

A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE FLORES

Adelino De Bortoli Neto^(*)
Armando Lourenzo Moreira Júnior^(**)
Alessandro de Souza Lopes^(***)

RESUMO

Neste artigo, através de um estudo de caso, são discutidas as dificuldades da implementação de estratégias em empresas de pequeno porte. O estudo em questão avalia a implementação de duas estratégias: a descentralização do poder, por parte do diretor, e a criação de Unidades Estratégicas de Negócios na área comercial de uma empresa distribuidora de flores do interior de São Paulo. A análise foi focalizada nos aspectos comportamentais dos envolvidos com o objetivo de verificar a existência de relações entre a implementação das estratégias e as dificuldades inerentes ao ambiente de uma empresa de pequeno porte.

^(*) Professor, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: aborneto@usp.br

^(**) Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Professor do curso de graduação da Fundação Armando Álvares Penteado, Faculdades Metropolitanas Unidas e Universidade Anhembi-Morumbi. E-mail: lourenzo@usp.br

^(***) Administrador pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: ales@usp.br

APRESENTAÇÃO

O presente estudo analisa uma empresa que tem como atividade básica a distribuição de flores e plantas através de vários canais como Supermercados, Floriculturas, Centros de Distribuição e Empresas de decoração. Suas vendas atingem o território nacional e o internacional.

O artigo tem como base uma empresa familiar de pequeno porte, objetivando apresentar e avaliar as dificuldades para a implantação de duas estratégias, dentre outras, consideradas como as mais relevantes para a empresa.

A estrutura deste trabalho foi subdividida em: apresentação, caracterização da empresa e seu ambiente (interno e externo), avaliação das principais estratégias utilizadas e considerações finais.

A coleta de informações foi dividida em duas fases, sendo a primeira composta por entrevistas não estruturadas, com ênfase exploratória, e pela pesquisa bibliográfica. A segunda fase foi constituída de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a oito participantes da organização, com o objetivo de verificar as dificuldades da implementação das estratégias sob a perspectiva dos entrevistados e, ao mesmo tempo, verificar as informações coletadas na primeira fase. O uso da abordagem qualitativa nas análises foi escolhido em virtude de estar adequado à descrição das relações interpessoais e dos aspectos comportamentais pretendidos neste artigo. Segundo RICHARDSON (1989), "os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos".

Caracterização da Empresa e seu Ambiente

A Empresa

A empresa é uma distribuidora de flores e plantas, com 50 funcionários, atuando há mais de

vinte anos. Suas mercadorias são adquiridas, principalmente, na Cooperativa Holambra (60%). O restante é fragmentado em produtores nacionais ou estrangeiros.

A partir de 1991, houve a troca de comando entre o fundador e seu sucessor. Apesar desta mudança, o fundador continuou a trabalhar na empresa. A distribuidora pode ser classificada como familiar conforme DONNELLEY (1976) que considera familiar a empresa "que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família".

Como características organizacionais e traços culturais, destacam-se:

- A cautela é marcante nas principais decisões.
- Lealdade em todas as relações, como por exemplo fornecedores, clientes, funcionários etc.
- Crença que este ramo de negócios é promissor.
- As relações internas entre os participantes da organização são muito pessoais.
- Os erros não são tratados com punições, seja qual for a situação.
- Existe muita influência do diretor nas atitudes de todos os funcionários, em função de sua liderança e dos resultados positivos experimentados pela empresa após o início de sua gestão.
- Os funcionários, em sua maioria, são muito dedicados.

Estas características da empresa, se assemelham muito às apontadas por BERNHOEFT (1989), peculiares às empresas familiares:

- Dedicção e antigüidade do funcionário como critérios de promoção e manutenção na empresa.
- A lealdade e a confiança em determinados funcionários são muito valorizadas.

- Interferência de fatores emocionais na tomada de decisão.
- Cultura organizacional e valores identificados com o fundador.

