

Área Temática: Estratégia e Organização

Título: PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA KONFEC FASHION

Palavras chaves: Empreendedorismo, empresa familiar e gestão estratégica empresarial.

AUTORES

CLARICE FERREIRA SILVA

Faculdades Senai

wattsconsultoria@superig.com.br

ALESSANDRA CAMARGO

Faculdades Senai São Paulo - Tecnologia do Vestuário

alessandra@konfectfashion.co.br

MAURO PISANESCHI AZEVEDO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

maupisa@uol.com.br

ANDREA DE PAIVA GONÇALVES

FIAP

apaivag@uol.com.br

EDISON POLO

Universidade de São Paulo

polo@usp.br

Resumo

Pesquisa que implementa conceitos de planejamento corporativo, estratégico e funcional em uma confecção de moda praia de estrutura familiar e em fase inicial de suas atividades. Partiu da hipótese de que desenvolver uma cultura organizacional voltada para a gestão profissional desde o surgimento do negócio pode ser fator de sucesso para uma empresa familiar. A pesquisa foi desenvolvida na confecção Konfec Fashion, e utilizou-se estudo de caso, dada a particularidade do caso e possibilidade de exploração detalhada. Os resultados apresentados por meio da análise do ponto de equilíbrio apontam que, com a estruturação proposta, aumenta-se às chances de a empresa estudada obter sucesso e longevidade nos negócios.

Abstract

Research on implementing concepts of corporate planning, strategic and functional in a confection of beach fashion, family structure and in the initial phase of its activities. Starting from the assumption that develop an organizational culture geared towards professional management since the emergence of the business may be factor of success for a family business. The research was performed in preparation Konfec Fashion, and used to study the case, given the peculiarity of the case and the possibility of detailed exploration. The results show that with the proposed structure, increase the chances of the company studied success and longevity in business.

Introdução

O presente trabalho aborda os temas “Empresa familiar”, “Empreendedorismo”, Gestão Estratégica Empresarial” e “Setor Têxtil e Vestuário”, com a finalidade de evidenciar o “por que” de uma empresa familiar ser profissional. Apresenta-se uma proposta de “como” uma empresa familiar pode ser profissional, utilizando-se de algumas ferramentas de gestão empresarial. A hipótese que norteou o trabalho é de que com a gestão profissional desenvolvida desde os primeiros passos da empresa, aumentará as chances de sucesso no negócio. Para ADACHI (2006), a profissionalização não deve ser assunto para ser discutido apenas no momento da sucessão, ainda mais quando essa ocorre somente com o falecimento do fundador.

O ideal é a profissionalização ocorrer desde o momento da fundação da empresa. Profissionalização e empreendedorismo são conceitos complementares, pois espírito empreendedor compreende a busca constante de novos produtos, conceitos, métodos e mercados, associados a habilidades na execução de atividades e direcionamento estratégico, ou seja, profissionalismo. Na presente pesquisa busca-se aplicar conceitos e ferramentas de gestão empresarial em uma confecção com estrutura familiar, que encontra-se na fase inicial do negócio que valoriza a gestão profissional.

1. Empresa familiar

A empresa familiar possui uma série de peculiaridades e dilemas. Para SOUZA (2006, p.40) “o que torna a empresa familiar um tipo singular de firma é o entrelaçamento que existe entre as dimensões, empresarial e familiar, que muitas vezes assumem lógicas antagônicas”.

BORNHOLDT (2005) menciona que, em países como Portugal, Inglaterra e Itália, a percentagem de empresas familiares correspondem a 70%, 75% e 90%, respectivamente; e que no Brasil 85% das empresas são familiares.

Nota-se que este tipo de estrutura de empresa é de vital importância para a economia e tem predominância no mundo. Segundo o presidente da Owner Managed Business Institute (maior autoridade mundial em Gestão de Empresas Familiares), o professor John Davis, em palestra realizada pela HSM (2006), afirmou que as companhias de origem familiar tendem a durar mais do que as demais, devido, principalmente, à unidade entre os parentes.

DONNELLEY (1967) define empresa familiar como: “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”.

Já BORNHOLDT (2005) aborda outros aspectos ao conceituar empresa familiar: a) o controle acionário pertence a uma família e/ ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam.

