

A GESTÃO DE NEGÓCIOS EM UMA EMPRESA ATACADISTA DO RIO DE JANEIRO: DESAFIOS PARA O CRESCIMENTO

Ricardo Akihiro Toda¹

Saulo Barbará de Oliveira²

Favio Akiyoshi Toda³

Resumo: Este estudo foi realizado em uma empresa atacadista de médio porte do estado do Rio de Janeiro, na qual os principais dirigentes são de origem chinesa. A empresa atua no mercado brasileiro, especialmente no comércio de artigos de utilidades domésticas, eletroportáteis e eletrônicos. O objetivo do estudo foi a elaboração de um plano de recomendações por meio de um diagnóstico organizacional visando à melhoria do desempenho do departamento de compras, embasada na Gestão de Processos ou *Business Process Management* (BPM). Para isso, recorreu-se ao estudo de caso, de natureza qualitativa, do tipo descritivo, baseado em entrevistas e usando um roteiro semiestruturado, junto aos principais gestores da empresa. As boas vendas e o faturamento crescente anteriormente mascaravam diversos problemas de qualidade e produtividade. O diagnóstico organizacional possibilitou identificar que o principal motivo estava na inexistência de planejamento estratégico e de um modelo de gestão na prática organizacional. Com a evolução do estudo, verificou-se que a adoção da gestão de processos e a profissionalização da gestão seriam bons caminhos para o alcance dos objetivos, metas e melhoria do desempenho organizacional, o elo da relação entre as estratégias e a efetivação dos resultados desejados.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Gestão de Processo de Compras; BPM; Profissionalização da Gestão.

THE MANAGEMENT OF A BUSINESS WHOLESALERS COMPANY OF RIO DE JANEIRO: CHALLENGES TO THE GROWTH

Abstract: This study was conducted in a medium-sized wholesale company in the state of Rio de Janeiro, where the main leaders are from Chinese origin. The company operates in the Brazilian market, especially in the trade of household articles, appliances and electronic appliances. The aim of the study was the development of a recommendation plan by an organizational diagnosis improving the performance of the purchasing department,

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Graduado em Administração pela Faculdade da Cidade. Atua como docente da Faculdade Internacional Signorelli. Rua Araguaia 3, Freguesia, Rio de Janeiro/RJ. CEP 22745-270. E-mail: ricardotoda@hotmail.com

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ/COPPE). Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Graduado em Administração pela Faculdade Moraes Júnior Mackenzie/Rio. Atua como docente e pesquisador do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas e do programa de mestrado profissional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ/MPGE.

³ Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio/IAG). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ/COPPEAD). Graduado em estatística pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE/IBGE). Atua como docente e pesquisador do Departamento de Empreendedorismo e Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF) e do programa de mestrado profissional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ/MPGE.

based in Business Process Management (BPM). For this, we used qualitative, descriptive and a case study, based on semi-structured interviews with key managers from the company. Good sales and increasing revenue previously masked many problems of quality and productivity. The organizational diagnosis identified that the main reason was the lack of strategic planning and a model of management in organizational practice. With the evolution of the study, it was found that the adoption BPM and the professionalization of management would be good ways to achieve the goals, objectives and to improve organizational performance, the desired link between the strategies and the effectiveness of the desired results.

Keywords: Strategic Planning; Purchasing Management Process; BPM; Professionalization of Management.

Introdução

Este estudo pode ser visto sob a ótica do tema da gestão empresarial em razão dos problemas decorrentes da carência de processos sistematizados no âmbito organizacional que emergem durante o rápido crescimento das empresas. Levie e Hay (2001) mencionam, por exemplo, que dilemas sobre o crescimento são regularmente enfrentados pelas firmas, e as principais barreiras estão na superação do sentimento de perda de controle das decisões por parte dos empreendedores e na mudança da cultura organizacional que vai se tornando fria à medida que a organização cresce.

Para Penrose (2006), os pesquisadores se preocupam em estudar a “imagem” na mente dos empresários das pequenas firmas quanto ao contexto em que estão inseridas e quanto à capacidade que essas organizações teriam em tirar proveito da situação, pois determinariam ações buscando o seu próprio crescimento. Porém, a autora destaca que este crescimento está condicionado pelos tipos e montantes de serviços produtivos já existentes e com os quais os gestores estão habituados a agir. Neste sentido, pode-se pensar naturalmente que a situação alcançada por meio dos recursos (ativos e competências) existentes e disponíveis responde também pelo processo de crescimento da empresa, o que faz com que as atividades de avaliação e busca por melhorias destes recursos sejam importantes na gestão das organizações.

Penrose (2006) inspirou a corrente *Resource Based-View* (RBV) dentro dos estudos em Estratégia. A ênfase na construção de uma vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de competências e obtenção de recursos possibilitou, por exemplo, a criação de um modelo de análise bastante empregado e conhecido como VRIO (Barney, 1991; Teece, 2007), em que se avalia um recurso sob a perspectiva de seu Valor, Raridade, Imitabilidade e Capacidade de uso orquestrado pela Organização. Penrose (2006) foi além, destacando a importância de se buscar entender os mecanismos internos na organização que possibilitam a geração de uma cultura de aprendizado coletivo para o fomento contínuo do desenvolvimento

de competências.

O principal objetivo deste trabalho foi desenvolver um plano de recomendações com base no diagnóstico organizacional e na utilização da gestão de processos visando à melhoria de desempenho do departamento de compras de uma empresa brasileira, dirigida por chineses, neste estudo denominado Alfa (visando a resguardar o sigilo, prática comum em pesquisas de natureza acadêmico-científica). Notou-se na organização um direcionamento para as ações baseadas no empirismo do seu principal gestor que, ao mesmo tempo, refletia-se, também, no distanciamento dos conceitos de profissionalização em que a Administração está baseada.

Com isso, o crescimento da empresa encontrava-se estagnado demandando uma gestão profissionalizada. Por isso, fez-se necessário conhecer os aspectos que limitavam o processo de profissionalização no seio da referida organização.

2. Caracterização da Organização Estudada

A Alfa é uma empresa brasileira cujo proprietário é de origem chinesa e na qual a administração financeira é realizada por profissionais também chineses, parentes ou amigos do proprietário. A empresa estudada iniciou suas operações em 1996 com uma estratégia de entrada no mercado priorizando a importação de produtos chineses de baixo preço e qualidade, conseguindo, com isso, penetração nas grandes redes de varejo.