A evolução da empresa pode ser dividida em duas fases: na primeira, o comando era exercido pelo fundador, com a gestão diretiva e o posicionamento mercadológico voltado para a venda de apenas um produto, para uma carteira reduzida de clientes. A postura deste dirigente era reativa. A segunda fase da empresa é caracterizada com a gestão do sucessor e as mudanças significativas pelas quais a organização está passando. Estas alterações são baseadas na diversificação dos produtos, na profissionalização da gestão, no desenvolvimento de novos fornecedores e na elaboração de novas práticas de trabalho. As características em comum destas fases são a boa qualidade dos produtos vendidos, a cautela na tomada de decisões e a centralização do poder. Esta última pode ser verificada através do processo decisório da aplicação dos recursos financeiros, de determinação do lote de compras, de seleção e promoção do pessoal, coordenação dos recursos materiais, estabelecimento da forma de remuneração e determinação dos fluxos de trabalho.

O Ambiente Brasileiro

O mercado nacional de flores movimentava aproximadamente oitocentos milhões de Reais ao ano. Na década de 90, seu crescimento médio foi

de 25% ao ano. O consumo *per capita* é de R\$ 4 ao ano, porém nas classes de maior consumo (A e B), esse valor chega a uma faixa entre R\$ 15 e R\$ 20 ao ano ALMEIDA e AKI (1995). Estimativas indicam que o consumo nacional pode dobrar. Este otimismo aumenta a atratividade do setor e conseqüentemente gera um fluxo positivo de investimentos. Este fluxo pressiona as empresas atuantes a caminhar para um modelo de gestão mais eficaz ALMEIDA e AKI (1995): “O crescimento do mercado interno brasileiro, após o plano Real, fez com que o país produzisse mais, importasse mais e reduzisse suas exportações ... entidades ligadas à floricultura desejam agora que o setor se reestruture para novos tempos.”

O comportamento das vendas é estável ao longo do ano, com exceção dos períodos de férias escolares (janeiro, fevereiro e julho), em que há uma queda na demanda. Nas datas temáticas, a oscilação é positiva. Estas bolhas de aquecimento do mercado ajudam a amenizar o efeito dos meses ruins.

A produção está concentrada nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Santa Catarina (São Paulo participa com 80% da produção brasileira, sendo 50% provindo da região de Campinas). Deve ser observado que uma parte do consumo está sendo abastecida através de importações de diversos países como Bolívia, Chile, Colômbia, Equador e europeus.

O consumo nacional é dividido regionalmente da seguinte forma *Revista Supermercado Moderno* (1994):

São Paulo Capital:	20%	Região Sul:	15%
São Paulo Interior:	25%	Brasília e Centro Oeste:	8%
Rio de Janeiro/Espírito Santo:	12%	Região Nordeste:	6%
Minas Gerais:	12%	Região Norte:	2%

O fornecimento é realizado através de atacadistas, varejistas ou de centros de comercialização, como COOPERATIVA HOLAMBRA, CEAGESP/SP, CEASA/CAMPINAS, CADEG/RIO DE JANEIRO e CEASA/PORTO ALEGRE. A cadeia de abastecimento geralmente tem início com os atacadistas que comercializam e distribuem

produtos para varejistas como floriculturas, decoradores e supermercados.

Os produtos deste mercado são caracterizados por sua alta perecibilidade. Esta característica torna a estocagem um fator limitante de operação. As flores comercializadas abrangem as seguintes especialidades: Flores de Corte, Flores em Vaso, Plantas de Interior e Plantas de Jardim.

Estas especialidades de plantas são usadas basicamente como ornamentos, decoração de eventos e residências e presentes em ocasiões especiais. Outros aspectos a serem observados, em relação à sensibilidade dos produtos a mudanças de temperatura, referem-se à logística das operações, implicando em necessidade de rapidez na distribuição, no uso de câmaras frias e na preferência de manuseio nos períodos de temperatura mais amena (noite, madrugada e final de tarde). As empresas que operam basicamente na distribuição têm atividades distribuídas continuamente ao longo do dia e em toda a semana. Nos períodos de pico de vendas (datas comemorativas), as atividades se prolongam em mais turnos, resultando em praticamente vinte e quatro horas de dedicação por dia.