O fato de ser empresa familiar não implica em perda de vantagem competitiva. As possíveis desvantagens peculiares a essas organizações devem ser trabalhadas a fim de se tornarem pontos fortes. ADACHI (2005) enumera as principais características das empresas familiares e aponta como cada uma delas pode ser um ponto forte ou fraco, dependendo da empresa, conforme pode ser visto abaixo, na tabela 01:

CARACTERÍSTICA	PONTO FRACO	PONTO FORTE
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessita consultar ninguém para decidir
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos ("todos os ovos na mesma cesta") e necessidade de gerar mais riqueza	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de ter o capital, em virtude de interesses particulares	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal;
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número mais de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicos
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldades em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidade	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de "vestir a camisa"
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influências de amizades e preferência pessoal	Maior credibilidade e segurança de continuidade
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência modernização	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores

Tabela 01 – Pontos fortes e pontos fracos nas empresas familiares. (ADACHI, 2005, p.43-44)

Para que empresas consigam manter-se no mercado, a profissionalização faz-se necessária, independente de ser uma organização familiar ou não. A profissionalização é o caminho para a competitividade, e essencial para uma boa gestão de uma empresa familiar. MÜLLER (2002) afirma que na história das grandes corporações familiares mostra que as pessoas mais bem-sucedidas fizeram a diferença no meio empresarial porque conheciam profundamente o conceito do seu negócio; o espírito empreendedor os guiou para o caminho do sucesso empresarial.

2. Empreendedorismo

Dornelas (2005, p. 37) define como empreendedor aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. De acordo

com os resultados da pesquisa realizada pelo GEM (2005) com 29 países, o Brasil continua considerado como um dos países onde mais se criam negócios, situando-se na sétima colocação (11,3%), entre os participantes do GEM.

Por outro lado, dados do SEBRAE (2003), o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas é alto: do total de empresas com tempo de operação de um ano, 31% encerraram suas atividades. E, esta percentagem aumenta significativamente, ao observar ao final de cinco anos: aumenta para 60% o percentual de empresas que foram encerradas.

A motivação para tornar-se empreendedor pode ser resultante de uma oportunidade ou de uma necessidade. O empreendedorismo de oportunidade é definido por Dornelas (2005) como: o empreendedor visionário que sabe onde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, emprego e riqueza. E, o empreendedorismo de necessidade é aquele que se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Neste caso, os negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam rapidamente.

Os empreendedores iniciantes encontram diversas dificuldades na fase inicial dessa jornada. DEGEN (1989) enumera as armadilhas na gestão de pequenas empresas: falta de experiência gerencial do empreendedor; conhecimento inadequado de mercado; insuficiência de disponibilidade de capital; problemas de qualidade com o produto; localização inadequada; erros gerenciais no desenvolvimento do negócio; capitalização excessiva em ativos fixos; inadimplência de credores; insuficiência de marketing e vendas; excessiva centralização gerencial do empreendedor; crescimento mal planejado; atitude errada do empreendedor para com o negócio; erro na avaliação da reação dos concorrentes; rápida obsolescência do produto; posicionamento errado do produto ou serviço no mercado; abordagem incorreta de produção do produto; escolha do momento errado para iniciar o empreendimento.

Para iniciar um empreendimento no segmento do vestuário é relativamente fácil, pois não há barreiras tecnológicas à entrada de novas empresas e é baixo o investimento requerido para a montagem de uma oficina de pequeno porte. Por isso, grande maioria das confecções é de origem familiar e iniciaram as atividades na informalidade e de forma caseira (por exemplo, porque alguém da família costura muito bem e/ou estão desempregados). Provavelmente, não foram elaborados planos de negócios ou estudos para identificar mercado. Isso faz com que as estatísticas de mortalidade de empresas se acentuem, pois nem sempre os “empreendedores” estão preparados para gerir o negócio.

3. Setor têxtil e vestuário

A indústria têxtil / confeccionista brasileira é dos mais importantes setores da economia nacional, tanto na geração de empregos, quanto no valor de sua produção. Representa 5,2% do faturamento total da indústria de transformação (Brasil Têxtil, 2006). Segundo dados do Valor Setorial (2006) o Brasil é um dos poucos países em desenvolvimento que possuem todas as etapas de produção bem desenvolvidas.

De acordo com o IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), em 2006 a cadeia têxtil brasileira produziu US\$ 32,9 bilhões, correspondente a 4,1% do PIB total brasileiro e 17,2% do PIB da indústria de transformação.

