

# R@M

Revista digital de Administración y Marketing de IMUR

---

Año 2, N° 21, Noviembre 2007 - Montevideo, Uruguay

20 años



## Segundo encontro de professores e alunos Uruguai - Brasil

- **Fatores do êxito das empresas industriais familiares da Região do Vale do Rio Pardo - RS (Brasil)**
- **As PYMES brasileiras: “minha experiência como consultor”**
- **As famílias e as empresas: as crises das PYMES familiares e as formas de evitar - lhas.**



## Respons@bles

*Diretor:*

Dr. Carlos Mello Moyano

*Colaboradores:*

Leandro Vieira, Ana Claudia Schaack Lima, Jorge Lengler, Leni Chauvin.

*Suporte Técnico:*

Fernando Borderre

*Desenho e edição:*

Paula Justitz

*R@M é uma revista digital quinzenal a cargo do Instituto de Marketing do Uruguai.*

*Peatonal Sarandi 512 – Teléfonos:*

*(598 2) 915 91 31 / 916 76 29*

*E-mail: [imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)*

*Sitio Web [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)*

## Sumario

**4-5** Fatores do êxito das empresas industriais familiares da Região do Vale do Rio Pardo – Rs (Brasil). A cargo do Prof. Vanderlei Becker Ribeiro.

**7-9** As PYMES brasileiras: “minha experiência como consultor”. A cargo do Prof. Administrador Renato Luiz Tavares DO Oliveira.

**11-12** As famílias e as empresas: as crises das PYMES familiares e as formas das evitar. A cargo do Dr. Carlos Mello Moyano.

# Editorial

**N**os dias 31 de outubro se realizou no local do IMUR o segundo encontro de professores e alunos. O tema do encontro se centro no funcionamento das PYMES FAMILIARES (pequenas e médias empresas) abrangendo suas características, problemáticas internas e externas assim como suas soluções.

Este ano expuseram o Prof. Administrador Vanderlei Becker Ribeiro (Brasil), Prof. Administrador Renato Luiz Tavares do Oliveira (Brasil) e Dr. Carlos Mello Moyano (IMUR, Uruguai). Na ordem mencionada.

Manter vivo um negócio familiar é sem lugar a dúvidas uma tarefa muito complicada que suporta não só manter o negócio a flutuação mas sim também as relações intrafamiliares. Bem sabemos que os conflitos existem inclusive nas melhores famílias, e que é isso mentira da família perfeita. Em realidade em que pese a que os integrantes se levem bem ou tratem de fazê-lo, no caso de governar e dirigir uma empresa todos começam a exigir um pouco de peso e se não, o atribuem.

Existe a necessidade pelo grande peso que constituem as PYMES FAMILIARES na economia de uma nação de analisar sua estrutura, suas características, enganos e estimular mais acertos para que estas cheguem a grandes empresas e não fiquem a meio caminho. O exemplo que traz o Prof. Vanderlei Becker Ribeiro é de 4 grandes empresas que começaram como PYME FAMILIAR e atualmente ampliaram seu pessoal, infra-estrutura e especialmente ampliaram seu sonho.

É assim, que começar por distinguir suas

mais comuns características. É uma das primeiras tarefas, como bem expor o Prof. Renato Luiz Tavares; o proprietário de uma PYME FAMILIAR “o faz tudo”, “vive o dia a dia” e não fideliza clientes. Já com isto existe uma negativa que vai estancar à empresa, para nunca sair da localidade em que nasceu. O mundo oferece muitas idéias para ressuscitar à empresa. É imprescindível um bom nível de formação de empregados a cargo da administração, estudos em informática, Internet, fluída comunicação interna e externa e sempre inovar, tratar de encontrar o melhor para oferecer a seus clientes.