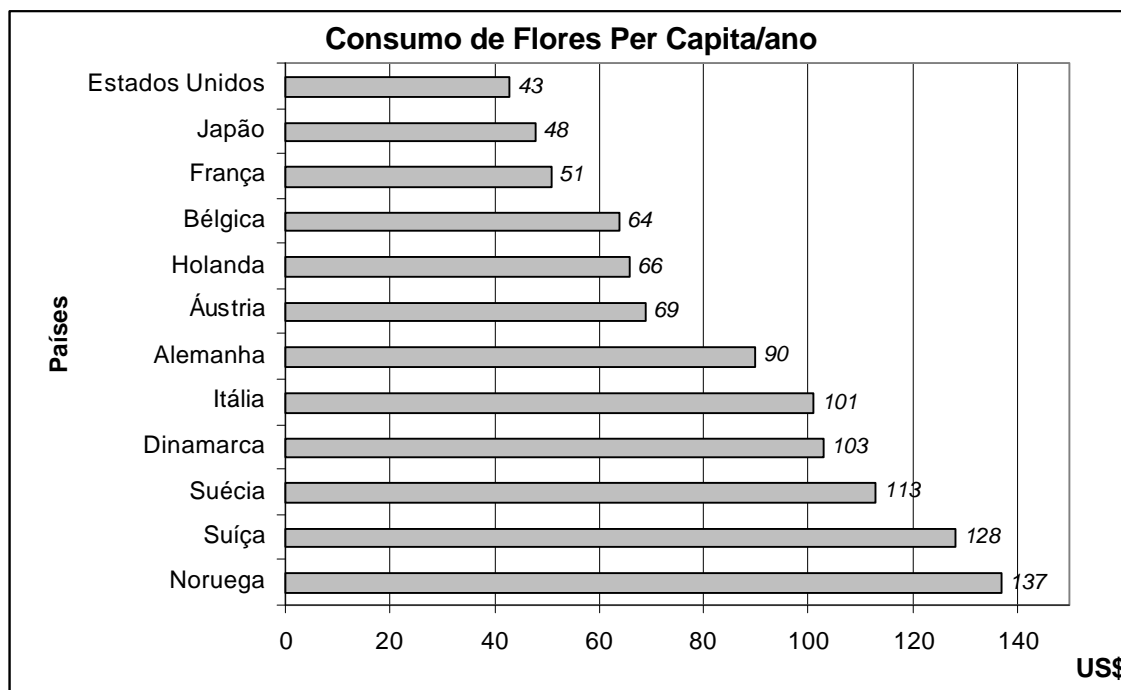
Neste setor a mão-de-obra operacional não é qualificada, sendo basicamente utilizada para as atividades de carregamento, descarregamento,

armazenagem, embalagem e manutenção dos produtos. Os empregados são apenas orientados no sentido de conhecerem os cuidados básicos com relação ao manuseio dos produtos.

As atividades administrativas são executadas por funcionários que passam por algum tipo de treinamento profissionalizante e na sua maioria são empregados que originam dos níveis hierárquicos inferiores das próprias empresas. Em razão deste tipo de situação, pode-se observar a grande resistência a mudanças por parte das pessoas na medida em que acreditam que a forma como trabalham é a única e a mais adequada para a operacionalidade do setor.

O Ambiente Internacional

O consumo de flores, em US\$, *per capita*/ano dos seguintes países é apresentado no gráfico abaixo *Revista Supermercado Moderno* (1994):