Dados do Valor Setorial (2006) apontam que as mulheres são as grandes consumidoras de moda no país: 41% da produção é destinada a moda feminina. O público masculino representa 35% do mercado. E, A moda infantil e bebê têm participação de 18% e 5%, respectivamente.

No segmento de moda praia, de acordo com Brasil Têxtil (2006), o valor da produção foi de US\$ 1.081.698, que corresponde a 5,42% do valor total produzido no segmento do vestuário.

E, em relação às exportações, a participação das vendas do segmento praia brasileiro representa somente 8% do volume total de vestuário (ABIT, 2005). Há uma pulverização entre quase 135 empresas exportadoras para um total de 48 países, sem predominância de nenhuma marca como propulsora de mercado. O preço médio praticado no segmento praia para a linha de biquínis é de US\$ 35. Em 2006, segundo Brasil Têxtil (2006), foram exportadas 359 toneladas de biquínis, maiôs e sungas. Em relação a 1995, houve um aumento de 73,43% (207 toneladas).

4. Gestão empresarial

Dada as atuais exigências de mercado, as empresas familiares ou não se vêem obrigadas à torna-se mais racional, com comando hierárquico definido, racionalização de custos e com perspectivas futuras definidas e claras, a fim de manter-se e ser competitivo no mercado. Pois, caso contrário, poderão ser “esmagadas” por concorrentes mais antenados às essas mudanças de mercado.

De acordo com GEUS (1998) a vida média de uma organização é de apenas 20 a 30 anos. E descreve quatro traços comuns dessa empresas longevas e bem-sucedidas: sensibilidade ao ambiente externo; consistência de sua identidade; tolerância a novas idéias; e conservadorismo nas finanças.

A identidade da organização é o conjunto de características que tornam uma empresa única. É a essência, seus princípios, crenças, forças, limitações, aspirações. Missão é a razão de ser da empresa, para que ela serve e justifica a sua existência para a sociedade. TACHIZAWA (2000) completa que a missão tem que fazer sentido para o público interno e manter aderência com as ações e estratégias adotadas pela organização para ser legitimada pelo público externo. Visão é onde e como a empresa deseja estar no futuro, isto é, o ideal da empresa. Deve ser definida de forma clara e objetiva, ou seja, todos envolvidos na organização devem entender para que compartilhem os mesmos ideais. Valores são características, virtudes, declarações de crenças e atitudes que formam a base da cultura.

A estrutura organizacional deve ser definida de acordo com os objetivos da empresa. É o instrumento administrativo para ordenar e agrupar atividades e recursos da empresa, a fim de atingir o planejamento da empresa. Segundo OLIVEIRA (2006) uma estrutura organizacional bem elaborada proporciona para a empresa: identificar as tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos; organizar as funções e

responsabilidades, bem como autoridade (distribuição de poder); informações, recursos e *feedback* aos executivos e funcionários – interação entre unidades organizacionais; medir o desempenho compatível com os objetivos – resultados das ações; condições motivadoras.

Com o ritmo acelerado de mudanças, a partir da década de 90, passou a ser valorizado a gestão estratégica, com enfoque sistêmico. A implementação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas. A dificuldade nesta fase é a falta de alinhamento a filosofia organizacional. Estratégia é o modo pelo qual uma organização procura alcançar seu posicionamento estratégico. É um plano de como aplicar os recursos da empresa e explorar as condições do mercado para alcançar os objetivos de longo prazo da empresa.

Ao identificar a amplitude de mercado que deseja atender, a empresa deve estruturar-se de forma mais adequada a fim de criar vantagem competitiva. Na estratégia competitiva de liderança no custo, a empresa centraliza esforços na busca da eficiência produtiva e a estratégia competitiva de diferenciação, de acordo com PORTER (1989) exige que uma empresa escolha atributos que sejam diferentes dos de seus rivais. No entanto, estes atributos devem ser percebidos pelo cliente, para que o mesmo esteja disposto a pagar mais pelo produto. Não adianta a empresa tentar “fazer tudo para todos”, pois não obterá um bom desempenho ao utilizar ao mesmo todas as estratégias. Ou seja, a empresa não terá nenhuma vantagem competitiva.

A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Permite a empresa analisar: pontos fortes (Strengths) - afetam positivamente a empresa. A força de uma organização é uma característica interna que facilita o cumprimento da missão e objetivos; pontos fracos (Weaknesses): afetam negativamente a empresa. A fraqueza é uma deficiência interna que pode prejudicar o cumprimento de sua missão e objetivos; ameaças (Threats): fatores externos previsíveis que, se ocorrerem, afetarão o negócio de forma negativa; oportunidades (Opportunities): fatores externos previsíveis que, se ocorrerem, afetarão o negócio de forma positiva.

