. Importância do Planeamento

O planeamento é importante porque:

- ⦿ A empresa necessita de se antecipar às mudanças do contexto e reduzir os períodos de tempo inerentes ao seu processo de adaptação;
- ⦿ A empresa carece em geral de um meio através do qual se possam explicitar as suas hipóteses de base e premissas;
- ⦿ No seio da empresa a comunicação terá de ser facilitada, os conflitos resolvidos e a coordenação e cooperação devidamente alcançadas.

O planeamento é necessário pelos motivos seguintes:

- ⦿ Melhores resultados decorrentes dos planos elaborados, ou seja, das decisões ou recomendações acerca do que deve ser feito;
- ⦿ Melhor gestão resultante do próprio processo de planeamento, ou seja, da própria atividade que conduz à formulação de planos.

O planeamento pode ser útil:

- ⊙ ...na escolha do que se deverá fazer (direção)
- ⊙ ...de modo a ser efetivamente realizado (eficácia)
- ⊙ ...com um sacrifício mínimo (eficiência)

O planeamento começa com a definição de objetivos claros e precisos.

No processo de planeamento, a primeira coisa que tem de ser definida é o objetivo fundamental que se pretende atingir, o qual apresentado de uma forma genérica e sintética, traduz a finalidade última da empresa.

- ⊙ **Visão:** representa um estado futuro desejável da organização
- ⊙ **Missão:** é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser
- ⊙ **Valores:** São ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída

DEFINIÇÃO:

Negócio
Missão
Visão

Definição da visão,
missão, cultura.

Identificar a visão
ampla dos negócios



DIAGNÓSTICO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Análise de Cenários



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diagnóstico:
matriz SWOT

Determinação de
objetivos e metas

Formulação de
estratégias

Desdobramento dos
objetivos e metas:
plano de ação



IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Implementação e
monitoramento

Acompanhamento por
meio de indicadores
de desempenho





4.3.2. Etapas do Planeamento



PROGRAMAÇÃO

- Definição de prioridades
- Elementos da programação
 - Objetivos
 - Estratégias
 - Atividades
 - Metas
 - Recursos
 - Indicadores

EXECUÇÃO

- Orientar
- Dirigir
- Coordenar
- Controlar

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

- Indicadores
- Índice de satisfação

4.3.3. Níveis de Planeamento

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por que e quando?

ESTRATÉGICO

EMPRESÁRIO

Presidente
Sócios
Diretores

PLANO TÁTICO

Onde e como?

TÁTICO

ADMINISTRADORES

Gerente
Coordenador

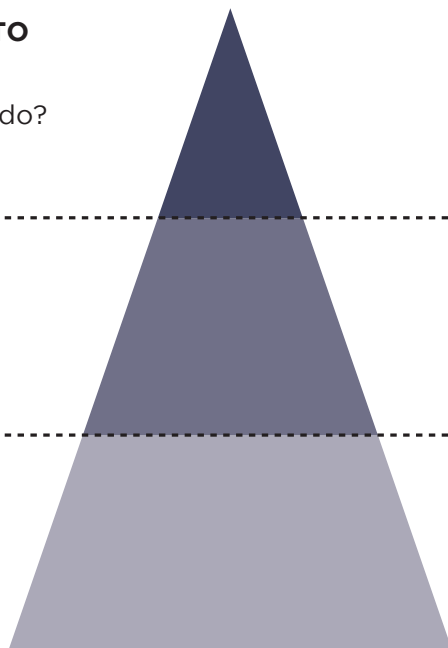
PLANO DE AÇÃO

O quê?

OPERACIONAL

TÉCNICO

Executor



4.3.4. Planeamento estratégico

É o processo através do qual a gestão do topo define os propósitos globais da organização, os objetivos genéricos e a forma de os alcançar.

Para ser levado à prática precisa de ser implementado nos níveis de gestão intermédio e operacional, dando origem aos planos táticos e operacionais.

- ⊙ Determina e revela o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em hierarquizar a alocação de recursos;
- ⊙ Envolve todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores;
- ⊙ Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;
- ⊙ Delimita os domínios de atuação da Instituição.

É o processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência.

O planeamento estratégico conduz à definição das grandes orientações que permitam à organização obter vantagens competitivas duradouras sobre a concorrência.

É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os timings de execução.

4.3.5. Porque o Planeamento estratégico é importante

- ⊙ Envolve diversas instâncias de poder e funcionários num desejo de alcançar metas em comum.
- ⊙ As informações mais importantes relacionadas ao desempenho da empresa são partilhadas por todos de forma transparente.
- ⊙ Líderes e liderados são co-responsáveis pelos planos e ações pelo que haverá maior comprometimento de todas as partes



05.

MARKETING, COMUNICAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO



5.1. Marketing

O Marketing é um conjunto de atividades que visa entender e atender às necessidades do cliente. Na área de Marketing, prefere-se o termo “cliente” aos termos consumidor, comprador ou usuário.

Por cliente, no entanto, estamos tratando de todos os estágios do processo de compra e de relacionamento, desde o cliente prospect até o ex-cliente, incluindo todas as etapas intermediárias neste relacionamento.

O objetivo do Marketing é entender tão bem o cliente que ele se torne cliente de uma empresa para sempre. Para fidelizar o cliente é preciso que a empresa/marca o conheça bem: seus hábitos, medos, anseios, etc.