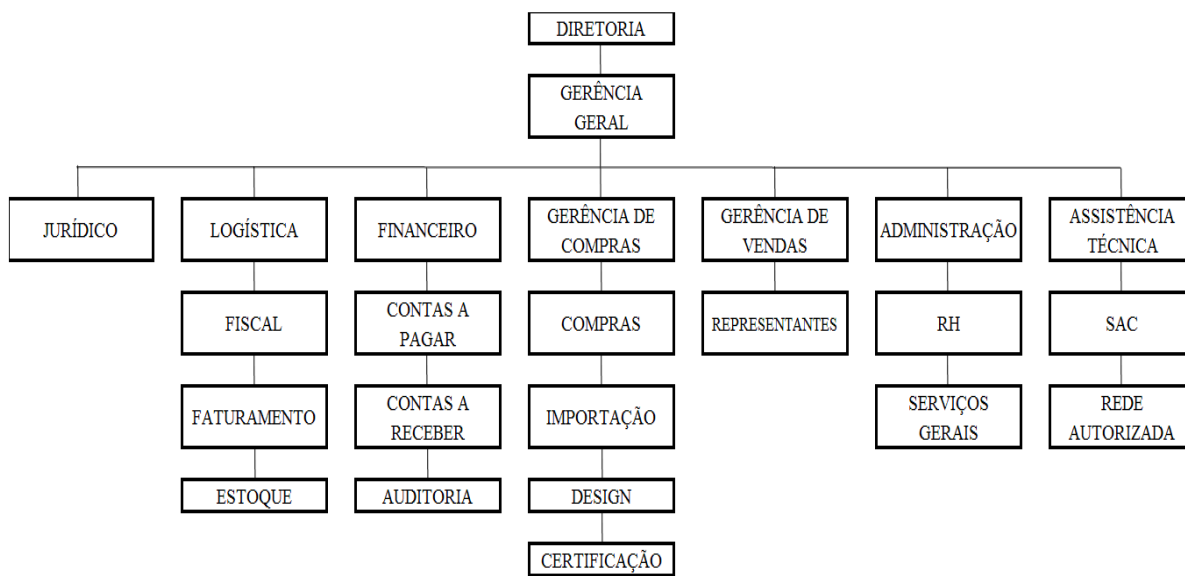
Atualmente a empresa conta com um portfólio de 28 linhas de produtos e uma carteira de 60 clientes do ramo varejista, sendo os seus principais clientes a Citylar, Casa & Vídeo, Lojas Americanas, Walmart, Carrefour, Ponto Frio e Leader Magazine. Atualmente, adota também uma estratégia diferente, oferecendo produtos de melhor qualidade e priorizando as linhas de áudio, frigobares e adegas de vinho que concentram 70% do seu faturamento mensal e que possuem maior penetração nas vendas dos maiores varejos.

Do ponto de vista dos estudos organizacionais, esta pesquisa desperta interesse ao apresentar um caso de uma empresa dirigida por chineses em território brasileiro, na qual ainda é grande a influência da característica cultural de centralização de poder na gestão, evidenciando questões gerenciais típicas de outras pequenas e médias empresas brasileiras em que a competência administrativa requer melhorias. Desta forma, entende-se que este trabalho proporciona contribuições importantes para a literatura acadêmica da área de organizações ao acrescentar um relato tecnológico para reflexão das práticas de gestão de empresas de pequeno e médio porte.

A empresa contava com 47 funcionários em seu quadro de pessoal em dezembro de
DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v. 5, n. 1, p. 85-106, jul. 2016.

2012: cinco no nível estratégico, sendo um deles o principal dirigente da empresa; três no nível tático e trinta e nove no nível operacional. A baixa rotatividade também é uma característica positiva da organização. O organograma da empresa apresenta uma estrutura funcional hierárquica, embora simples e enxuta, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Organograma da empresa (2012)



Fonte: Dados desta pesquisa.

No ambiente organizacional, verifica-se a constante ocorrência de problemas diversos, como a maneira particular de administrar que pode ser atribuída à cultura chinesa, o que causa estranheza entre os funcionários quanto à forma de comunicação, muito em decorrência da língua e da postura centralizadora nas relações verticais entre a direção e seus subordinados. Frente a essa situação, entendia-se que era preciso evoluir de uma visão tradicional, por meio da busca por uma nova forma de administrar, visando a dar maior eficiência à gestão empresarial.

2.1 Situação Problema na Empresa Alfa

A centralização das atividades é uma das características acentuadas da empresa Alfa; pois, ao mesmo tempo em que o principal gestor pretende que a organização se profissionalize, dando sinais nesta direção, verificam-se outros sinais claros de que esse direcionamento não ocorre na prática. Dois bons exemplos disso são: a contratação de um gerente de compras e um gerente de vendas ocorridas em dezembro de 2011 e fevereiro de 2012 respectivamente; no entanto, mesmo com as contratações, o proprietário da empresa ainda continuava a efetuar compras e vendas diretamente.

Com base no forte crescimento ocorrido em 2010, a Alfa necessitou contratar diversos funcionários para seu quadro com o objetivo de manter a sua operação em funcionamento. Nessa fase de expansão até a conclusão desse estudo, não houve mudança nas rotinas da empresa pelo fato de seus dirigentes se sentirem satisfeitos com a situação, ou, por não enxergarem a nova realidade.

Outros sintomas observados a partir das práticas gerenciais deficientes da empresa são apresentados a seguir, fornecendo indicações de que existem oportunidades de melhorias com a adoção de processos mais adequados para a empresa, com o objetivo de melhorar seu desempenho, como observado a seguir: (1) Rigidez: as atividades se concentram demasiadamente a partir das decisões da cúpula estratégica da organização; (2) Falta de foco no cliente; (3) Obsessão com as atividades de venda e pouca preocupação com a qualidade no processo pós-venda; (4) Lentidão nas decisões; (5) Carência de um sistema de gestão focado nos processos de compras voltados para a redução de custos de produtos.