O objetivo da análise da indústria, segundo Porter, é prever o nível médio de lucratividade em longo prazo dos competidores em uma determinada indústria. E, conhecer essas forças, auxilia o estrategista na elaboração de estratégias eficazes para atuar no ambiente de negócios. THOMPSON (2002, p.87) afirma que as características da indústria estabelecem limites para as estratégias que uma empresa busca.

Outra ferramenta muito utilizada é a análise da indústria – 5 forças de Porter. Esta análise permite compreender as diferenças de rentabilidade entre os competidores em uma mesma indústria. Esses indicadores servem como “alerta”, para que ajustes sejam feitos para melhorar o desempenho da empresa. THOMPSON (2002) afirma que esta ferramenta é importante para diagnosticar sistematicamente as pressões competitivas principais em um mercado e avaliar a intensidade e importância de cada uma delas: entrantes potenciais, substitutos, concorrentes, compradores e fornecedores.

Os compostos de marketing (mix marketing) são ferramentas que auxiliam a empresa na obtenção de respostas desejadas de seus mercados-alvos, ou seja, as decisões de mix

marketing devem influenciar os consumidores finais. COBRA (1992) afirma que a compreensão das ferramentas de marketing pode ajudar a neutralizar as forças ambientais, canalizando recursos e obtendo resultados financeiros e de posicionamento de mercados compensadores. Mc Carthy classificou o mix marketing em quatro grupos – 4Ps: Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção.

É de fundamental importância que o negócio seja analisado financeiramente. Realizar análise financeira facilita o gerenciamento da empresa, pois gera indicadores que auxiliarão na tomada de decisão. Uma dessas análises importantes é o ponto de equilíbrio. Para SANTOS (2002) a análise do ponto de equilíbrio permite determinar o volume de vendas capaz de proporcionar lucro zero, aquele ponto em que a receita da empresa iguala o seu custo total; ou seja: $\text{Lucro} = \text{Receita} - \text{Custos} = 0$.

5. Método

Gil (1991, p.42) afirma que, pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Yin (2001, p.33), afirma que o estudo de caso, em particular, propõe a investigar um fenômeno dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebido por meio de múltiplas fontes de evidência. Sendo que seu principal objetivo é compreender e aprofundar o estudo do problema.

Entretanto o estudo de caso apresenta limitações quanto a sua utilização, uma vez que existe divergência sobre sua aplicabilidade, quanto ao seu baixo rigor metodológico e por fornecer pouca base para uma generalização científica. YIN (2001, p. 29), em contrapartida, cita que o estudo de caso, como o experimento, não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências.

Esta pesquisa tem caráter qualitativo. Trata-se de pesquisa exploratória, pois permite ao investigador aumentar sua experiência e aprofundamento no estudo. E, quanto aos procedimentos técnicos, escolheu-se estudo de caso, dada a particularidade do caso e possibilidade de exploração detalhada.

3. Resultados: Estudo de caso na Konfec Fashion

Com o objetivo de desenvolver o planejamento corporativo, estratégico e funcional, em uma empresa familiar, escolheu-se a confecção de moda praia Konfec Fashion. Trata-se de uma empresa familiar ativa no mercado a menos de um ano. Idealizado pelo empreendedor Sr. Célio Camargo, o sonho em ter o próprio negócio sempre esteve latente.

Foram dois anos de preparação e estruturação do negócio. Uma das razões para a escolha do ramo de confecção foi devido à familiaridade com este setor em virtude de uma experiência anterior positiva.

Além disso, por meio de conversas com profissionais da área, cursos realizados e pesquisas na internet, concluiu-se que o ramo de confecção, mais especificamente no segmento praia, pode proporcionar boas perspectivas de negócios. Em 2007,

efetivamente a empresa começou a produzir. Fica evidente que trata-se de empreendedorismo de oportunidade.

Identidade Corporativa: A Konfec Fashion tem como missão: “Produzir peças que valorizem e satisfaçam o público feminino, com qualidade, diferenciação e inovação, atendendo o mercado nacional e internacional com agilidade, flexibilidade e pontualidade”. Visão: Ser uma empresa de *moda praia* e *fitness* reconhecida no mercado nacional e com participação no mercado externo. E, valores: Integridade; Respeito ao colaborador; Compromisso com o cliente; Profissionalismo; Apoio a comunidade.