Marketing:

- ⦿ Satisfação das necessidades dos clientes;
- ⦿ Se um profissional de marketing fizer um bom trabalho de identificação dessas necessidades, desenvolver produtos de valor superior, definir bem seus preços e condições de pagamento, fazer uma boa distribuição e promoção, estes produtos serão vendidos com muita facilidade.



5.1.1. Definições de Marketing



“Identificar, antecipar e satisfazer às necessidades do cliente de forma lucrativa”

Chartered Institute of Marketing

“Marketing é o conjunto de atividades que tem por fim concretizar relações de troca. Essa troca ocorre entre os produtos e serviços da empresa com o poder aquisitivo do consumidor”

Raimar Richers

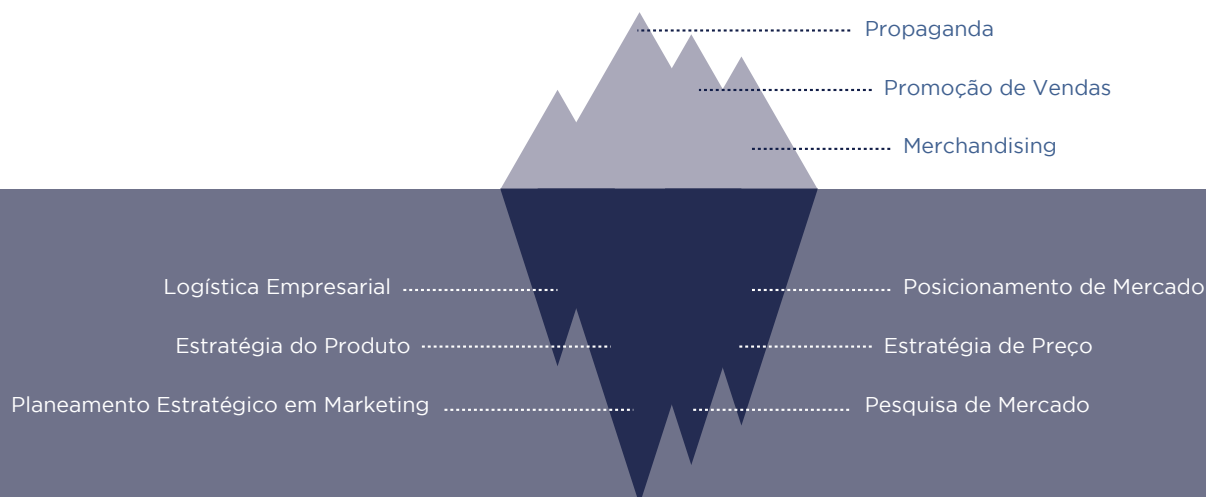
“Marketing é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”

Philip Kotler

“Marketing é o processo de planeamento e execução desde a conceção, preço, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

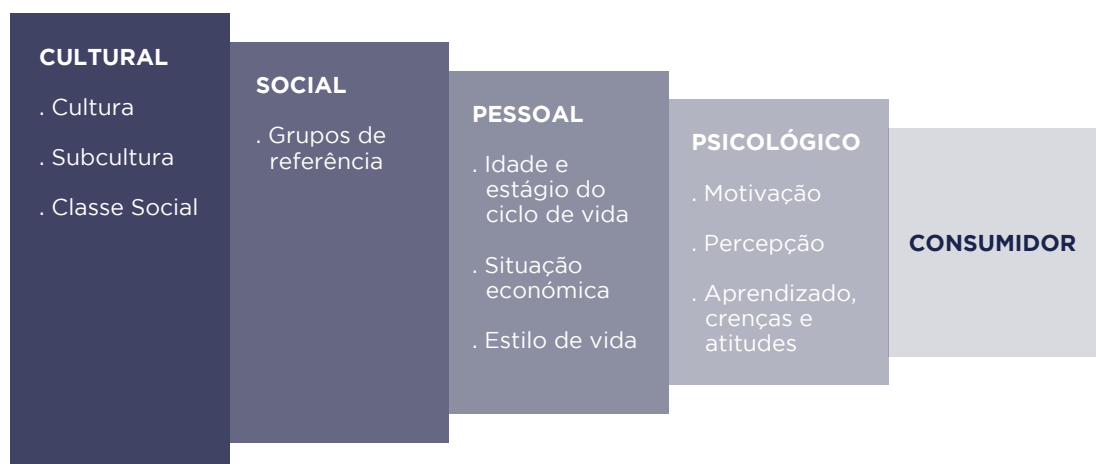
American Marketing Association

5.1.2. Iceberg do Marketing





5.1.3. Fatores influenciadores do comportamento



5.1.4. Marketing Estratégico – Ferramentas

Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) - para análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças





Matriz BCG (Boston Consulting Group) - para análise de Portfólios de Produto

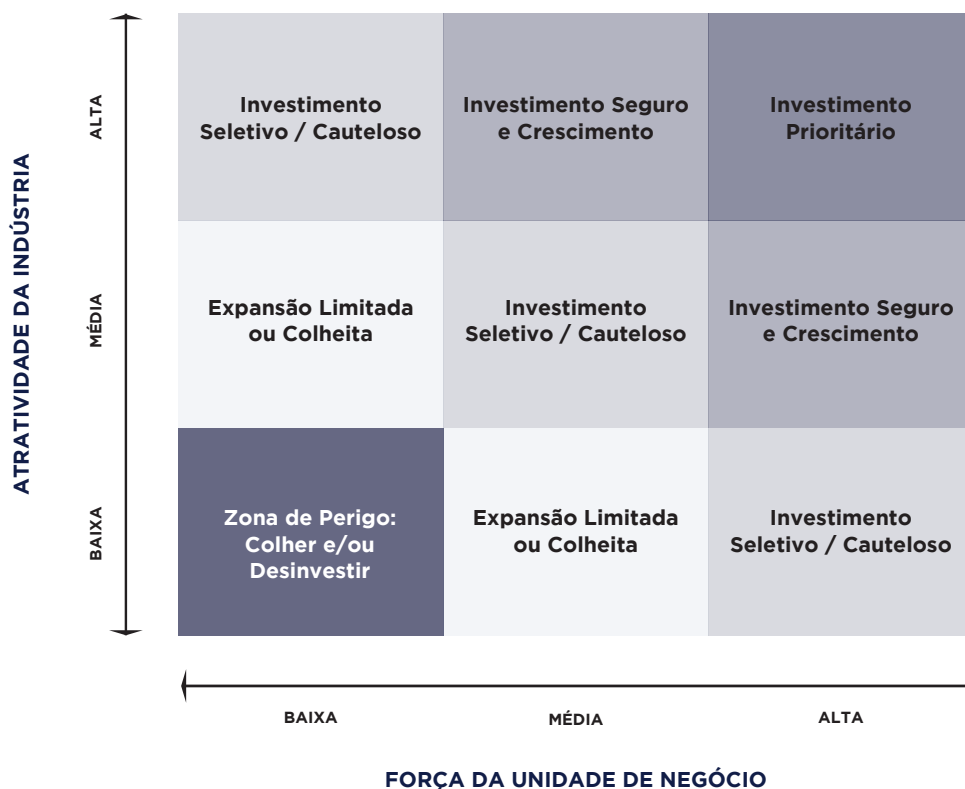


Estratégia de crescimento – para oportunidades detetadas





Matriz McKinsey – para política direcional



QUADRANTE	O QUE SIGNIFICA PARA A UNIDADE DE NEGÓCIO
Investimento Prioritário	O modelo de ciclo de vida do produto (CVP) é a linha de produção de um produto ou marca. É a sua história completa através de suas fases de vendas: introdução, crescimento, maturidade e declínio.
Investimento Seguro e Crescimento	Uma parte dos investimentos devem ser feitos nessa unidade de negócio, priorizando reforçar/corrigir as falhas que levaram à pontuação média e aproveitar a nota alta.
Investimento Seletivo / Cauteloso	Existe um risco moderado quanto ao sucesso dessa unidade de negócio. Só deverá investir se sobrar capital após os investimentos seguros e de crescimento.
Expansão Limitada ou Colheita	Se a unidade de negócio gerar dinheiro, vale a pena investir o mínimo possível para ela continuar operando. Se não, reduzir investimentos e planejar uma saída gradual.
Zona de Perigo: Colher e/ou Desinvestir	Nem a unidade de negócio e nem o mercado apresentam perspectiva de sucesso. Vale a pena parar de investir nessa unidade e minimizar perdas.



5.2. Comunicação

5.2.1. Observações gerais

No mercado atual não basta ter apenas:

- ⊙ Excelentes produtos
- ⊙ Preços convidativos
- ⊙ Boa distribuição

Temos de ter também uma excelente comunicação com:

- ⊙ Clientes atuais e potenciais
- ⊙ Fornecedores, colaboradores, investidores, instituições de crédito, governo, ambientalistas, e público em geral

O público está exposto diariamente a um grande número de mensagens comerciais

- ⊙ 1600 mensagens
- ⊙ 80 percebidas de maneira consciente
- ⊙ 12 podem provocar alguma reação, mas nem sempre geram compras

As empresas comunicam através da “comunicação”

- ⊙ Propaganda
- ⊙ Merchandising
- ⊙ Promoção de vendas
- ⊙ Relações públicas
- ⊙ Venda pessoal
- ⊙ Marketing direto



Tópicos a avaliar no desenvolvimento de comunicações eficazes

- ⊙ Atender aos objetivos organizacionais
- ⊙ Ser suficientemente atrativa
- ⊙ Ser socialmente responsável
- ⊙ Ser comprometida com a verdade
- ⊙ Reforçar os propósitos emitidos pelas mensagens
- ⊙ Criar uma imagem favorável

5.2.2. Objetivos da comunicação em marketing

- ⊙ **Criar consciência**
 - Estar presente na mente do consumidor
 - Possuir a marca do produto ou empresa reconhecida pelo público-alvo
- ⊙ **Construir imagens favoráveis**
 - Tornar a imagem da empresa ou produto simpática aos consumidores
 - Processo demorado
- ⊙ **Identificar clientes potenciais**
 - Promover a identificação de grupos de clientes com a comunicação da organização;
 - Em alguns casos são atingidos grupos que não foram previamente selecionados
- ⊙ **Formar e intensificar relacionamentos**
 - Estabelecer um elo entre a organização e o cliente através de programas de fidelidade
 - Conhecer melhor as necessidades e desejos dos clientes e as utilizar nas ações de desenvolvimento de produtos e nas ações de marketing



🎯 **Reter clientes**

- Utilizar para a consolidação do relacionamento com clientes que já possuem convicção do real valor do produto;

🎯 **Vender**

- Levar o cliente ao ato da compra.