Tendo em vista esta situação, o estudo do problema procurou focar na seguinte questão de pesquisa: Como melhorar a qualidade e produtividade do departamento de compras com o uso de ferramentas de gestão de processos, de modo a contribuir para a melhoria do desempenho da empresa Alfa?

3. Fundamentação Teórica

Para o referido estudo, foi elaborado o referencial teórico que orientou o exame sobre as características da empresa Alfa, conforme descrição a seguir, na qual serão apresentados os temas avaliados e as principais referências teóricas que embasaram a pesquisa na empresa em questão.

3.1 Planejamento Estratégico

Kotler (2000) observa que o planejamento estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa com as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo seria orientar os negócios e os produtos da empresa de modo que gerem lucros e crescimento satisfatórios. Muller (2003) destaca a frequência com que as organizações definem erradamente suas prioridades de planejamento estratégico. Tais prioridades podem estar mal definidas em termos de resultados importantes para a posição competitiva da empresa. Valle (2012) destaca a importância do alinhamento do planejamento estratégico, a estrutura da empresa e

os processos envolvidos para o desenvolvimento da organização.

Nesta direção, é necessário que as empresas desenvolvam competências. Schreyögg e Kliesch-Ebertl (2007) destacam que esta competência não se trata de um recurso único (capital, tecnologia, recursos humanos), mas sim, de uma forma distinta e superior de alocar recursos que surgem de interações sociais e que representam uma forma coletiva de “resolução de problemas”. As competências resultam dos processos de aprendizado organizacional e não de um plano corporativo. Afinal, como ressaltou Porter (1996), a organização precisa exercitar a estratégia como uma combinação de valor, exercendo atividades de forma diferente e melhor das dos rivais para sobreviver no mundo empresarial.

3.2 Estrutura Organizacional

Sobral e Peci (2008) definem a estrutura organizacional pela forma como os trabalhos são divididos em suas respectivas tarefas, bem como pela forma como é feita a coordenação dessas tarefas interligadas. E essa coordenação é feita através de uma comunicação dos níveis mais baixos até os níveis mais altos da organização, por isso faz-se necessária a hierarquização das unidades de comando (MINTZBERG, 1995; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

Morgan (1999) resalta como fundamentais para uma organização: o dinamismo, a flexibilidade, a utilização de métodos científicos e a cooperação entre a cúpula estratégica e o corpo de funcionários.

Para Montana e Charnov (2003) e Wright *et al.* (2007), a estrutura organizacional é o resultado do trabalho conjunto de um grupo de pessoas, exercido com base nos objetivos e nas funções estabelecidas. Para tal organização, estimam-se os recursos físicos e financeiros e a sua adequada departamentalização para agrupar as pessoas e cargos em estruturas apropriadas para se atingir os objetivos organizacionais.

3.3 Mudança Organizacional

Em um ambiente de mudanças, é necessário investir continuamente na formação de competências para que as empresas possam se posicionar de forma adequada com relação às suas ameaças e oportunidades e desenvolver os recursos necessários para que se obtenha uma vantagem competitiva ao longo do tempo (TEECE, 2007; KALE; SINGH, 2007).

Para realizar as mudanças organizacionais necessárias, é preciso de uma liderança capaz de promovê-las. Serafim (2011) destaca que liderança é o principal ingrediente da empresa inovadora, resultado de sua experiência como diretor executivo de uma empresa-

ícone em inovação, a 3M. Nesse mesmo raciocínio, torna-se fundamental o comprometimento dos gestores com esse alinhamento ideológico para minimizar a resistência dos funcionários (JUDSON, 1976; MORGAN, 1999; VALLE, 2012; RUMMLER; BRACHE, 1994).

3.4 Centralização e Descentralização

Para Montana e Charnov (2003), as questões de centralização e descentralização envolvem o princípio da delegação de autoridade. Quando uma quantidade limitada de autoridade é delegada em uma organização, geralmente é caracterizada como centralizada. Quando uma quantidade significativa de autoridade é delegada para os níveis mais baixos da organização, a empresa é caracterizada como descentralizada.

Um modelo de gestão resulta de uma adequação a um contexto econômico, político e social que a organização vivencia. Com isso, os autores ressaltam que os gestores das organizações demandam uma organização necessariamente flexível, aberta e participativa para o atingimento de seus objetivos e estratégias (HAMMER; CHAMPY, 1994; WOOD Jr., 1995; ANSELMO; SHINYASHIKI, 2003; FERREIRA *et al.*, 2006).

Uma forte centralização de poderes do empreendedor tende a causar burocracia e lentidão na organização frente aos desafios do mercado e concorrência (MACHADO; ESPINHA, 2005; SOBRAL; PECI, 2008). Com isso, as equipes deixam de aprender, uma vez que confiam demasiadamente no empreendedor e pouco aprendem e compartilham conhecimentos (WERNER, 2004).

3.5 Profissionalização

Para Lussier e Sonfield (2004) e Lodi (1986), o conceito de profissionalização parte de um princípio de que a organização realiza suas ações baseada em práticas racionais, em que o empirismo e as experiências de vida têm um significado menor no processo de decisão. Para Wright, Kroll e Parnell (2007), a organização tem uma tendência a ser mais conservadora e menos dinâmica, devido à cultura organizacional que acompanha a gestão do empreendedor.

Mintzberg (1988), em seu estudo sobre as funções dos profissionais de gestão, analisa uma série de características necessárias a esse gestor. Para o cumprimento de suas funções na organização, o autor cita três papéis que devem ser desempenhados: interpessoais, informacionais e decisórios.

A profissionalização contribui para o aumento da eficácia organizacional das
DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v. 5, n. 1, p. 85-106, jul. 2016.

empresas (ROCHA, 2002). Outra contribuição desse mesmo raciocínio parte de Oliveira *et al.* (2010), ao analisar que a profissionalização deve ocorrer dentro da organização com a presença de profissionais capacitados para a gestão do negócio e também com a implementação de políticas que priorizem as decisões desses mesmos profissionais.