Entraves iniciais: Com base nos tópicos relacionados por DEGEN (1989, p.67), foram selecionados alguns tópicos para análise dos entraves iniciais na Konfec Fashion. O quadro abaixo foi respondido pelo proprietário da empresa:

ENTRAVES		GRAU DE INFLUÊNCIA				
		1	2	3	4	5
A	Falta de experiência gerencial do empreendedor		X			
B	Conhecimento inadequado do mercado			X		
C	Insuficiência de disponibilidade de capital				X	
D	Problemas de qualidade com o produto	X				
E	Localização inadequada	X				
F	Capitalização excessiva em ativos fixos			X		
G	Insuficiência de marketing e vendas			X		
H	Excessiva centralização gerencial do empreendedor	X				
I	Posicionamento errado do produto no mercado	X				
J	Abordagem incorreta de produção do produto	X				
K	Escolha do momento errado para iniciar o empreendimento	X				

1 = baixo grau de influência negativa;

2 = médio baixo grau de influência negativa;

3 = médio grau de influência negativa;

4 = médio alto grau de influência negativa;

5 = alto grau de influência negativa

Tabela 02 – Entraves iniciais da Konfec Fashion – baseado nas armadilhas na gestão de pequenas empresas proposta por DEGEN (1989)

Verifica-se que a maior dificuldade encontrada está relacionada a insuficiência de capital, considerando este tópico como “médio alto grau de influência negativa”.

Um das razões relacionadas a este tópico foi devido a uma considerável capitalização em ativos fixos (classificado no nível 3) e também devido aos investimentos iniciais necessários para começar a produzir.

Apesar de pesquisas, cursos realizados pelos envolvidos na empresa, somente vivenciando algumas situações no dia-a-dia para amadurecimento. E, por este motivo, considera-se os entraves: “Falta de experiência gerencial do empreendedor” e “Conhecimento inadequado do mercado”, com os graus de influência 2 e 3, respectivamente.

Análise SWOT: O resultado obtido da análise SWOT na empresa foram:

• **Pontos fortes:**

Estrutura física e instalação própria; Know how do processo produtivo; Boa localização e fácil acesso; Organização interna bem estruturada; Boa qualificação da alta administração;

• **Pontos fracos:**

Falta de credibilidade no mercado, por estar iniciando as atividades; Marca desconhecida; Baixo investimento em comunicação; Relacionamento com fornecedores em desenvolvimento; Necessidade de treinamento de M.O.; Em relação aos pontos fracos, propõe-se para reverter cada aspecto negativo:

- Falta de credibilidade no mercado, por estar iniciando as atividades: este quesito será melhor avaliado com o passar do tempo, através de fornecimento de produtos com qualidade e dentro do prazo, desenvolvimento de relacionamento com clientes, ou seja, uma maior proximidade a fim de melhor atendê-los.
- Marca desconhecida e Baixo investimento em comunicação: será necessário investir em promoção das marcas. Nesta fase inicial, o objetivo é tornar-se conhecido, ou seja, é preciso despertar o interesse nas pessoas para conhecer nossos produtos. Relacionamento com fornecedores em desenvolvimento: este relacionamento será desenvolvido através de bom relacionamento com os mesmos, compras constantes e pagamentos no prazo correto.
- Necessidade de treinamento de M.O.: inevitável, por estarmos em fase inicial.

• **Oportunidades:**

- exportação – moda praia brasileira em evidência; segmento Vestta (tamanhos grandes) pouco explorado por concorrentes;

• **Ameaças:**

- Concorrência informal; Importados.

5 Forças de Porter: A tabela abaixo mostra o resultado da análise das cinco forças de Porter:

	Quem são?	Ameaças	Reações
Concorrentes atuais	Formais: Movimenty, Lemone, Líquido, Phael, Outros.	Formais - Marcas consolidadas no mercado	Formais - Acompanhamento de tendências; preocupação com modelos e modelagem; preocupação com atendimento e prazo.
	Informais	Informais - Custo operacional menor	Informais - Maximização dos processos; controle de custos.
Entrantes			
Substitutos	Tecnologia de novos tecidos	Difícil acesso a este tipo de material, porque não tem volume	Atingir nível satisfatório de produção.
Fornecedores	Tecidos: Sayoart e Rosset	Pouco poder de negociação	Desenvolvimento de relacionamento; cumprimento de prazos de pagamentos.
Clientes	Consumidor Final - Loja da Fábrica e Lojas - Boutiques	Produtos e marcas pouco conhecida	Divulgação dos produtos; Preço competitivo compatível com mercado.