5.2.3. Desenvolvimento de comunicações eficazes

(para atingir o máximo de produtividade e qualidade na comunicação)

🎯 **Identificar o público ou audiência-alvo**

- Clientes atuais, clientes potenciais e influenciadores do processo de compra.
- Procurar saber o quanto conhece e qual a imagem que o público tem sobre:
 - A nossa empresa
 - Os nossos produtos
 - A nossa marca
 - Os nossos concorrentes

🎯 **Determinar os objetivos da comunicação**

- Deixar claro o que se pretende da comunicação;
- Podem estar ligados diretamente a imagem ou absolutamente pragmáticos, tais como vender ou ampliar o market share





🕒 **Desenvolver a mensagem**

- Preocupação com conteúdo, forma e estrutura
- Mensagem
 - Chamar a atenção
Cor, design, modelo, etc
 - Despertar o interesse
Procura por informações sobre o fabricante, onde é vendido, custo, características técnicas, consumo, etc
 - Levar ao desejo
Coincidência entre os atributos funcionais e afetivos do produto com a expectativa do consumidor
 - Encaminhar a compra

🕒 **Selecionar os canais**

- A escolha do canal depende de:
 - Qual o público que se quer atingir ?
 - Quais as características do canal ?
 - Pessoal
 - Impessoal
 - Qual o orçamento disponível ?
- Canal de comunicação pessoal
 - Individualiza a mensagem para que seja mais significativa ao receptor
 - Face a face
 - Por telefone
 - Pela INTERNET



- Canal de comunicação impessoal
 - Mídia de massa
 - Menos eficaz que os canais pessoais
 - Aplicável com grande retorno comercial
- Formas
 - Rádio
 - Televisão
 - Jornal
 - Exterior
- Ocorrências planeadas para comunicar mensagens específicas ao público em geral
 - Seminários, feiras e shows



Definir o orçamento

- Disponibilidade de recursos
 - Utilizar sobra de recursos para a comunicação
 - Pouco adequado
 - Dificulta o planeamento a médio e longo prazo
- Percentual sobre o faturamento
 - Satisfaz a área financeira (acha sempre que é despesa)
 - Garante um investimento em função das vendas reais
 - Perde oportunidades interessantes de comunicação por conta de flutuações nas vendas
- Paridade concorrencial
 - Análise dos investimentos da concorrência
 - Inibe a criatividade e as oportunidades de investimento



⊙ **Decidir sobre o composto comunicacional**

- Discutir as melhores formas de utilização estratégica das ferramentas do composto comunicacional, levando-se em conta os objetivos organizacionais e o público envolvido
 - Propaganda
 - Merchandising
 - Promoção
 - Relações públicas
 - Marketing direto

⊙ **Mensurar resultados**

- Medição do resultado do impacto do plano comunicacional no público-alvo
- Envolve pesquisa de mercado junto ao público
 - Reconhecimento da mensagem
 - Quantidade de vezes que a viu
 - Quais os pontos de maior destaque
 - Etc

⊙ **Administrar o processo de comunicação**

- Combinar as ferramentas visando a integração entre as mensagens para gerar maior consistência, clareza e impacto da comunicação sobre o público-alvo
- Gerir o processo de comunicação como forma de obter um valor agregado pela utilização integrada de todas as ferramentas
 - Propaganda
 - Promoção de vendas
 - Marketing direto
 - Etc



5.3. Controlo Financeiro

Controlo financeiro baseia-se na coordenação das atividades e avaliação da condição financeira da empresa - por meio de relatórios financeiros elaborados a partir dos dados patrimoniais e da situação analisada através dos fluxos de caixa.

- ⊙ Balanço – posição financeira
- ⊙ Demonstração dos Resultados – desempenho económico
- ⊙ Demonstração dos Fluxos de Caixa - desempenho financeiro - “de onde veio e para onde foi o dinheiro”

Relatórios de análise financeira

- Indicadores de rentabilidade
- Indicadores financeiros
- Indicadores de atividade
- ...

Controlar as finanças da empresa significa que o empresário tem consciência da situação financeira real em que se encontra.

Isto é, saber qual é o melhor momento para se realizar investimentos ou não.

O processo de controlo financeiro e fluxo de caixa baseia-se no princípio do correto registo de contas. Então...

- ⊙ devemos providenciar o correto registo das operações realizadas pela empresa;
- ⊙ e depois devemos controlar / confirmar algumas contas que têm mais probabilidade de erro de registo ou de fraude - contas a pagar e a receber, registo de caixa das entradas e saídas, controlo de stocks, controlo bancário, etc.

A análise “das contas” da empresa é necessária para fins de comparação da situação financeira prevista com a realidade da empresa e assim verificar os desvios encontrados e procurar encontrar as suas causas, para podermos corrigir esses desvios e no futuro os evitar.

Todo esse processo valerá para o conhecimento da situação financeira real da empresa e a criação de parâmetros para projeções futuras.

Estabelecido todo processo de registo podemos agora utilizar o fluxo de caixa, para visualizarmos a situação monetária atual da empresa, que deve conter todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa.