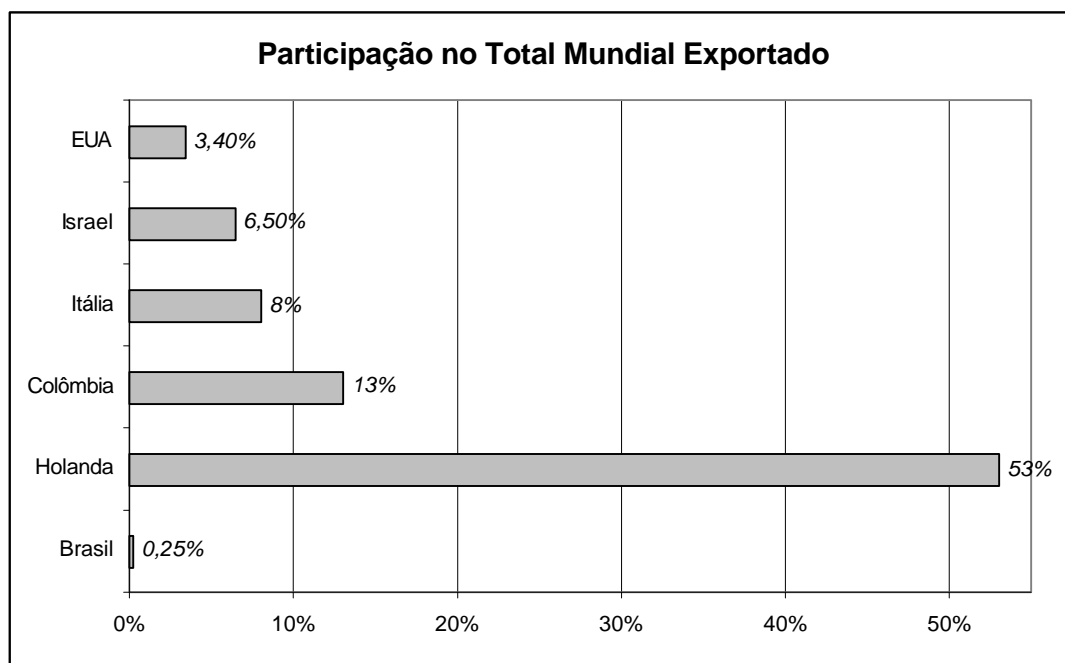
O Brasil não apenas consome pouco, mas também é um pequeno exportador se comparado com os líderes deste mercado. As exportações brasileiras estão aumentando, porém para alcançar os níveis dos maiores países, em termos de exportação, será necessário enfatizar a

qualidade do produto nacional com a compatível redução do preço total de venda, considerado alto em relação ao praticado no mercado internacional.

As exportações brasileiras ALMEIDA e AKI (1995) correspondem a 0,25% do total mundial

exportado (10% do produzido internamente). No gráfico abaixo este número é comparado com as

exportações dos principais participantes do mercado.



Tendências para o Setor

As principais tendências do setor segundo compilação realizada em ALMEIDA e AKI (1995); Revista Supermercado Moderno (1994), AKI (1994), Revista Supermercado Moderno (1995) e VEILING HOLAMBRA: ANÁLISE DE MERCADO (1995) são as seguintes:

Maiores investimentos para a melhoria da qualidade dos produtos.

O setor produtivo será orientado para a especialização de produtos.

Estabilidade dos preços.

Profissionalização das empresas do setor (produtores, atacadistas e varejistas).

Aumento do número de centros regionais de distribuição.

O consumo de flores será maior nas regiões mais urbanizadas.

A comercialização através de Supermercados será cada vez maior.

As floriculturas deverão investir em serviços.

Aumento da concorrência (mercado nacional e concorrentes estrangeiros).

Entrada de instituições no setor, visando novos investimentos.

O consumo do mercado nacional deve dobrar.

As pessoas estarão mais preocupadas em fazer com que os lares e o ambiente de trabalho fiquem mais agradáveis.

Aumento do consumo de acessórios para uso profissional.

As flores de corte serão vendidas em supermercados.

Maior procura por informações e treinamento.

Estratégias: a Implementação

Com base em estudos realizados pela distribuidora, foi definido o seguinte conjunto de ações estratégicas:

- Criação de Unidades Estratégicas de Negócios a partir da divisão comercial.
- Investimento em novas instalações e equipamentos.
- Capacitação técnico – administrativa do canal de venda.

- Desenvolvimento de novos fornecedores.
- Descentralização do poder.
- Investimento nos sistemas de informações e controle.
- Previsão e planejamento financeiro.
- Treinamento dos recursos humanos.

Destas ações, as principais foram a descentralização do poder, por parte do diretor, e a criação de Unidades Estratégicas de Negócios a partir da área comercial. Estas ações principais foram as escolhidas para as análises.