Embora, se tudo isto lhe parecer impossível de obter se por acaso sozinho, não se esqueça que existem os consultores. Isto é uma guia para vocês também. O consultor é uma peça muito importante quando se trata de redefinir e adaptar à empresa nas necessidades do mundo. Este, se efetivamente obrar pelo bem da companhia deve escolher as melhores jogadas, ter um bom relacionamento, fidelidade e confiança com o líder. Portanto, como o Dr. Carlos Mello nos apresenta em sua conferência, conhecer a personalidade de nossa líder é outro ponto de inflexão. Saber como nos comunicar efetivamente com o depende do que este espere de nós. Um bom trabalho sempre requer conhecer o campo de estudo no qual vamos trabalhar, a empresa é um e seu diretor é outro.

Nesta edição de R@M nos vamos centrar na jornada e nas dissertações de cada um dos expoentes, dedicando especial atenção ao que foram suas investigações com respeito à essência das PYMES FAMILIARES.

# Fatores do êxito das empresas industriais familiares da Região do Vale do Rio Pardo – RS (Brasil)

A pesquisa foi realizada na região do vale de Rio Pardo, Brasil, em 23 municípios desta localidade. Se recavo informação a respeito de 4 empresas, grandes, que trabalham com mais de 500 funcionários consolidadas como empresas familiares.



**Prof. Vanderlei Becker Ribeiro**

Estas quatro empresas começaram sua trajetória como PYME FAMILIAR. Isto refere a começar uma idéia, um sonho, no seio da família; desenvolver o conceito do negócio e suas estratégias organizacionais para o correto e prospero funcionamento.

É assim podemos definir claramente a conformação de uma PYMES: aquelas empresas que se identificam com uma família porque pelo menos há mais de uma geração na história da empresa e devem manifestar-se como tal (Donnelly).

O conceito de uma família unida e com fortes vínculos é muito importante, embora isto se o mas difícil de obter. A empresa e seu funcionamento dependem prin-

cipalmente da tolerância entre os que se embarquem no novo projeto. Manter sempre firme os valores institucionais e não descuidar a identificação com a empresa é parte de não deixar-se levar pelos problemas, que a relação intrafamiliar pode conduzir. As ações que empreendem os envolvidos na empresa, a posição social e a aparência são muitas vezes pontos enganosos. O não cumprir com as obrigações e ações destinadas pelo rol de trabalho; confiar-se da nova posição social adquirida por possuir uma empresa muitas vezes pode arruinar el futuro de uma boa idéia. e fundamental que os postos de trabalho se mantenham e que se tenha em comum

um mesmo objetivo, preservando os valores da instituição como um lema fiel e tratando que os sentimentos não perturbem a racionalidade.

Identificaram-se 5 variáveis que diferenciam a estas empresas:

1. A idéia do negócio
2. Os aspectos organizacionais.
3. A família.
4. A gerência, seus momentos críticos e principais decisões.
5. Os sistemas: produtivo, marketing, financeiros e de recursos humanos.

## **A estratégia**

A estratégia é um ponto fundamental que diferencia à empresa de outras. Por isso mesmo, é vital riscar uma firme guia estratégica que mantenha a qualidade da empresa no mercado que o projeto dita explorar. A família vai dedicar muitas horas para afinar e modelar essa idéia, fundadora da empresa.

A proposta começa por uma ACCION DIFERENCIAL que dará lugar ao êxito ou ao fracasso.

A estratégia é sem lugar a dúvidas um plano de ação que tem como fim desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa (Hendersen); é uma posição bem definida e uma maneira diferencial de competir (Porter).

Frente a estas definições o que prevalece é a ACCIÓN isso DIFERENCIAL, é o atuar de forma decidida e premeditada para um fim que me permita competir no mercado. é uns dos passos mas importantes depois de identificar a idéia e pautar à família. Esta ação é a que guia o processo de crescimento, sem ela a empresa nunca vai separar.

Por último, como nos apresentamos a liderança. O líder configura muitas vezes, a imagem que a empresa reflete a nível interno e público.

#### **Empresa A:**

A liderança se articula mediante

técnicas e políticas de funcionamento, já pautadas.

#### **Empresa B:**

A liderança se leva a cabo mediante um conselho.

#### **Empresa C:**

O líder mostra atitude carismática. Esta condição, reflete sempre um nível de bem-estar, tanto a nível empresarial como na vida diária. É um líder que pretende demonstrar que a empresa vai vento em popa embora ele mesmo seja quem a esta saqueando. Geralmente estas empresas tendem a não prevalecer no mercado.