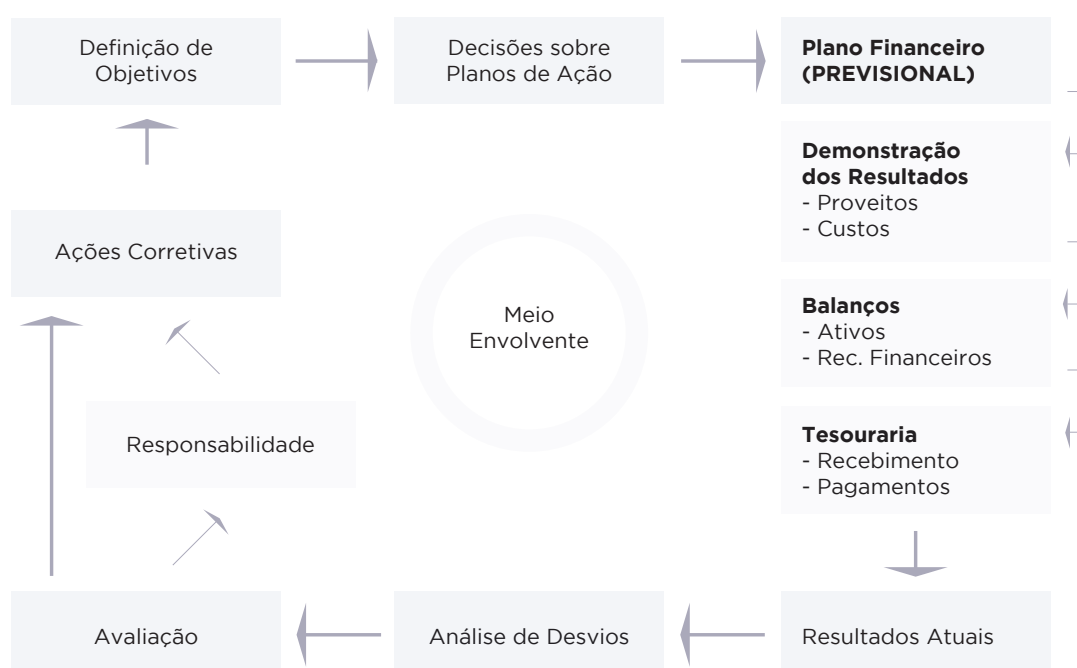


O sucesso empresarial está ligado a diversos fatores não somente financeiros, porém o controlo financeiro é com toda certeza uma ferramenta fundamental para manutenção do êxito alcançado e na busca de novos objetivos.

5.3.1. O plano financeiro

Integra a visão de evolução da empresa em três demonstrações financeiras:

- ⊙ Balanço previsional;
- ⊙ Demonstração dos Resultados previsional; e
- ⊙ Fluxos de Caixa previsional.



Para desenvolver estas atividades, existe a **Gestão Financeira**.

A Gestão Financeira visa assegurar:

- ⦿ Conjunto das técnicas que visam a melhoria das decisões financeiras assumidas na empresa e o respetivo controlo;
- ⦿ Estudo das decisões financeiras sobre a rentabilidade e sobre o risco financeiro global.

5.3.2. A gestão financeira

Vital para o crescimento do seu negócio, a gestão financeira é o planeamento, coordenação, monitorização, organização e controlo do dinheiro da sua empresa. É um processo especializado e requer tarefas tão diversas como a identificação de recursos, elaboração de planos financeiros, estabelecimento de processos para recolha de informação ou tomada de decisões financeiras.

Ao fazer uma gestão eficaz e eficiente das finanças do seu negócio, objetivos empresariais podem ser alcançados, compromissos com os seus stakeholders cumpridos e um máximo de retorno de investimento gerado.

Permitir que a sua empresa ganhe vantagem competitiva e construa uma estabilidade financeira a longo prazo é essencial.

Entre controlar o dinheiro que entra, equilibrar as contas e pagar aos seus fornecedores, um gestor financeiro acompanha de perto a saúde financeira da sua empresa. É responsável por estar atento a resultados, lucro ou nível de endividamento – processos que embora morosos são necessários para o crescimento do seu negócio.



O controlo dos Bancos e do Caixa

Existem diversos modelos de gestão financeira e cada um possui uma finalidade, sendo que alguns são mais simples, enquanto outros reúnem muito mais dados e permitem o planeamento estratégico como um todo. Em todos eles, é fundamental que o gestor tenha o controlo dos Bancos e Caixa.

Sem este controlo não é possível saber quais são as contas a pagar e receber ou se existe atraso de pagamentos, e não se pode fazer projeções de resultados a curto e longo prazo sem conhecer essas informações. Saber quais são as despesas fixas de uma empresa é fundamental, uma vez que contas como água, luz e arrendamentos devem estar presentes no fluxo de caixa. Estas despesas existirão todos os meses e, portanto, são essenciais para que o negócio continue.

Como intuito principal, o fluxo de caixa objetiva o controlo de todas as movimentações financeiras do negócio, tanto de entrada quanto de saída de dinheiro. A sua gestão deve ser feita periodicamente, seja ao dia, semana, quinzena ou mês, indicando aos gestores do negócio o momento apropriado ou necessário para aplicar, captar ou até mesmo identificar períodos futuros em que será necessário prestar mais atenção aos recursos financeiros da empresa.

AS EMPRESAS NÃO SOBREVIVEM SEM DINHEIRO

A empresa pode continuar a operar por um período de tempo indeterminado com prejuízos, mas no dia em que deixa de ter dinheiro disponível para financiar as suas operações, tudo acaba.

Portanto, é necessário manter este tipo de controlo, e de forma permanente, sobre o fluxo do dinheiro.