3.6 Gestão de Processos

Para Davenport (1994), o gerenciamento de processos é fundamental porque estabelece definições, estratégias e melhoria entre as funções. A identificação e seleção de processos é um pré-requisito importante para a mudança de processo. Sem um enfoque dos processos críticos, as energias, os recursos e o tempo da organização serão dissipados. Cruz (2003) também ressalta a importância de uma gerência pós-implantação de processos; pois, sem isso, a organização terá custos acima de seus respectivos ganhos financeiros devido ao descontrole dos processos implantados. A visão de longo prazo e a internalização da estrutura horizontal nas organizações são contribuições importantes da gestão de processos (DAVENPORT, 1994).

Para Hammer e Champy (1994), processo é o resultado de uma combinação de necessidade e motivação quando a organização através, principalmente de seus funcionários, enxerga os benefícios atribuídos à gestão de processos. Valle (2012) ressalta a importância da gestão de processos para o desenvolvimento da organização, pois são os processos que garantem a rotina cotidiana em transformar o planejamento estratégico em ações empresariais associadas às expectativas dos clientes e acionistas. Isto é, trata-se da fluidez do trabalho a ser realizado.

3.7 Gestão da Qualidade

Martins e Costa Neto (1998) observam que a qualidade evoluiu conforme a adequação das necessidades das organizações, deixando de ser direcionada somente a processos de fábrica para envolver todos os processos da organização. Assim, a gestão pela qualidade total tornou-se uma importante opção para as organizações conquistarem vantagem competitiva sobre os concorrentes. Os métodos de gestão da qualidade evoluíram no sentido de capacitar a organização para o mercado, procurando antecipar as necessidades dos clientes.

A qualidade como conceito existe há muito tempo, porém apenas recentemente passou a ser utilizada como uma forma de gestão em que se torna imprescindível o compromisso da alta administração e os menores níveis da organização (ARAÚJO, 2009;

GARVIN, 1992). E Deming (1990) frisou a importância da adaptação ao conceito de qualidade, pois o comprador do produto ou serviço é que definirá e adequará esse conceito para a organização.

3.8 Compras

A escolha de fornecedores e seus respectivos produtos atualmente estão acima de uma mera escolha por melhores preços. Os critérios se desenvolveram a partir de uma concorrência muito mais acirrada e também impulsionada por uma exigência mais ativa por partes dos clientes finais desses produtos (MONCZKA *et al.*, 2009). Além disso, espera-se que um profissional de compras detenha suficientes e valiosas competências para atuar em um departamento tão estratégico para o negócio, sabendo identificar, avaliar e escolher as melhores opções entre diversas marcas e fornecedores (KOTLER, 2000).

O processo de compras atual pode ser definido como um processo de planejamento, implementação, avaliação e controle estratégico e operacional das decisões, para dirigir todas as atividades de aquisição no atendimento da cadeia de valor e as respectivas oportunidades com recursos próprios da empresa que resultam em consequências significativas para as estruturas, processos e critérios de compras (CARR; SMELTZER, 1997; TURNBULL; LEEK, 2005).

4. Método de Pesquisa

Este trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso, de natureza qualitativa, do tipo descritivo. Buscou-se na empresa Alfa avaliar inicialmente seus processos existentes por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos principais gestores durante o mês de janeiro de 2013 e posteriormente produzir uma análise subjacente apoiada na literatura acadêmica sobre os discursos da equipe gerencial. Para o estudo da referida organização, foi então utilizada a análise de conteúdo como método de análise dos dados das entrevistas, com categorias que foram definidas previamente a partir do referencial teórico, envolvendo as principais teorias ou ideias, conforme descrito no tópico anterior.

No que se refere à ética e aos cuidados que se devem ter na realização de pesquisas sobre os estudos de casos envolvendo pessoas e organizações reais atuantes no mercado, neste trabalho, além de segui-los, foi utilizado um nome fictício para a empresa avaliada (ALFA, conforme descrito antes) e a descrição dos cargos, e não os nomes, dos sujeitos entrevistados para garantir a confidencialidade. Observa-se também que a pesquisa contou

com a autorização da diretoria e do gerente de compras para o levantamento dos dados internos e para fins de divulgação científica, os quais colaboraram ativamente na pesquisa de campo, pois também tinham interesse nas conclusões dos pesquisadores.

As entrevistas foram realizadas utilizando-se um roteiro com os principais gestores de cada departamento da organização. O roteiro foi estruturado em partes que continham os tópicos relativos a: (a) caracterização dos sujeitos da pesquisa; (b) levantamento de informações sobre profissionalização, estrutura organizacional e compras; (c) levantamento de informações sobre planejamento estratégico e gestão de processos. Estas entrevistas foram realizadas de forma presencial com a duração média de 40 minutos. Foram primeiramente gravadas e depois transcritas. As entrevistas foram realizadas com os executivos de nível gerencial e de supervisão que ocupavam posições de chefia e com experiência e conhecimento sobre os processos existentes na organização.

A Figura 2 apresenta a caracterização dos sujeitos entrevistados para o estudo. Foram entrevistados três gerentes e três supervisores com nível superior completo ou em andamento, todos com formação pertinente às necessidades das suas atribuições.

Figura 2: Perfil dos sujeitos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Escolaridade	Graduação	Departamento	Tempo de Empresa
1	Supervisor do SAC	Pós-Graduação	Administração	SAC	5 anos
2	Gerente de Logística	Graduação em andamento	Logística	Estoque	6 meses
3	Supervisora de Vendas	Graduação em andamento	Marketing	Departamento de Vendas	3 anos
4	Supervisora do Setor Fiscal	Graduação em andamento	Ciências Contábeis	Departamento Fiscal	4 anos
5	Gerente Administrativo	Graduação	Ciências Contábeis	Administração e RH	5 anos
6	Gerente de Vendas	Pós-Graduação	Administração	Departamento de Vendas	1 ano

Fonte: Dados desta pesquisa.

O estudo buscou captar a visão dos dirigentes dos setores da organização sobre o problema pesquisado, embora o objetivo fosse melhorar o desempenho do departamento de compras, em particular. Esta iniciativa teve por base o que afirma Bertalanffy (1977) sobre a Teoria Geral de Sistemas (TGS), a qual explica a necessidade de se estudar os sistemas complexos primeiramente como um todo para depois estudar as suas partes. Sendo a

organização um sistema complexo composto de variáveis mutuamente dependentes, procurou-se inicialmente entender o funcionamento da empresa Alfa como um todo, para depois estudar os seus departamentos internos e sua interdependência. Morgan (1999) corrobora este entendimento explicando que a relação entre as partes de uma organização é de total dependência para que haja o funcionamento interno nesse tipo de sistema. Neste sentido, é importante compreender o “todo” para depois estudar as “partes” e, assim, propor melhorias. Pela Teoria Geral de Sistemas, é possível estudar as partes, mas o estudo só faz sentido se for também considerado o todo de qualquer sistema. Considerando ser a organização um sistema sócio-técnico, portanto complexo, a TGS pode igualmente ser aplicada ao estudo das organizações.