#### **Empresa D:**

O líder mostra personalidade de apaziguador...

Todas estas empresas configuraram seu capital em uma Socieda-

de Anônima; possuem todos os níveis executivos, o que demonstra um nível de especialização e de profesionalización. Por sua vez todas se encontram informatizadas da década do 70.

Todas estas características que serviram de ponto de partida para a análise se identificaram para esclarecer pontos de partida destas PYMES e como prevaleceram no tempo.

Portanto as ações importantes são: o processo de sucessão, tira-a de decisão e a liderança. Enquanto as ações que fazem ao êxito da empresa são: a configuração do capital em Sociedade Anônima, a profesionalización e a informatização. Estas três últimas som acione diferenciais, estratégicas. Com elas riscamos o caminho para chegar a nosso fim.

20 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **DIPLOMA DE GERÊNCIA NO MARKETING**

### Certificado Internacional

FASC – Faculdades Associadas de Santa Catarina e FAI  
Faculdade dois Imigrantes

### **4 HORAS SEMANAIS**

Matérias

Marketing Internacional, Marketing Pessoal, Marketing do Serviço, Marketing Farmacêutico, Marketing Interno, Técnica do Negociações,

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

# As pequenas e médias empresas brasileiras.

## “Minha experiência como consultor”.

### Cenário

O estatuto da PYMES foi instituído através da lei 9.841 de 5 de outubro de 1999, regulamentada pelo decreto 3.474 de 19 de maio do 2000. Ao segundo ano da implantação deste decreto houve um aumento de sobrevivência das PYMES de 51% aos 78%. No Brasil as PYMES representam um segmento de 99% dos negócios brasileiros e empregam aos 56% da mão de obra legal do país. Para ser mas claro, em Pelotas de 29.241 empresas formais o 98.72% são micro empresas.

*(Dados obtidos do SEBRAE: Serviço de apoio às micro empresas).*

### Características da PYMES

Certos pontos no funcionamento e na proposta da maioria das PYMES as diferenciam das grandes empresas. Primeiro, têm a figura do proprietário “o faz tudo”. Segundo, não têm uma gestão exposta nem ao meio agrado, “vivem o dia a dia”. Terceiro, não fidelizam clientes, quer dizer, não se preocupam com lhes brindar e lhes reafirmar que a empresa é



**Renato Luis  
Tabárez de Oliveira**

a de melhor atenção, qualidade e serviço que existe.

Renovar a imagem da empresa, encontrar ferramentas que contribuam com novas idéias e contatar o mundo exterior não é um passo difícil de dar. Ao encontrar o fim de nosso projeto todos os caminhos nos desdobram. Internet, o acesso ao mundo inteiro, e informática são ferramentas ao alcance e imprescindíveis. Hoje em dia há uma maior estabilidade econômica mundial e é um momento favorável para o comércio. Também existem maiores oportunidades de qualificação.

As empresas têm mais apóio governamental e estatal, mais lugares por onde rodar o produto que permitem maiores acertos produtivos locais. As inovações tecnológicas contínuas e as visitas técnicas que asseguram o bom funcionamento também são parte de hoje em dia; de como tem que ver o mundo, a PYMES.

### Consultoria

O consultor é essa pessoa que vai transmitir esboços, vai indicar caminhos e enganos da empresa.

Este trata de exercer certa influência sobre o grupo, mas não tem o poder direto de fazer nenhuma modificação, nem implementar programas sem autorização. É um guia, as decisões as devem tomar os líderes se por acaso sozinhos.

Os consultores devem possuir determinadas características que os façam confiáveis. Estas habilidades devem ser técnicas, interpessoais e de consultoria.

As habilidades técnicas são as iniciais; as que derivam dos conhecimentos específicos

de sua disciplina, de sua formação e especialização. Ex.: RRHH, Marketing, Produção, Finanças.