06. **GESTÃO DO TEMPO**



6.1. A importância das prioridades

É muito comum presenciarmos comentários do tipo:

“não tenho tempo para nada”

“estou cheio de trabalho”

“não consigo chegar a casa a horas decentes”

“a minha vida está um caos”

Ficam completamente presos da falta de organização e entram em processos de desmoralização e culpabilização que poderão levar a questões mais críticas a nível psicológico.



Todos nós podemos gerir o nosso tempo e ele depende apenas de nós e da nossa capacidade de gestão das tarefas.



Um dos grandes problemas que se verifica é que as pessoas não sabem diferenciar dois simples conceitos, que são totalmente diferentes entre si:

- ⦿ **Urgência** está ligada ao tempo, ao prazo de execução e de início da tarefa. Uma tarefa pode ser mais urgente ou menos urgente dependendo dos prazos que ela tem.
- ⦿ **Importância** (ou criticidade) é o quanto aquela tarefa irá agregar para se atingir os nossos objetivos profissionais ou pessoais, dependendo da tarefa.

A Prioridade da tarefa surge a partir da combinação de seu grau de urgência e importância. **É importante que esteja claro o que são prioridades e como as podemos classificar.**

É prioritário identificar as tarefas em função da importância e da urgência, tendo sempre presente que uma **tarefa importante** é aquela que lhe traz valor e resultados para a sua vida pessoal ou profissional e uma **tarefa urgente** é aquela que tem de ser cumprida.

6.1.1. Classificação das tarefas

- ⦿ Urgentes / importantes;
- ⦿ Urgentes / não importantes;
- ⦿ Não urgentes / importantes;
- ⦿ Não urgentes / não importantes.

Resumidamente...

Tarefas urgentes e importantes são as que além de ser prioritárias trazem valor e resultados para a sua vida pessoal e profissional, de igual modo, as tarefas não urgentes e importantes apesar de não serem prioritárias são responsáveis por aumentar o valor e resultados.

Algumas vezes, a tarefa mais prioritária nem sempre é aquela que se deva fazer logo (que está diretamente ligado à urgência), nem tampouco é aquela mais importante (que está diretamente ligado à importância/criticidade).



Uma forma de **gerir o seu dia de trabalho em função do que é prioritário** para a sua vida pessoal e profissional **resume-se a quatro quadrantes**.

	URGENTES	NÃO URGENTES
NÃO IMPORTANTES	Acrescentam Valor e Resultados e são de resolução imediata	Não são de resolução imediato mas acrescentam valor e resultados
IMPORTANTES	São de resolução imediata mas não acrescentam valor	Nem acrescentam valor nem são de aplicação imediata

Em termos ideais...

Devemos dedicar 60% do nosso tempo na concretização de tarefas que não são urgentes, mas são importantes e apenas 20% do nosso tempo nas tarefas urgentes e importantes. Os restantes 20% podem ser dedicados nos restantes quadrantes.

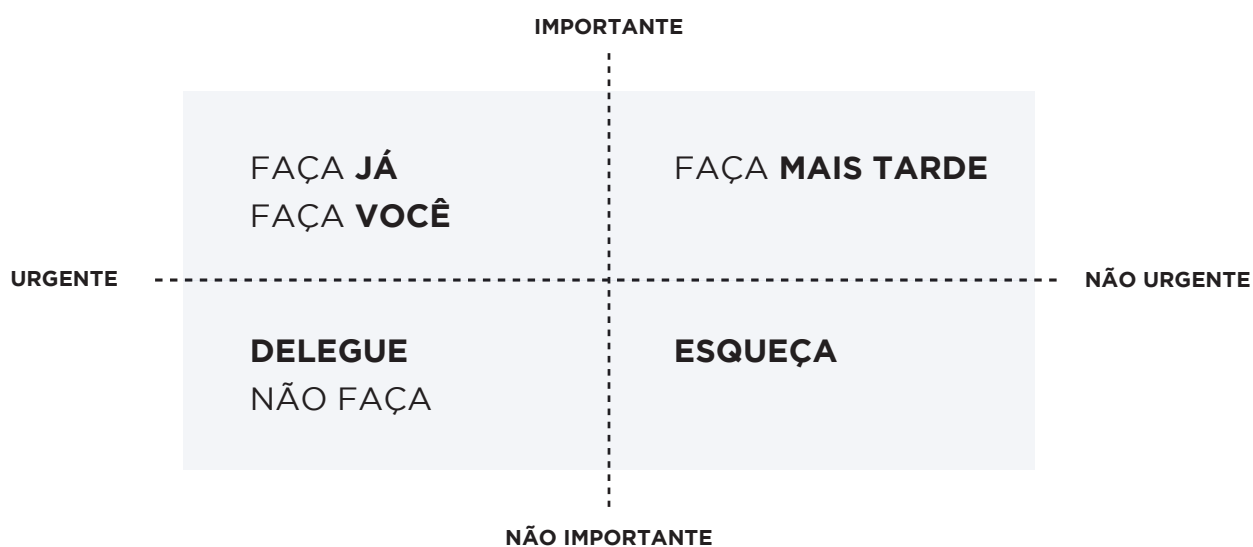
	URGENTES	NÃO URGENTES
NÃO IMPORTANTES	20%	60%
IMPORTANTES	15%	5%



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

Na prática...