5. Análises dos Resultados

São apresentadas a seguir as análises oriundas da reflexão sobre as entrevistas seguindo a ordem em que os conteúdos foram abordados no referencial teórico.

5.1 Planejamento Estratégico

Verificou-se, com base na análise dos dados, que não existe na empresa pesquisada a preocupação com o levantamento e a disseminação das informações que é um processo fundamental para a consolidação do planejamento estratégico. Conforme Bethlem (2001), o planejamento estratégico é o conjunto de decisões estratégicas definidas previamente com os membros da organização, sendo fundamental analisar os desejos e as aspirações, estrutura do poder, desejos e aspirações do pessoal, visão da empresa, previsões e desafios. De acordo com a observação da Supervisora de Vendas, é clara a mensagem de que existe a falta de práticas ligadas a um planejamento estratégico da empresa estudada:

“[...] porque se você não torna esse conhecimento geral da empresa sobre qual a missão, visão, valores e o objetivo da empresa, eu acho que os funcionários ficam designados a fazer o dia a dia, e o trabalho robótico não estimula no funcionário aquele pensamento de questionar, de querer contribuir, e a oportunidade de melhorar a essência da empresa é perdida.” (Supervisora de vendas)

Evidenciou-se também na empresa estudada ser necessário introduzir a prática da pesquisa de mercado para abastecer os gestores com informações e dados pertinentes ao mercado, conforme sugere Kotler (2000) ao discorrer sobre a importância dos estudos do negócio da organização para o correto direcionamento estratégico, que são informações essenciais e que orientam a forma de trabalho do departamento de compras, conforme se depreende na seguinte fala:

“[...] a gente não está munida de informações, não tem uma equipe voltada pra pesquisa de mercado, seja e-commerce, seja em pontos de venda, então a gente precisa inovar também os produtos, a gente está trazendo muito produto que já tá com design defasado, que tá com o preço fora de venda, então falta muito a pesquisa, o estudo.” (Supervisora de vendas)

A inovação dos produtos foi relatada como um dos grandes desafios a serem superados pelo departamento de compras para o seu crescimento e respectiva melhoria da competitividade, uma vez que a linha de produtos está saturada e muito repetitiva em relação aos produtos oferecidos no mercado. Hitt *et al.* (2008) ressaltaram a importância das novas ações para se obter uma sólida vantagem competitiva durante a realização do plano estratégico da organização. Isso pode ser evidenciado como observado no diálogo da Gerência de Vendas:

“[...] eu não consigo ser inovador, não consigo agregar valor, o que eu sigo na verdade é só os outros, eu só faço core brand, eu só copio o que os outros estão fazendo, eu sou sempre o segundo ...” (Gerente de vendas)

Portanto, as evidências sugerem que a empresa Alfa necessita desenvolver as suas competências organizacionais, principalmente relacionadas ao tema de Marketing. A orientação para o atendimento das necessidades de seu mercado-alvo não é considerada porque seus clientes não são ouvidos por meio de pesquisas de Marketing. Tal fato prejudica o departamento de compras e repercute em estoques de produtos não vendidos em razão da obsolescência.. Para Slack (1997), a pesquisa de mercado é o primeiro passo dos segmentos atacadistas e varejistas. Sem ter esse foco, o departamento de compras pouco poderá contribuir no processo de melhoria.

Outro aspecto a ser destacado refere-se ao fato de a empresa desconhecer a importância do Planejamento Estratégico, tal como conhecimentos em Estratégia. É urgente que a empresa, principalmente pelas diferenças culturais de seus proprietários e seus funcionários, busque o desenvolvimento do diálogo para que se possa promover além do espírito de parceria e confiança entre os membros, a capacidade de construção de soluções que estejam realmente alinhadas com as necessidades dos clientes.

5.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é citada a seguir pelos gestores entrevistados como um dos fatores que impedem o crescimento da organização. O empirismo da diretoria torna-se marcante quando se analisam os parâmetros da estrutura organizacional, confrontando-se com o que dizem Montana e Charnov (2003), sobre a necessidade de se manter um controle rígido das operações, além das políticas e procedimentos sob controle da diretoria.

Entretanto, sobre a área fiscal da empresa, deve-se fazer uma ressalva de que a estrutura organizacional da Alfa indica melhoria.

“A estrutura ... hoje não. Com agilidade não. Porque o que trava o crescimento com maior agilidade é justamente a questão centralizadora, então às vezes, você que está diretamente com o problema você tem uma visão diferente do gestor-mor, que esse que toma a decisão.” (Supervisor do SAC)

“[...] Como hoje é estruturada a nossa empresa, a gente não tem essa organização, que seria o ideal.” (Supervisora de vendas)

“[...] mas olhando um pouquinho mais pra frente, você vai me dizer que sim. Mas ela está se estruturando e se departamentalizando pra isso.” (Supervisora fiscal)

A Alfa percebe a necessidade de uma estrutura organizacional ajustada à sua demanda na medida em que seu crescimento está ocorrendo e novos desafios frente à concorrência estão surgindo. Entretanto, a velocidade com que a estrutura vem se ajustando é muito lenta. Porém, iniciativas isoladas ocorrem dentro da organização, colaborando na especialização de tarefas em alguns setores.

5.3 Mudança Organizacional

Há uma evidente vontade de que ocorram mudanças mais rápidas quanto à reestruturação para o crescimento da organização, especificamente no que diz respeito à centralização das decisões. Isso é importante, conforme salienta Fischer (2002), a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e comprometimento entre a diretoria e o corpo de funcionários. Essa evidência se confirma ao observarmos o que dizem dois dos entrevistados.