Ação Estratégica 1: Descentralização do Poder

Em virtude das mudanças ambientais mencionadas anteriormente, a organização para ter mais agilidade e estar melhor adequada a um ambiente mais competitivo, passou de um modelo centralizado para uma gestão com a ênfase na descentralização de poder das decisões e dos resultados por parte dos colaboradores da empresa. Percebeu-se a necessidade de haver uma alteração na forma de gestão, que segundo FISCHMANN & ALMEIDA (1990), deveria se iniciar com os dirigentes, pois a implementação de estratégias envolve a mudança de atitudes dos dirigentes. Segundo BERTERO (1992): “O fato de o poder não ser mais exercido exclusivamente pelo empresário proprietário não significa que ele seja posto à margem e que o poder no interior da empresa tenha passado para outros agentes”.

Entende-se aqui, a descentralização do poder como uma mudança do perfil de administração para um perfil participativo que conforme MAXIMIANO (1995), “A administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza a sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas...[compartilhando] as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, os fornecedores e eventualmente os distribuidores ou concessionários da organização.”

As decisões operacionais passaram a ser tomadas por outros níveis da empresa, que

tiveram a sua maneira de trabalho alterada para que a nova situação tivesse uma base mais sólida na implementação das mudanças.

Quanto as principais decisões que foram transferidas da diretoria para outras áreas, pode-se mencionar:

- Os lotes de produtos a serem comercializados passaram a ser comprados segundo previsões feitas pela área comercial/unidades estratégica e não mais por decisão diretoria, como anteriormente. O setor de suprimentos, recentemente criado, não efetua a compra como o principal executivo realizava anteriormente, mas através de solicitações feitas diretamente pelas áreas que necessitam. Baseado nestas solicitações, o setor de suprimentos faz uma análise em conjunto com os solicitantes para o cálculo do lote mais econômico de compras. Segundo a empresa, esse novo sistema trouxe bons resultados em termos de aproveitamento do estoque. Anteriormente, 15% dos produtos comprados não eram vendidos em tempo hábil, ocasionando uma redução no lucro da empresa. Atualmente, como o sistema mudou para uma decisão compartilhada, a perda dos produtos foi reduzida para aproximadamente 3%. Outra alteração neste sistema refere-se a autonomia concedida às Unidades Estratégicas de Negócios, quanto a compra de produtos fora da Cooperativa Holambra. Para estes produtos, que representam 40% do volume total, a compra pode ser realizada diretamente sem a participação do setor de suprimentos ou da direção geral, exceto em datas comemorativas, onde esses volumes costumam ser quatro vezes maiores que a média mensal.
- As estratégias e programas de ação para cada mercado alvo, passaram a ser desenvolvidas por seus respectivos setores comerciais/Unidades Estratégicas de Negócios, para depois serem avaliadas em conjunto com a direção.
- A determinação dos resultados que cada área deve atingir passou a ser elaborada com a participação dos colaboradores envolvidos.