As habilidades interpessoais são as que vão dar credibilidade frente a meu cliente. Por isso é muito importante poder expressar o que quero transmitir, isto é, ter facilidade de palavra, boa dicção; saber escutar para depois dar uma opinião sobre o tema. Neste caso, é fundamental ser formal e razoável na hora de apoiar ou discordar. Deve-se poder trabalhar com grupos e individualmente, isto implica ter presença importante que demonstre fortaleza e segurança para poder ser realmente escutado. Inclusive, trabalhar com estilo gerencial, organizado e administrado. Isto vai a dar ordem e estrutura ao processo da consulta.

As habilidades de consultoria são as que vão definir o sucesso. Estas provêm do estudo e da capacidade do consultor para levar a cabo um processo sistemático no qual se sigam os passos em cada uma das fases de planejamento e implantação do mesmo.

Estas habilidades em conjunto são as que vão diferenciar ao assessor no trato e relacionamento que este tenha com o cliente. É por esta razão que no processo o consultor deve manter, sempre, dois níveis:

A gente é de conteúdo; plasmar o conhecimento técnico. Por este vai surgir a discussão entre o consultor e o cliente já que cada um vai expor diferentes posturas, o cliente deve notar que todo o proposto é pelo bem-estar da assinatura. Por

isso é importante ter em conta as possíveis dúvidas e negativas que o cliente pode ter.

Dois é de sentimento, o que corresponde à inter-relação entre o cliente e o consultor. Neste sentido há quatro elementos do lado afetivo que se deve ter em conta:

1. Responsabilidade com o trabalho
2. Cada um deve ser franco com o outro quanto ao que sentem ao que vivem.
3. Dão sensação de confiança e nunca decepcionar ao cliente.
4. Definir nossas próprias necessidades, a necessidade de ter clientes. É importante não perder oportunidades de trabalho, já que todas são grande experiência.

Na hora de apresentar-se a uma empresa é importante ter firmes premissas de trabalho. Portanto devemos ser sempre honestos e brindar dados verazes. Por sua vez, implementar os planos eficazmente, que parte de comprometer-se com a empresa e com o trabalho que executamos. As organizações parecem trabalhar melhor quando as pessoas têm oportunidades de influenciar em decisões que causem impacto sobre seu trabalho.

### **Papéis que esquecem os consultores**

O papel de especialista trabalha com problemas técnicos. O consultor planeja e implementa as mudanças e avalia o papel do gerente. A meta é sempre solucionar todas as dificuldades o mais rápido possível.

O papel de mão de obra assume, mas a responsabilidade no sentido que ocupa parte das tarefas quando o gerente não esta. Sua ajuda é aplicar conhecimentos especializados sobre determinados assuntos.

O papel de colaborador se articula como uma relação de assistência. O consultor é contratado por seu conhecimento especializado como um adicional para a organização. Desta forma se somam ferramentas para a causa, mas a última palavra a tem o gerente.

### **Requisitos para uma excelente consultoria**

Ser autêntico: Colocar em palavras aquilo que você esta vivendo com o cliente enquanto trabalha com o. Desta forma se obtém a influencia que esta procurando para gerar comprometimento com o cliente.

Completar todos os passos de cada uma das fases antes de passar a seguinte.

Os resultados devem demonstrar que você tem o controle direto e a responsabilidade, primeiro por seu próprio tempo e por seus próprios recursos de staff. Muitas vezes o responsável pelos resultados é o gerente de linha, que pode ou não aceitar suas recomendações.

Deve tratar que sua experiência seja utilizada ao máximo.

Que suas recomendações sejam freqüentemente implementadas.

Estabeleça uma relação de aparência com seus clientes.



Evite situações de consultoria em que os dois lados perdem.

Desenvolver comprometimento interno com os clientes.

Receber o apoio deles, escutá-los e entendê-los.

Aumentar, cada vez mas, a influência que tem sobre seus clientes.

Estabeleça relações de maior confiança.