“[...] Eu acredito que hoje seria uma reestruturação. Reestruturação organizacional. É o que eu acho que estamos precisando. Hoje eu já vejo uma grande diferença de 5, 4 anos atrás, a passos lentos, mas eu já vejo acontecendo.” (Gerente administrativo)

“[...] A mudança é necessária. Que isso é uma questão de ponto de vista e veracidade daquilo que quer inovar. Eu também acho que o que está faltando aqui é a falta de inovação, até mesmo a descentralização.” (Gerente de logística)

O exercício da liderança dos profissionais de origem chinesa é diferente da prática dos brasileiros. Ainda que chineses e brasileiros possuam uma cultura relacional, os seguidores diferem quanto às suas atitudes em relação à obediência plena. A atitude negativa à obediência plena de uma ordem contribui para a desmotivação entre os funcionários brasileiros. Além disso, para corroborar tal aspecto, os entrevistados ressaltaram os problemas que afetam a eficiência dos processos da cadeia produtiva da organização.

5.4 Centralização e Descentralização

A maioria dos gestores ressaltou a centralização como uma ação constante e prejudicial por parte da diretoria da organização, o que vai ao encontro do que afirmam Wright *et al* (2007). Para eles, as organizações dinâmicas devem ser descentralizadas, de modo que as decisões possam ser rapidamente tomadas por aqueles profissionais que estão envolvidos na situação.

“[...] todos os funcionários ainda têm um bom caminho a percorrer visando à melhoria do processo decisório e à comunicação, mas acredito que seja ligada à centralização, porque, se as decisões fossem tomadas em conjunto, todos estariam a par daquilo que a empresa espera, daquilo que a empresa almeja.” (Supervisora fiscal)

“A gente tem pouquíssima autonomia, são poucas as decisões que a gente pode tomar sem ter que consultar os superiores.” (Supervisora de vendas)

Em razão da inexistência da prática de Gestão de Processos clara e sistematizada na empresa Alfa, a autonomia de decisão não chega a alcançar os seus funcionários. A clara definição das atribuições, competências e responsabilidades de cada funcionário no exercício de seu papel, sem dúvida, contribuiria significativamente para a empresa alcançar níveis mais elevados no seu desempenho operacional.

5.5 Profissionalização

Em relação ao grau de profissionalização da organização, as percepções ficaram divididas entre os gestores, uns acham que a firma está profissionalizada, e outros não. A competência dos funcionários foi sinalizada por três gestores como uma das principais dificuldades encontradas durante o processo de contratação de pessoas. Assim, as dificuldades da profissionalização começam pela contratação de funcionários qualificados.

No meio de um ambiente empresarial, é certo que a profissionalização demanda formas de comando compatíveis com as necessidades competitivas exigidas pelo mercado (Lodi, 1986; Lussier e Sonfield, 2004), o que constitui um requisito essencial para o crescimento da empresa pesquisada, ao se analisarem os seguintes discursos.

“Olha, eu acho que a empresa está (pausa) profissionalizada”. (Supervisor do SAC)

“Eu acredito que ela esteja sim profissionalizada”. (Gerente administrativo)

“Acredito que ela seja pouco profissionalizada. Acredito que a gente já caminhou bastante, só que tem muita coisa a melhorar, muita coisa a investir na formação dos funcionários.” (Supervisora fiscal)

A participação ativa nas decisões por parte do setor de RH é indispensável para a contratação adequada de profissionais, bem como para a percepção das competências que precisam ser desenvolvidas entre os funcionários da empresa Alfa. Além disso, o setor de RH

deve buscar ser mais estratégico visando a promover a seleção e a atualização dos profissionais de forma mais autônoma e dinâmica. Nesse sentido, é preciso que a direção da empresa conheça os benefícios e pratique o *empowerment* no ambiente organizacional.

5.6 Gestão de Processos

Conforme citado no referencial teórico, para Oliveira (2008), a gestão de processos é um modelo de gestão orientado para gerir a organização com foco nos processos. Esse modelo contribui para a criação ou para a entrega de um produto ou serviço na cadeia de valor. Cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes (RUMMLER; BRACHE, 1994). Portanto, a gestão de processos é importante para a profissionalização da organização e para a melhoria da eficiência dos seus setores. Porém, embora os gestores da Alfa tenham ciência disso, eles ressaltam novamente os problemas da forte centralização de decisões por parte da diretoria, prejudicando os movimentos e as ações da gestão de processos na organização, como se pode notar a seguir.

“Nós conseguimos implementar em alguns setores específicos alguns procedimentos cruciais para nosso dia a dia, mas ainda existe muito a ser feito.”
(Gerente administrativo)

“[...] Então, embora você tente agilizar alguns processos, mas ele acaba ficando, trava por conta da decisão e da rigidez na hierarquia.” (Supervisor do SAC)

“A gente está desenhando cada vez mais processos, mesmo que ainda há pessoas com a centralização do poder que podem renegar esse processo ou aprovar ou não alguma outra coisa. Mas ela está se estruturando e tá se departamentalizando pra isso.” (Gerente de vendas)

Não há na empresa Alfa a competência necessária para a realização de uma gerência focada dos processos, à medida que não há também a integração dos esforços entre a alta direção, as gerências e as supervisões de áreas. Foram observadas apenas algumas ações realizadas isoladamente conforme a necessidade de um setor específico.

5.7 Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade também foi sinalizada pelos gestores como um dos problemas da organização que afeta a sua eficiência. Principalmente ao se tomar como referência a prática de gestão de pessoas adotada pela Alfa, em que os entrevistados, de modo geral, questionam a eficiência desta prática, evidenciando a falta de apoio e parceria por parte da diretoria.

Araujo (2009) afirma que o apoio e a parceria da direção são fundamentais nessa busca pela qualidade. Oliveira (2008) explica que a gestão da qualidade inclui o estabelecimento de políticas e objetivos internos de uma organização em termos de

qualidade, além do próprio planejamento, controle, garantia e melhorias de forma permanente e contínua. A gestão da qualidade constitui-se em um conjunto de atividades planejadas, organizadas e coordenadas taticamente com foco direto na qualidade. A evidência sobre a necessidade de se buscar a melhoria da qualidade na empresa pesquisada é clara.