Tabela 03 – 5 Forças de Portes – Análise na Konfec Fashion

- **Concorrentes atuais:** já existe uma preocupação da empresa em estar acompanhando a forma de atuação dos concorrentes;
- **Substitutos:** a empresa identifica como tendência a utilização de novos tecidos. No entanto, não é possível ter acesso a este material, dado o pequeno volume de produção. Neste momento, cabe a empresa estar atenta às mudanças e adequar-se de acordo com as possibilidades;
- **Fornecedores:** embora o volume adquirido seja pequeno, há preocupação no cumprimento dos prazos e compras constantes para melhorar nosso poder de negociação;
- **Clientes:** o apoio para venda será o site e um catálogo de produtos, além de preços compatíveis ao mercado.

Composto de Marketing:

A empresa trabalha com moda praia voltada para o público feminino. Há duas linhas de produtos e duas marcas:

- Odoiá: moda praia e fitness com foco no público jovem. Significado da marca: **Odô** (rio) **iyá** (mãe); rainha do mar.
- Vestta: moda praia e fitness - foco em mulheres maduras, e com modelagem mais discreta, mas que valorizem o corpo. Significado da marca: **Hestia** (ou **Vesta**, na mitologia romana) é a deusa grega dos laços familiares, simbolizada pelo fogo da lareira.

Para 2008/2009, decidiu-se que trabalharemos apenas com a marca Odoiá, devido a uma oportunidade de mercado. Por se tratar de produto novo no mercado, optou-se por preços atrativos, para público de classe médio, com produtos de qualidade e diferenciado (por exemplo: com pintura a mão e acessórios como argolas, fivelas). E o cálculo dos preços foi feito utilizando markup padrão.

A empresa iniciou as vendas através de uma loja da fábrica, com venda no atacado e varejo desde novembro/ 2007. Para 2008/ 2009 a estrutura de vendas será formada por representação. Serão dois representantes: um na região de São Paulo e litoral paulista; e o outro no interior de São Paulo, na região de Sorocaba, Itapetininga e Campinas.

Perspectivas para curto prazo da empresa - Projeção financeira da próxima coleção praia – verão 2009: Segue abaixo, a projeção de vendas da próxima coleção praia – verão 2008/2009:

PROJEÇÃO VENDAS			
Mês/Ano	Quant.	Preço Médio	Faturamento Estimado
Jun.08	500	R\$ 24,74	R\$ 12.370,00
Jul.08	1.000	R\$ 24,74	R\$ 24.740,00
Ago.08	1.500	R\$ 24,74	R\$ 37.110,00
Set.08	2.300	R\$ 24,74	R\$ 56.902,00
Out.08	2.300	R\$ 24,74	R\$ 56.902,00
Nov.08	2.300	R\$ 24,74	R\$ 56.902,00
Dez.08	2.300	R\$ 24,74	R\$ 56.902,00
Jan.09	2.000	R\$ 24,74	R\$ 49.480,00
Fev.09	2.000	R\$ 24,74	R\$ 49.480,00
Mar.09	2.000	R\$ 24,74	R\$ 49.480,00

Tabela 04 – Projeção de Vendas – Coleção Praia Verão 2009 Konfec Fashion

No planejamento da empresa, optou-se por uma estratégia conservadora. Ou seja, para este ano, o volume de produção será pequeno para que ocorra crescimento gradativo, por questões financeiras (necessidade de capital de giro) e devido a falta de mão-de-obra na região (a empresa terá que formar a mão-de-obra; e este processo não ocorre rapidamente).

Nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2009 a produção reduzirá. Isso implicará em estar abaixo do ponto de equilíbrio, conforme Gráfico 01:

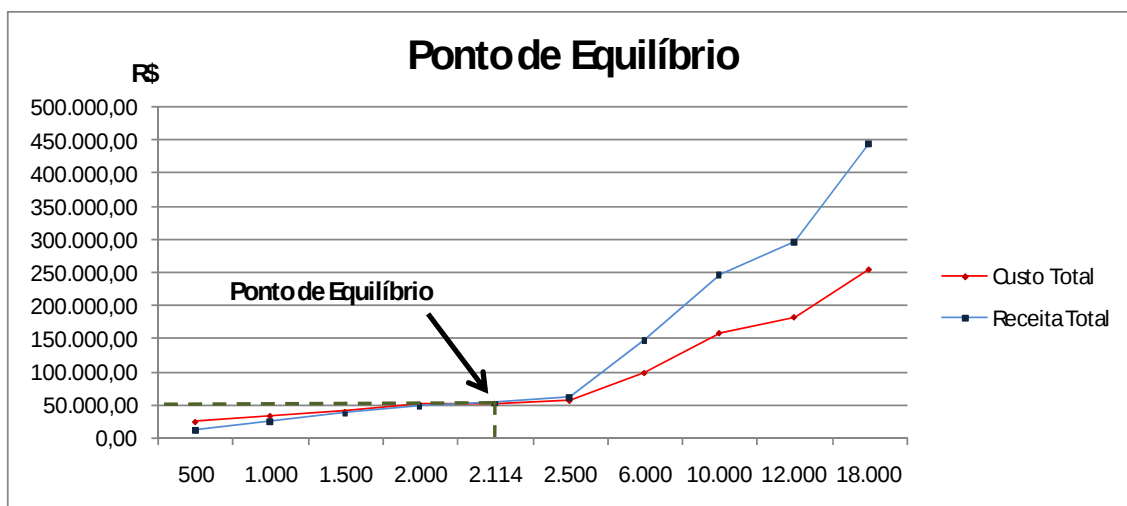


Gráfico 01 – Ponto de equilíbrio – Konfec Fashion

PONTO DE EQUILÍBRIO					
Quant.	Custo Fixo Total	Custo Variável Total	Custo Total	Receita Total	Lucro
500	18.845,00	6.005,95	24.850,95	11.813,35	R\$ (13.037,60)
1.000	21.845,00	12.011,91	33.856,91	24.740,00	R\$ (9.116,91)
1.500	21.845,00	18.017,86	39.862,86	37.110,00	R\$ (2.752,86)
2.000	26.897,33	24.023,82	50.921,15	49.480,00	R\$ (1.441,15)
2.114	26.897,33	25.393,17	52.290,50	52.300,36	R\$ 9,86
2.500	26.897,33	30.029,77	56.927,10	61.850,00	R\$ 4.922,90
6.000	26.897,33	72.071,45	98.968,78	148.440,00	R\$ 49.471,22
10.000	38.850,00	120.119,09	158.969,09	247.400,00	R\$ 88.430,91
12.000	38.850,00	144.142,90	182.992,90	296.880,00	R\$ 113.887,10
18.000	38.850,00	216.214,36	255.064,36	445.320,00	R\$ 190.255,64

Tabela n. 5: Ponto de Equilíbrio

Para que isto não ocorra, a empresa está buscando alternativas para este período. Está em estudo a possibilidade de contratação de representante na região do Nordeste do país.

Perspectivas para médio e longo prazo: Para médio prazo – 2009 e 2010 – os objetivos da empresa são aumentar a produção para 6.000 peças/ mês em 2009 e triplicar em 2010, passando a produzir 18.000 peças/mês, com 31 funcionários.

Em 2009, também está previsto a implantação de um sistema gerencial para facilitar a tomada de decisões. Está previsto o lançamento da primeira coleção Vestta. Sendo assim, o site desta marca deverá estar ativo em 2009. E para longo prazo (após 2010), após ter conquistado uma parcela do mercado interno, a empresa deseja começar a exportar. Para isto, será realizada pesquisa de mercado, ajustes nas modelagens e contratação de profissional especializado em comércio exterior.

Conclusões e recomendações

Acredita-se que a preparação para sucessão deva acontecer desde o início das atividades do negócio, sendo que o primeiro passo é a profissionalização da empresa. No entanto, sabe-se que o perfil do empreendedor afetará de forma decisiva na condução desde processo. Um gestor com perfil de controle centralizador, individual, autocrático, poderá ser desastroso. O verdadeiro empreendedor respeita e avalia novas idéias e tem consciência de que para a continuidade da empresa, um dia será preciso “passar o bastão”, e que o “treinamento” começa hoje.