- As decisões ligadas ao setor de operações, como por exemplo a determinação dos roteiros de entrega de produtos para os clientes ou o planejamento da utilização dos recursos de transporte, passaram a ser tomadas pelo setor, onde os seus colaboradores, através de reuniões diárias de integração (em alguns momentos duas ou quatro vezes ao dia), verificam as melhores alternativas. Esta área operacional será modificada ou eliminada quando as Unidades Estratégicas de Negócios forem totalmente implementadas, pois cada unidade terá também como atividade toda a logística de materiais. Uma das Unidades Estratégicas de Negócios já possui o seu próprio setor operacional. Esta medida trouxe excelentes resultados em termos de maior lucro, melhor controle e mais agilidade na distribuição física.
 - A orientação de crédito e cobrança é definida, atualmente, entre as áreas Administrativa e de Vendas. É importante observar que uma parte da remuneração dos coordenadores é obtida em relação aos valores reais pagos pelos clientes, em função da compra e também pelo volume faturado, o que está fazendo com que o faturamento aumente dentro de uma base mais segura. Anteriormente, a elaboração da orientação de crédito era realizada sem levar em consideração, muitas vezes, as características de determinados clientes, trazendo para a empresa resultados financeiros distantes dos padrões exigidos para garantir a sobrevivência da organização.
 - A formação do preço de venda não é mais exclusivamente feita pela direção da empresa, é realizada pela frente de vendas, dentro de critérios estabelecidos pelo setor financeiro e pela diretoria. Os critérios definidos são formalizados após a avaliação da área de vendas, que sofre influência destes parâmetros na medida em que os resultados do setor são influenciados por esses limites referentes à formação dos preços de venda.
 - A seleção do pessoal a ser contratado passa a ser feita com menor participação do diretor (sucessor e representante máximo da família) e por critérios profissionais; o que muda muito o conceito anterior na medida em que nas empresas familiares é comum que a contratação para determinados cargos seja feita com base no critério confiança. BERNHOEFT (1989)
- A descentralização do poder conseguiu bons resultados para a empresa. Entretanto, alguns problemas decorreram deste processo:
- Resistência e interferência do principal executivo: o diretor da empresa sempre foi visto por todos os funcionários como a liderança natural, não apenas em função de ser o proprietário da empresa, mas por suas habilidades gerenciais. Como resultado positivo obtido, pode-se mencionar o crescimento da empresa mesmo em um período difícil para o setor de flores.
 - Uma dificuldade na descentralização sentida pelos coordenadores (pessoas responsáveis pelos departamentos/unidades), foi a concorrência entre estes e o diretor, pois os funcionários não os viam como capacitados para tomar decisões quando comparados ao diretor da empresa.
 - Os funcionários contratados diretamente pelo sucessor ou pelo fundador, anteriormente à implementação da descentralização do poder, tiveram dificuldades com a passagem de relações de autoridade com os novos chefes, os coordenadores. Esta dificuldade foi agravada, principalmente, em razão do contato diário com os diretores para a resolução de quaisquer problemas, inclusive particulares. Este fato dificultou e enfraqueceu o processo de descentralização.
 - As decisões foram transferidas para a coordenação, porém, por um longo tempo, o diretor ainda deteve a finalização sobre assuntos de muito interesse para todos os colaboradores, como remuneração, promoção, horário de trabalho etc.

Foi muito difícil para o principal executivo, apesar das exigências de mercado e das necessidades estruturais, trabalhar a favor da implantação da nova abordagem, mesmo tendo sido um dos defensores da nova forma de gestão, pois provavelmente, sob a sua ótica, representava perda total do poder. O papel do executivo chefe é importantíssimo nas mudanças, pois, de acordo com ARGYRIS (1976), “O EC é portanto, a chave para o sucesso dos programas de desenvolvimento organizacional. Isto não é novidade. Mas, o que ainda não foi dito claramente, a respeito do executivo chefe, é o que o torna a chave para o sucesso do desenvolvimento organizacional. A resposta é: seu comportamento”.

Este tipo de interferência do principal executivo não apenas inibia a participação dos funcionários como diminuía a possibilidade de outras visões serem apresentadas e que poderiam ser a base de uma formulação estratégica mais consistente. A empresa, com uma abordagem participativa procurou alterar sua forma de gestão, incluindo a participação dos funcionários na definição dos rumos da organização através da colaboração destes na formulação das estratégias. Atualmente, este problema está sendo resolvido e, através desta participação, a organização tem obtido bons resultados em termos estratégicos, pois além de evitar que esta realizasse programas inadequados em relação a sua estrutura interna, também foram desenvolvidos planos operacionais muito eficazes.

Ação Estratégica 2: Criação de Unidades Estratégicas de Negócios

Inicialmente, a estrutura da empresa era Funcional, de forma a permitir um controle centralizado pelo principal executivo da organização. Dentro da implementação desta nova abordagem, algumas alterações na estrutura organizacional foram feitas, sendo uma delas a criação de Unidades Estratégicas de Negócios a partir do departamento comercial. O objetivo inicial era a criação de Unidades Estratégicas de Negócios com base em todos os segmentos, porém esta alteração não foi totalmente

alcançada, pois apenas duas áreas (Norte/Nordeste/Sudeste e Supermercados) foram transformadas em Unidades Estratégicas de Negócios até o presente momento.