“[...] é importante qualificar o pessoal para as suas respectivas funções; a empresa tem também que incentivar o funcionário; qualificar o funcionário e especializar também para a função que ele está destinado a exercer.” (Supervisor do SAC)

“[...] Acredito que a gente já caminhou bastante, só que tem muita coisa a melhorar, muita coisa a investir na formação dos funcionários. Os desafios são a capacitação dos gestores e a confiança dos diretores nos seus gestores.” (Supervisora fiscal)

Por se tratar de uma empresa de venda de produtos ao varejo, a responsabilidade pela qualidade recai em grande parte nas mãos dos funcionários. A falta de competência dos funcionários repercute na baixa qualidade do que é oferecido aos varejistas e aos clientes finais. O estudo sinalizou que a organização, de certa forma, está focada na venda de seus produtos, mas com menos ênfase na qualidade dos serviços e processos e na qualificação dos funcionários.

5.8 Compras

A qualidade dos produtos é citada nas entrevistas como um dos sérios problemas no processo de compras. O processo pós-venda também foi citado como um dos maiores problemas do departamento de compras da organização. Slack (1997) discorre sobre o processo de gestão de compras explicando a ligação entre os elos da cadeia de processos e observa que, para serem eficientes, é necessário que se compreenda todo o processo; ressalta, também, a qualidade como um dos fatores mais importantes. Turnbull e Leek (2005) complementam ao afirmar que o mercado determina outro tipo de comportamento por parte da organização, pois são os clientes individuais que possuem um maior grau de pesquisa e desenvolvimento, exigindo um forte grau de comprometimento e confiança.

“Compra de produto de baixa qualidade e perder o controle de compras pra reposição. São os problemas que eu consigo ver, apesar de não estar inserida no departamento. Eu começaria controlando o volume do movimento dos produtos, pra elaborar um fluxo, pra que não falte essa reposição para com os nossos clientes.” (Gerente administrativo)

“[...] e a gente perde muito tempo com o pós-venda, porque a assistência técnica a gente precisa ter peça pra repor, pra assistência. A gente precisa de tempo pra poder atender os clientes no tempo hábil.” (Supervisora de vendas)

“[...] E o pós-venda também né? Pensar no pós-venda. Não pensar só na compra em si, mas pensar também no pós-venda e ter as ferramentas necessárias para o pós-venda, isso tinha que ser tudo feito no departamento de compras.” (Supervisor do SAC)

O estudo indica também a inexistência de uma visão estratégica de longo prazo por parte da direção da organização, o que não difere especificamente da área de compras. A organização não planeja suas compras e não tenta se diferenciar da concorrência, insistindo na sua política de oferecer produtos de baixa qualidade com menores preços para crescer.

6. Plano de Recomendações

Nesse tópico, diante das conclusões observadas, buscou-se estabelecer uma relação entre os principais problemas identificados que orientaram a realização da pesquisa e as recomendações dos autores para a melhoria da organização, conforme mostrado no Quadro 1.

Quadro 1: Conclusões sobre o diagnóstico na empresa

Problemas Essenciais da Organização/ Deficiências	Recomendações
(1) Visão Estratégica	<p>Contratação de um consultor ou de uma empresa de consultoria para colaborar na conscientização sobre a importância da definição de estratégias claras para direcionar os esforços e ajudar na implantação das estratégias.</p> <p>Alternativamente, elaborar um plano de capacitação do pessoal por meio da realização de cursos de MBA e outros em Gestão e Liderança para alavancar o conhecimento nestas áreas.</p> <p>Implementação do ciclo de Plano Estratégico na cultura organizacional e de um conjunto de indicadores de desempenho para os três níveis da organização (estratégico, tático e operacional), com proposta de metas setorial e por funcionário para fins de controle e como instrumento de valorização do trabalho individual e de equipes.</p>
(2) Diferenças Culturais	<p>Mapeamento das fontes e canais de comunicação por meio de reuniões, sessões de <i>brainstorming</i>, grupo focal (ou outras técnicas) para a melhoria do clima organizacional.</p> <p>Criação de mecanismos visando a facilitar, flexibilizar e fomentar a participação de representantes dos três níveis gerenciais no processo de tomada de decisão da empresa.</p> <p>As diferenças culturais devem ser avaliadas por todos os funcionários para que, ao invés se constituírem como problemas ou fraquezas, possam se tornar pontos fortes da organização à medida que se identificam os valores e costumes que valem a pena ser compartilhados entre os membros, mudando positivamente a cultura organizacional.</p>
(3) Conhecimento de Marketing	<p>Contratação de um funcionário com larga experiência em Marketing.</p> <p>(ou) Contratação de um consultor ou de uma empresa de consultoria.</p> <p>(ou) Treinamento para capacitação dos funcionários nesta área.</p> <p>Realização de Pesquisas de Marketing e Análises de Mercado visando a melhor atender às necessidades dos clientes e acompanhar a sua satisfação.</p>
(4) Atuação da área de RH	<p>Contratação de um funcionário com larga experiência em RH.</p> <p>(ou) Contratação de um consultor ou de uma empresa de consultoria.</p> <p>(ou) Treinamento para capacitação dos funcionários nesta área.</p>
(5) Execução da	A adoção de uma estrutura horizontal, tal como propõe a gestão de processos, sem

Gestão de Processos	dúvida, poderia flexibilizar e agilizar a tomada de decisão na empresa, o que motivaria a contratação de um funcionário com larga experiência na implementação de uma gestão de processos. (ou) Contratação de um consultor ou de uma empresa de consultoria. (ou) Treinamento para capacitação dos funcionários nesta área.
(6) Compras	Contratação de um funcionário com larga experiência na área de compras e suprimentos. (ou) Contratação de um consultor ou de uma empresa de consultoria. (ou) Treinamento para capacitação dos funcionários nesta área.

Fonte: Elaboração dos autores (2013).

A adoção da gestão de processos poderia ser um dos melhores caminhos para o alcance dos objetivos e metas para a sobrevivência da organização, com vistas a estabelecer elos entre o alinhamento estratégico e a efetivação dos resultados desejados. Entretanto, é oportuno observar que a organização requer rapidamente o desenvolvimento de uma visão estratégica de negócios e a conscientização da importância das atividades de marketing para o crescimento e sustentabilidade do negócio da empresa. E, sobretudo, devem-se transformar as diferenças culturais observadas dentro da empresa em pontos fortes da organização a partir de esforços coletivos entre os membros da organização ao identificar as vantagens e desvantagens de determinados hábitos, valores e costumes de cada povo.