Desenvolveu-se um estudo de caso, com objetivo de implementar o planejamento corporativo, estratégico e funcional, em uma empresa familiar - a Konfec Fashion Indústria e Comércio. A empresa estudada iniciou suas atividades recentemente, ou seja, encontra-se em período de estruturação da profissionalização. Os gestores da empresa acreditam que os conceitos e análises aplicadas são importantes e decisivas para o sucesso do empreendimento. Prioriza-se busca e atualização constante de conhecimento para auxiliar na gestão da empresa.

A base do planejamento estratégico foi estruturada, definiu-se a identidade corporativa, aplicou-se a análise SWOT e PORTER, que auxiliaram na definição dos objetivos a curto, médio e longo prazo da empresa.

Quanto ao planejamento operacional, está em andamento a estruturação de processos da empresa, pois essas delimitações possibilitarão maior sinergia na empresa e para os gestores maior foco no que é estratégico.

Ao longo do desempenho da empresa será feita análise do retorno do investimento (ROI); a fim de mensurar a rentabilidade do negócio. Recomenda-se, também, que seja feita avaliação dos resultados de futuramente, a fim de analisar de que forma foi conduzido o negócio, bem como verificar a eficácia das técnicas aplicadas na empresa.

Referências bibliográficas

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BNDES**. BNDES 50 anos: Histórias setoriais. São Paulo, DBA Artes Gráficas, 2002.
- BOLSON, Eder Luiz. **Tchau patrão!** Como construir uma empresa vencedora e ser feliz conduzindo seu próprio negócio. Belo Horizonte: SENAC/ MG, 2006.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRASIL TÊXTIL**. Brasil Têxtil: relatório setorial da indústria têxtil. IEMI. 6.ed. n.º 06. São Paulo, 2006.
- BRASIL TÊXTIL**. Brasil Têxtil: relatório setorial da indústria têxtil. IEMI. 6.ed. n.º 06. São Paulo, 2007.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992
- COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAVIS, John. **União e dedicação pelos negócios**. Special Management Program 2006. HSM. Disponível em:

<http://www.hsm.com.br/canais/coberturadeeventos/SMPDavis2006/smpdavis2_280906.php> . Acesso em 23 abr. 2008.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8.ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

DOMINGOS, Ricca. Quem são as empresas familiares? **Revista Empresa Familiar**, ano I, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br>> Acesso em 04 de mar. 2007.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de administração de empresas**, vol. 7, n. 23, out. - dez. 1967. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2542&Secao=ARTIGOS&Volume=7&numero=23&Ano=1967>>. Acesso em 02 mar. 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, Francisco de Paula. **A indústria brasileira do vestuário: histórias, reflexões e projeções**. 1.ed. São Paulo: Brasil Têxtil.

FITNESS BRASIL. Mulher é alvo do mercado fitness. 01 nov. 2006. Disponível em: <http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/news_detalhe.asp?Id=369>. Acesso em 28 mar. 2008.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo. Curitiba, 2006. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil.asp>. Acesso em 13 abr. 2007.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998. Disponível em:

<http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n11_1998_art3.pdf>. Extraído em 09 abr. 2008.

IBGE. Cadastro geral de empresas, 2004. Disponível em:

<www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2002/default.shtm> Acesso em 09 abr. 2007.

INACIO, Sandra Regina da Luz. **O estilo brasileiro de administrar**. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/o_estilo_brasileiro_de_administrar/22170/>. Acesso em 09 abr. 2008.

IBGE. Cidades. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em 24 abr. 2008.

INPI. Disponível em <<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/instituto>>. Acesso em 12 de maio de 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MÜLLER, Aderbal Nicolas; CARLIN, Everson Luiz Breda. As exigências do mercado e a gestão de empresas familiares. **Revista FAE Business**, n.3, p.32-34, set. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_setembro_2002/gestao2_as_exigencias_do_mercado_e_a_.pdf>. Acesso em 11 de maio 2008.
- OLIVEIRA, Djalma Pinto de. **Sistemas, organização e métodos – uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RODRIGUES, Monalisa; RESENDE, Luis Maurício; PILATTI, Luiz Alberto. **O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade**. XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/67.pdf>>. Extraído em 09 abr. 2008.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira de pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SOUZA, S. C. Jader. **Gestão Empresarial: administrando empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON, Arthur A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- VALOR ANÁLISE SETORIAL: Indústria Têxtil, 2006. Disponível em: <<http://setorial.valor.com.br/>>. Acesso em 13 abr. 2007.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookamn, 2002.