Os segmentos da área comercial trabalhados na mudança foram:

- Supermercados: venda para os supermercados, independente da região; possuindo aproximadamente 50% de participação no total faturado.
- Floriculturas São Paulo: comercialização para floriculturas e outros pequenos varejistas localizados no estado de São Paulo, através da distribuição por linhas, depósito e Ceasas; possuindo aproximadamente 30% de participação no total faturado.
- Floriculturas Norte/Nordeste/Sudeste: comercialização e distribuição para floriculturas e outros pequenos varejistas localizados fora do estado de São Paulo, basicamente por via aérea; possuindo 20% de participação no total faturado.

Cada segmento destes representa um mercado alvo em termos de distribuição, necessitando, por parte da empresa, de um *mix* de estratégias específicas para cada um. A separação do setor de vendas em segmento¹ atingiu um dos principais objetivos, que era a identificação das necessidades de cada mercado-alvo com a respectiva área, porém a organização buscava um modelo onde mais atividades pudessem ser descentralizadas (suprimentos, controles administrativos e financeiros, comercialização, distribuição física, remuneração, seleção e treinamento dos recursos humanos e programas estratégicos), visando cada vez mais trabalhar de maneira integrada com o mercado. As duas áreas alteradas funcionam como pequenas empresas

¹ Primeiramente a área comercial não era nem dividida por segmentos, atendendo de maneira única qualquer cliente, independente de suas características mercadológicas. Posteriormente, foi segmentada, para, na fase atual, transformar-se em diferentes Unidades Estratégicas de Negócios de negócios.

dentro da distribuidora central e com muito mais autonomia, se comparadas com o formato anterior, pois antes desenvolviam, basicamente, atividades comerciais.

Uma das principais dificuldades para a implantação deste novo conceito refere-se aos recursos humanos, necessários para a coordenação da unidade, pois internamente não se achou pessoal com a qualificação necessária para a gestão deste novo negócio. Dois mecanismos, dentro da gestão dos recursos humanos, foram fortemente usados para a viabilização desta alteração, além da remuneração por resultados: seleção e treinamento.

Quando a organização implementou as unidades estratégicas de negócios, utilizou-se do próprio pessoal existente, porém necessitava realmente de recursos humanos com outro tipo de qualificação quando comparados aos colaboradores já ligados a empresa. Neste sentido, para que se pudesse implementar esta estratégia, a opção foi a contratação de funcionários externos ao quadro existente, pois além da qualificação necessária existia o aspecto da cultura organizacional que era incompatível com o novo modelo. Essa prática colaborou, significativamente, na formação da primeira unidade estratégica, mas trouxe à tona a incompatibilidade relacionada à cultura organizacional entre o novo participante e a existente e formada na empresa, observando, novamente, que é fortemente carregada por características de gestão familiar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa realizou diversas mudanças na sua organização, o que trouxe para ela bons resultados como a maior eficiência das atividades operacionais, redução das perdas de mercadorias e dos custos de distribuição, maior comprometimento dos funcionários em relação as metas, melhoria no clima organizacional, maior rapidez e clareza na comunicação interna, maior confiança no sistema de tomada de decisões e a maior identificação do *mix* mercadológico com as necessidades dos clientes.

Os bons resultados foram alcançados com dificuldades, pois o programa de mudanças foi inicialmente, realizado sem uma análise que levasse em conta alguns aspectos comportamentais e estruturais, que acabaram por desviar a empresa de seus objetivos quanto às mudanças organizacionais pretendidas.

Além do problema **da falta de planejamento das mudanças**, outros aspectos podem ser observados, no sentido de terem gerado dificuldades para a implementação do programa:

- as características da empresa familiar e o seu meio ambiente; este classificado como um setor antiquado em termos de gestão organizacional.
- os subsistemas da gestão (sistema decisório, sistema de compensação, sistema de comunicação e sistema de recrutamento e seleção) não foram adequados ao novo modelo, que orientou a empresa para uma administração mais participativa.
- qualificação dos recursos humanos, que também não estavam apropriados a uma nova realidade de empresa.
- o principal gestor da empresa como um fator inibidor na descentralização do poder.

Estes fatores contribuíram para que a organização ficasse distante das reais necessidades do mercado e, quando detectado o problema, enfrentou obstáculos internos devido a sua gestão anterior.