Exemplo

Cliente: COMERCIAL DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO Ltda.  
 Direção: Cale Comendador, 1575  
 Cidade: Pelotas – Rs  
 Tempo de atividade: 18 anos  
 Ramo de atividade: Comércio

Linha de produtos:

1. Material de construção (tijolos, areia, ferro, cimento, telhas, pisos, etc.)
2. Madeira bruta e esquadrias
3. Ferragem em geral

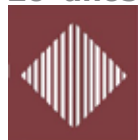
Pessoa de contato: Macedo Filho  
 Cargo: Gerente

DIAGNOSTICO		
PONTOS FORTES		PONTOS DEBELEM
Tempo de participação no mercado com conceito de tradição e honestidade	1	Não existe nenhum tipo de planejamento. As ações são diárias e baseadas na experiência passada.
Edifício novo localizado em avenida de bom movimento, com facilidade de estacionamento	2	Não existe nenhum parâmetro de análise de qualidade e desempenho.
É a segunda empresa em participação de mercado de Rio Grande	3	Pouca avaliação de potencial e participação de mercado. O que existe É empírico e sem critério.
	4	Não existe nenhum tipo de divulgação da empresa e seus produtos
	5	O Lay-Out da loja e a exposição dos produtos são deficientes
	6	Não existe treinamento de vendedores e o serviço aos clientes deixa a desejar.
	7	Não existe critério para compra de produtos, somente compra quando falta mercadoria
	8	O preço é estabelecido através dos preços praticados pela concorrência
	9	Não existe plano de cargos e salários e os empregados, muitas vezes, não conhecem claramente suas funções
	10	Equipe de empregados formada, em sua maioria, por membros da família, sem um programa de análise de desempenho

PLANO DE AÇÃO		
AFASTADO	AÇÃO	Horas
1	Análise dos produtos e sua participação no faturamento	06
Fazer análise de participação de cada produto (ou linha de produto) no total de faturamento da empresa, através da curva abc de produtos	06	06
2	Análise da formação do preço de venda	06
Definir custos fixos, variáveis e variações sobre o preço de cada produto, estabelecendo índices de lucratividade sobre o preço de venda	06	06
3	Análise do sistema de compra e estoque	06
Estabelecer critérios para as compra através do estabelecimento de estoque máximo e mínima	06	06
4	Análise do sistema promocional	06
Identificar oportunidades de divulgação da empresa e seus produtos, através de critérios de crescimento de mercado x investimento	06	06

Prof. Administrador Renato Luiz Tavares DO Oliveira  
 Coordenador do Posgrado MBA em Gestão de Marketing  
 Diretor da Escola de Ciências Econômico-Empresariais  
 Universidade Católica de Pelotas  
 Consultor de Empresas  
 Pelotas – Rs - Brasil - rto@terra.com.br

20 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **ANALISTA EM MARKETING**

Com diploma duplo ou diploma reconhecido pelas faculdades integradas

### 15° Edição

#### Certificado Internacional

FASC – Faculdades Associadas de Santa Catarina y  
FAI – Faculdade dos Imigrantes / Caxias

Grupo 1: segunda-feira e quarta-feira das 19 às 21 horas.  
Grupo 2: sábados das 9 às 13 horas.

**20 MATÉRIAS  
4 HORAS POR SEMANA**

### MATÉRIAS

Marketing, Comportamento Consumidor, Investigações de Marketing, Publicidade, Estatística, Promoção, Gerência e Técnicas de Vendas, Plano de Marketing, Marketing Estratégico, Distribuição, Relações Públicas, Política de Preços, Marketing Direto, Política de Produtos, outras.

DEPARTAMENTO DE CAPACITAÇÃO

Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

# Lãs famílias e as empresas: As crises das pymes familiares e as formas de evitar - lhas.

**U**ma das enormes carências que possui a educação universitária, na área de Administração de Empresas, é relativa ao desenvolvimento do conhecimento das PYMES e das empresas familiares. Este fato, traz com conseqüência uma má compreensão, por parte de nossos administradores, da realidade empresarial de nossos países, onde este tipo de empresa é maioria.

O trabalho de administrar as empresas familiares é complicado, pois aos problemas provenientes do meio ambiente terá que lhe adicionar uma nova dimensão: as rivalidades familiares.