6.1.2. O que é o tempo?

O tempo é um elemento que se gasta e não se recupera. Apesar de pensarmos que “temos todo o tempo do mundo”, tudo o que fazemos requer tempo e mesmo que não o usemos ele permanece limitado.

É algo que tem significados diferentes ao longo da vida e que não é adaptável.



É impossível gerirmos o tempo,
mas é possível gerirmo-nos a nós próprios.

Valor do tempo

Valor do tempo.... quanto vale:

- ⦿ **1 ano...** pergunte ao estudante que foi reprovado
- ⦿ **1 mês...** pergunte à mãe que teve um bebê prematuro
- ⦿ **1 semana...** pergunte ao editor de um jornal semanal
- ⦿ **1 hora...** pergunte aos amantes que estão esperando para se encontrar
- ⦿ **1 minuto...** pergunte a alguém que perdeu o comboio, o autocarro ou o avião
- ⦿ **1 segundo...** pergunte ao sobrevivente de um acidente
- ⦿ **1 milésimo de segundo...** pergunte a alguém que ganhou a medalha de prata nos jogos olímpicos.



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares



O Tempo é Gratuito, mas tem **Preço**.
Ninguém é seu **Dono**, mas podemos **Usá-lo**.
Não o podemos **Guardar**, mas podemos Investi-lo.

Uma vez que o tenhamos perdido...
JAMAIS o conseguiremos ter de volta.

Existem 86.400 segundos num dia, mas...
isso **não importa se não soubermos como usá-los.**

AGORA REFLITA:

Sente que não tem tempo para nada?
Que o tempo não lhe chega para tudo?

Serão apresentadas algumas estratégias para conseguir rentabilizar melhor o seu tempo.

No entanto, não se esqueça que o tempo é LIMITADO a 24h diárias.

6.1.3. O que significa a gestão de tempo?

- 🎯 Estabelecer objetivos e prioridades
- 🎯 Planear atividades e tarefas
- 🎯 Organização pessoal

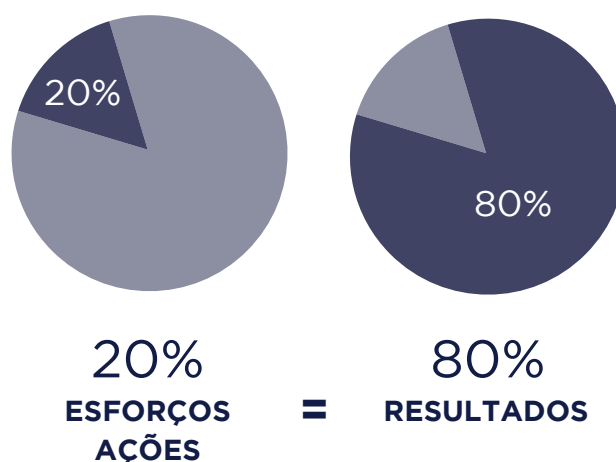


6.2. Lei de Pareto

O princípio de Pareto (também conhecido como regra do 80/20) afirma que, para muitos eventos, aproximadamente 80% dos efeitos vêm de 20% das causas.

É uma regra aplicada em várias áreas, e, muito comum nos negócios, por exemplo, "80% das suas vendas vêm de 20% dos seus clientes"

- **O essencial leva pouco tempo (20%)**
- O acessório leva muito tempo (80%)
- Devemos concentrar-nos no essencial
- **80% dos resultados obtêm-se com 20% de esforço**



6.3. Desperdiçadores de tempo

- Querer ser multitarefa;
- Dizer sempre "Sim";
- Resolver problema dos outros;
- Telefone;
- E-mail;
- Redes sociais;
- Mensagens instantâneas;
- Reuniões sem organização e objetivos definidos;
- Outras interrupções...



6.4. Planeamento na gestão do tempo

Um bom planeamento ajuda a gastar o seu tempo de forma mais útil.

Um planeamento é, na sua forma mais rudimentar, uma lista das tarefas para fazer com pormenores sobre a importância das mesmas ou a altura em que vai executá-las.

Quando tiver que realizar um projeto importante e de grandes dimensões, substitua a sua pequena lista por um documento de trabalho mais elaborado.

- ⊙ Manter uma agenda.
- ⊙ Assinale as tarefas que vai realizando e o tempo que perde com elas.
- ⊙ Tome nota, de quais as alturas do dia em que se sente mais produtivo.
- ⊙ Verificar o que fez e quanto tempo demorou a fazê-lo.
 - Vai ficar admirado ao descobrir que, inesperadamente, perde muito tempo com coisas como ler o seu e-mail, ir a reuniões ou fazer coisas que os colegas lhe pedem.
- ⊙ Estabelecer uma hierarquia de tarefas.
 - Deve contemplar não só a importância das tarefas, mas também o seu ritmo de trabalho pessoal.

Quais as vantagens de se fazer um planeamento?

- ⊙ Obriga a pensar no futuro.
- ⊙ Ajuda a evitar problemas.
- ⊙ Ajuda a lidar com o fluxo de trabalho.
- ⊙ Fornece mais tempo útil.
- ⊙ Ajuda a coordenar melhor as atividades com os outros.
- ⊙ Ajuda a gerir o tempo dos outros.
- ⊙ Ajuda a evitar sobrecargas de trabalho.
- ⊙ Ajuda a dizer “não” mais vezes.
- ⊙ Ajuda a trabalhar com mais calma.
- ⊙ Ajuda a fazer mais coisas.