7. Considerações Finais

O objetivo do presente artigo foi o de realizar um diagnóstico organizacional sobre a empresa Alfa em relação aos problemas organizacionais que dificultavam um crescimento sustentável. Entende-se que objetivo foi alcançado com o levantamento e a análise detalhada dos principais problemas que reduziam a eficiência organizacional e com o desenvolvimento de um plano de recomendações visando à solução dos problemas identificados.

Embora este seja um estudo de caso de uma firma atacadista de controle gerencial chinês, seus autores consideram que as situações nele descritas tenham semelhanças com as de outras pequenas e médias empresas, independente da nacionalidade de seus principais dirigentes e, como tal, poderia servir de referência para possíveis melhorias nessas empresas. Trata-se de um trabalho que acrescenta também aos estudos organizacionais conhecimentos sobre a prática de gestão, principalmente para os empreendedores que estão iniciando os seus estudos no campo da Administração e especificamente em Estratégia Organizacional, pelo fato de ser uma pesquisa que aborda temas desta área. As experiências dos profissionais aliados aos conhecimentos teóricos possibilitam que se tenha um olhar diferente sobre a problemática organizacional contribuindo para sua melhor identificação e solução.

A análise dos dados deixa claro que a organização ainda centraliza o poder em duas pessoas: no presidente e no gerente geral. Com isso, decorre a perda da agilidade necessária para a condução de simples processos dos setores. A tomada de decisão ainda fica concentrada na diretoria, resultando em desmotivação, conforme demonstraram as evidências.

As mudanças na organização pesquisada tornam-se essenciais para a sua competitividade, visto que, somente com elas, as ferramentas de gestão poderão melhorar a eficiência organizacional.

Em muitas situações, percebe-se a existência de certa confusão entre sintomas e problemas, quando na verdade o sintoma é uma consequência de um problema não resolvido pela organização, afetando o seu funcionamento. Isso ocorre, por exemplo, quando os gestores tentam resolver os problemas operacionais somente no final da cadeia produtiva. Verificou-se nesse estudo que a organização potencializou seus esforços somente nas vendas finais. Slack (1997) ressaltou a importância de mapear as atividades de toda a cadeia produtiva e, dessa forma, conforme Bezerra e Vieira (2010), convergir para a implementação da gestão de processos, para que o fluxo da cadeia de atividades e processos da empresa possa se desenvolver com a eficiência demandada.

Ainda que este trabalho não tivesse o objetivo de discutir a cultura organizacional, o mesmo contribui por apresentar um caso em que diferenças culturais prejudicam a gestão de uma organização. Em uma realidade em que os negócios são cada vez mais globalizados, trabalhos que possam estudar tais diferenças sob o contexto das pequenas e médias empresas podem contribuir significativamente para o sucesso destes empreendimentos.

REFERÊNCIAS

ANSELMO, E.; SHINYASHIKI, R. **Processo de Mudança Organizacional**. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA-USP, VI, 2003. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Semead, 2003. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/6semead/019RH> - Processo de Mudança Organizacional.doc. Acesso em 26 fev. 2012.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos**. 2ª Ed. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2009.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of**

- Management**, v. 17, n. 1, p. 99-115, 1991.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial – Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEZERRA, S. C.; VIEIRA, A. **Ciclo de vida organizacional e profissionalização no setor varejista: um estudo de caso em uma empresa mineira**. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA –AEDB, VII, 2010. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Seget, 2010. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/512_Artigo%20SEGeT%202010%2025-09-2010.pdf. Acesso em 16 mai. 2012.
- CARR, A.; SMELTZER, L. An empirical based definition of strategic purchasing. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 3, n. 4, p. 199-207, 1997.
- CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAVENPORT, H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J. FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. 2ª Edição. São Paulo: Ed. FGV, 2006.
- FISCHER, R. M. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. 7ª Ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- JUDSON, A.S. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1976.
- KALE, P.; SINGH, H. Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 981-1000, 2007.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª Ed., 7ª reimp. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVIE, J.; HAY, M. Vida além da cultura da “cozinha”. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- LODI, J. B. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

- LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. **American Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.
- MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, v.3, n.1, p.51-64, 2005.
- MARTINS, R.A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma proposta de Sistematização. **Gestão e Produção**, v. 5, n.3, p. 298-311, 1998.
- MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. In: LEVINSON, Harry (coord.). **Designing and Managing your Career**. Boston: Harvard Business Review, 1988.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONCZKA, R.; HANDFIELD, R.; GIUNIPERO, L.; PATTERSON, J. **Purchasing & Supply Chain Management**. 4th ed. New York: South-Western, 2009.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.
- MULLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; BORGES, A. F. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (Re)arranjando o Lugar da Família Multigeracional**. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, XXXIV, 2010. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor1944.pdf>. Acesso em 15 fev. 2014.
- OLIVEIRA, S. B (org). **Gestão por Processos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualimark. 2008.
- PENROSE, E. **A teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Unicamp, 2006.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n.6, p. 61-68, 1996.
- ROCHA, C.H.M. **Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil**. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnAnpad, XXIV, 2002. **Anais do eletrônicos...** Salvador: EnAnpad, 2002. Disponível: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/TEO/2002_TEO324.pdf. Acesso em 15 fev. 2014.
- RUMMLER, G.; BRACHE, A. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERTL, M. How Dynamic Organizational Capabilities

Be? **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 913-933, 2007.

SERAFIM, L. **O Poder da Inovação**: como alavancar a inovação na sua empresa - a Experiência da 3M e de outras empresas inovadoras. São Paulo: Saraiva, 2011.

SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2008.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.13,p. 1319-1350, 2007.

TURNBULL, P. W; LEEK, S. Marketing business-to-business: comportamento de compra, relacionamentos e redesorganizacionais. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**, 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VALLE, R. Prefácio. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará (org.). **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WERNER, R. A. I. **Família e Negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri: Manole, 2004.

WOOD JUNIOR, T. (coord.). **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.