Algumas dos executivos de maior êxito são aqueles que formaram sua própria empresa. Mas o fato, paradoxalmente, cria-lhes problemas afetivos e de uma intensidade, que raramente um gerente profissional teria. Estes executivos devem mover-se em dois “mundos” antagônicos: o da racionalidade e o dos sentimentos.

A partir destes fatos é que nos propomos desenvolver um mo-



**Dr. Carlos Mello Moyano**  
**Director de IMUR - Instituto de Marketing del Uruguay**

delo de diagnósticos das crises da PYMES familiares e desenvolver mecanismos de soluções. Para o cumprimento de dito objetivo apresentaremos a seguir alguns dos elementos que integram este tipo de empresas; posteriormente se expor o modelo de diagnóstico e soluções – MODIS e finalmente as conclusões.

## **Elementos que integram as PYMES familiares**

Alguns dos elementos mais importantes que integram as empresas familiares são os seguintes:

1. O capital tem “Nome e Sobrenome” e isso o diferencia das empresas de capital aberto. As flutuações em

curto prazo dos lucros incidem diretamente no modo de vida da família, ao contrário dos que pode acontecer no outro tipo de empresa;

2. Os familiares têm conflitos que resolver no que se refere ao grau de supervisão que alguém pode exercer sobre o outro. Este fato cria desconfortos no fiscalizado podendo provocar situações irritantes e de rivalidade.

3. A empresa é para o fundador seu “filho” e seu “amante”; todo lo que la integra esta vinculados a feitos significativos que pautam a história da assinatura.

4. O empresário sente que a empresa é uma extensão de si mesmo. Ela reflete sua personalidade e se converte em um instrumento para satisfazer suas aspirações pessoais e familiares.

Estes elementos, que havemos descrito, encontram-se vinculados a aspectos da personalidade dos conjugue, o grau de comunicação existente entre eles, o ciclo de vida familiar e organizacional. A partir deles é que desenvolvemos o MODIS, que será exposto a seguir.

## Modelo de diagnóstico e soluções

As variáveis integrantes do modelo de diagnóstico e soluções – MODIS, são de três tipos

Variáveis de Influência da gestão – VIG:

-

- Estilos de comunicação;
- Fases de crescimento da organização;
- Ciclo de vida familiar.

Variáveis condicionadoras da gestão – VCG:

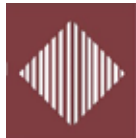
- Tipos de personalidade e imaginário.

Variáveis de estilos de gestão – VEG:

- Ex de desenvolvimentos;
- Forma de enfrentar as crises.



20 años



**IMUR**

## Investigación de Marketing



## **20 Anos de trabalhos realizados**

- ✓ Test de Produto
- ✓ Diagnostico de Mercado
- ✓ Posicionamento
- ✓ Avaliação da qualidade de serviço
- ✓ Tracking
- ✓ Avaliação Publicitária
- ✓ Opinião Pública
- ✓ Mistery shopper



*Renato, Selma de Oliveira, Roberto Bogorja, Valeria Sequeira, Carlos Mello, Renata de Oliveira. Convidados ao encontro*



*Herman Garat, Hugo Lettieri, Dr. Carlos Mello Moyano, Jorge, Mauricio Ruchansky. Docentes IMUR*



*Estudiantes do IMUR*



*Estudiantes do IMUR*



*Natalia Laitano, Gabriela Marmi3n, Virginia Casagrande, Cecilia Steiner, Mauro Acosta. Staff y amigos de IMUR*



*Prof. Jorge Castro, Dr. Carlos Mello Moyano y Prof. Hugo Lettieri. Docentes IMUR*



Imur possui convênios com:



FACULDADES ASSOCIADAS DE  
SANTA CATARINA  
<http://www.fasc.com.br/>



FACULDADE DE LOS INMIGRANTES  
<http://www.faculdaadedosimigrantes.com.br>



UNIVERSIDAD DE SANTA CRUZ DEL SUR  
<http://www.unisc.br/>



IPEP – Instituto Profesional  
de Enseñanza Periodística  
[www.ipep.edu.uy](http://www.ipep.edu.uy)  
[cursos@ipep.edu.uy](mailto:cursos@ipep.edu.uy)