6.5. Técnicas de gestão do tempo

É preciso entender que tudo começa com organização. Portanto, o segredo é organizar suas tarefas e usar o seu tempo de maneira eficiente a fim de cumprir com as atividades que forem surgindo (além daquelas que fazem parte da rotina).

Sabemos que é muito difícil planejar a Gestão do Tempo do dia para a noite, até porque não existe um plano a ser seguido. O que funciona para uma pessoa pode ter o efeito contrário noutra.

Tudo é uma questão de encontrar o que será bom para você e o que se adequará ao seu modo de trabalho e rotina.

DELEGUE AS TAREFAS

É muito comum para a maioria de nós acabar executando mais tarefas do que poderíamos (ou deveríamos). Você já deve ter passado por isso e sabe o stress que isto gera.

Aprenda a delegar e entenda que ao fazer isso você não está a fugir das suas responsabilidades. Delegar, aliás, é uma função importante de quem tem cargos de gerência ou liderança.

Aproveite e dê mais responsabilidades aos seus subordinados ou a outras pessoas da sua equipa, sempre respeitando suas habilidades e seus conhecimentos.

PRIORIZE O TRABALHO

Antes de o dia começar faça uma lista das tarefas que precisam da sua atenção imediata.

Lembre-se que as tarefas que não sejam tão importantes podem consumir até mais tempo do que aquelas que exigem uma execução/finalização rápida. Isso sem contar que algumas das tarefas têm que ser terminadas naquele mesmo dia, enquanto outras podem esperar um pouco mais.

Resumindo...

Priorize as suas tarefas e foque-se naquelas que são mais importantes.

FUJA DA PROCRASTINAÇÃO

Ultimamente muitos artigos têm sido escritos sobre o mal da procrastinação (adiar).

A procrastinação é um dos itens que mais afetam negativamente a produtividade e pode resultar em um gasto desnecessário de tempo e energia.

De uma maneira geral, procrastinamos as tarefas mais complicadas ou as menos prazerosas.



AGENDE AS TAREFAS

Seja com uma aplicação para gerir tarefas, uma agenda ou um caderno de anotações, faça uma lista de todas as tarefas que se lembra.

Faça uma simples “To-do list” antes de o dia começar e priorize as tarefas (conforme falamos anteriormente) e tenha certeza de que elas são tangíveis (não adianta pensar que consegue terminar determinada atividade, naquele dia, se você sabe que ela exige mais tempo).

EVITE O STRESS

O stress ocorre quando aceitamos mais do que somos capazes de aguentar ou de fazer no nosso dia. Deste modo, acabamos por nos sentir cansados e a nossa mente parece não funcionar. Aprenda a delegar!

DEFINA DEADLINES

Assim que você assumir uma tarefa, defina um deadline realístico e mantenha o seu foco nele.

EVITE FAZER MIL COISAS AO MESMO TEMPO

Sabemos que a maioria de nós sente que fazer mil coisas ao mesmo tempo é sinónimo de conseguir cumprir o maior número possível de tarefas, mas a verdade é que o ser humano faz melhor as suas atividades quando se foca e concentra em apenas uma coisa de cada vez. Ser multitarefas pode sabotar a produtividade.

COMECE CEDO

Já deve ter lido isso em algum lugar:

“a maioria dos homens e mulheres de sucesso começam seus dias cedo”

Desta forma, estas pessoas têm mais tempo para sentar, pensar e planear as próximas horas. Acordar cedo pode deixá-lo mais calmo, criativo e com uma mente mais livre para pensar no dia que está por vir. Estudos mostram que conforme o dia vai passando o nível de energia diminui, o que afeta a produtividade e, por consequência, sua performance no trabalho.

FAÇA PAUSAS

Quando achar que está num beco sem saída, ou quando olhar para as diversas janelas abertas no seu computador e não saber mais onde clicar, permita-se uma pausa. Vá beber um café, um copo de água, troque ideias com um colega, caminhe um pouco ou escute uma música.



APRENDA A DIZER NÃO

Talvez essa seja a regra de ouro e aquela que deve ser adotada por todos.

Caso você já se veja sobrecarregado, saiba dizer um “não” de maneira educada, explicando os seus motivos.

De nada adianta assumir mais responsabilidades se você já tem o seu dia preenchido e depois terá que deixar algo de lado.

AS ATIVIDADES QUE FOGEM DA ROTINA

Falamos sobre a importância do planeamento diário antes de começar um dia de trabalho.

Planear as atividades que se seguirão naquele dia é tarefa fácil.

No entanto, sabemos que em muitos casos surgem problemas inesperados que estragam todo o planeamento realizado.

Neste caso, o ideal é procurar planear a sua semana priorizando o que deve ser feito cada dia, mas deixar sempre um espaço de tempo para as urgências que possam surgir. Assim, será possível realizar as atividades importantes e apagar os “incêndios” que forem surgindo no decorrer do dia sem a necessidade de acumular trabalho extra.

Aprender a gerir o tempo não é sinónimo de encontrar maneiras de trabalhar mais, mas sim de fazer melhor uso do tempo que se tem.

Não existem regras únicas para lidar com a Gestão de Tempo.

O que existem são algumas boas práticas que podem ajudar a melhor controlar a maneira com que as horas do dia são administradas.



Para além da nobre arte de fazer com que as coisas sejam feitas, existe a nobre arte de deixar as coisas por fazer.

A sabedoria de vida está na eliminação do não-essencial.