Para este tipo de mercado deve ser mencionada a competitividade como um importante fator a ser avaliado, pois não apenas foi uma das razões do programa de mudanças, como também contribuiu intensamente para que a empresa, em geral, realmente implementasse as estratégias estabelecidas. De acordo com ALBUQUERQUE (1992), “A questão da competitividade, tanto em nível do país, como das indústrias e das empresas, torna-se imperativa dos novos tempos, não se limitando ao campo macroeconômico, mas inserindo-se intensamente nas áreas de sociologia e economia de empresas e, particularmente, da administração dessas

organizações”. Para que a empresa conseguisse realizar as mudanças (gestão participativa e Unidades Estratégicas de Negócios), precisou trabalhar com muita atenção os critérios de recrutamento e seleção de pessoal, os objetivos do treinamento, o sistema de remuneração, o desenho dos cargos, a delimitação dos níveis de decisão, a criação e sistematização dos canais de comunicação, o novo papel do principal dirigente e sobretudo a ligação da gestão dos recursos humanos com o planejamento estratégico da empresa que de acordo com MANZINI, GRIDLEY e OLIVEIRA (1987) “Se por um lado, o planejamento de recursos humanos é um dos pontos de partida dos planejamento estratégico e operacional da organização, por outro, também os fatores estratégicos e operacionais afetam os recursos humanos e portanto devem fazer parte de mesmo sistema...”.

Este estudo, pela sua limitação metodológica não pode fazer inferências quanto às dificuldades levantadas para todas as empresas familiares de pequeno porte, mas pode-se perceber que, em outras organizações com estas características, os problemas apresentados são frequentes e criam as mesmas dificuldades para a realização das estratégias e as mudanças organizacionais pretendidas. Problemas esses que podem ser resumidos em: resistência do dirigente na implementação da descentralização do poder, falta de um sistema de gestão que sustente as mudanças e número reduzido de recursos humanos com a qualificação exigida para o comando de Unidades Estratégicas de Negócios e integração em um sistema participativo de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“Flores: um novo filão de lucros para sua loja” in *Revista Supermercado Moderno*, Agosto/94.
AKI, A.Y. “*Quase tudo que você gostaria de saber sobre floricultura*”. São Paulo: Primon 1994.
ALBUQUERQUE, L.G. “Competitividade e Recursos Humanos” in *Revista de Administração da USP*, Outubro/Dezembro, 1992.

ALMEIDA, F.R.F e **AKI**, A.Y. “Grande Crescimento do Mercado das Flores” in *Agroanalysis, A revista de economia agrícola da FGV*, vol. 15, n.º 9, set. 95.

ARGYRIS, C., “O comportamento do executivo chefe: chave para o desenvolvimento organizacional” in *Biblioteca Harvard de Administração de empresas*, Abril - Tec Editora, 1976

BERNHOEFT, R., “*Empresa familiar, sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*” Nobel: São Paulo, 1989.

BERTERO, C.O., “Cultura organizacional e instrumentalização do poder” in **FLEURY**, M.T.L. e **FISCHER**, R.M. (coordenadoras), “*Cultura e poder nas organizações*”, São Paulo: Atlas, 1992.

DECIFRANDO AS MUDANÇAS DE MERCADO PARA Manter a Liderança in *Veiling Holambra: Análise de Mercado*, outubro de 95

DONNELLEY, R.G., “A empresa familiar” in *Biblioteca Harvard de Administração de empresas*, Abril - Tec Editora, 1976.

FISCHMANN, A. A. & **ALMEIDA**, M.I.R. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas, 1990.

MANZINI, A.O. **GRIDLEY**, J.D. e **OLIVEIRA NETO**, L.A., “*Sistema Estratégico de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*”. Rio de Janeiro: Intercultural, 1987.

MAXIMIANO, A.C.A., “*Além da Hierarquia: Como Implantar Estratégias Participativas para Administrar a Empresa Enxuta*”. São Paulo: Atlas, 1995.

RELATÓRIOS INTERNOS DA DISTRIBUIDORA DE FLORES em pesquisa realizada pela empresa. São Paulo, 1994.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, junho/95

RICHARDSON, J.R. *Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1989