

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

NADIA MUSTAFA

**MUDANÇAS DE PARADIGMAS: CAMINHOS PARA PROFISSIONALIZAR A
GESTÃO!**

Porto Alegre
2008

NADIA MUSTAFA

**MUDANÇAS DE PARADIGMAS: CAMINHOS PARA PROFISSIONALIZAR A
GESTÃO!**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Marisa Ighes dos Santos Rhoden.

Porto Alegre

2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, por ter estado comigo em todos os momentos deste trabalho. Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais Ibrahim e Muna por acreditarem e apoiarem meus sonhos, permitindo a conclusão de mais uma importante fase de minha vida. Agradeço também à Profa. Marisa Rhoden pela orientação que tornou possível a realização deste trabalho e finalmente à Claudia pela amizade, confiança e pela incondicional contribuição ao fornecer todas as informações que me foram indispensáveis para a conclusão deste TCC.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 A EMPRESA	7
1.1 AMBIENTE	7
1.2 PROTAGONISTAS	9
2 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
3 EVOLUÇÃO DOS FATOS	12
3.1 COMUNICAÇÃO	13
3.2 CAUSAS DO INSUCESSO E SUCESSO	13
4 REFERENCIAL TEÓRICO	15
4.1 MUDANÇAS	15
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	16
4.3 GESTÃO	18
4.4 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO	19
CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre gestão não profissionalizada e gestão profissionalizada-----	20
--	----

INTRODUÇÃO

Este caso de ensino é baseado em fatos reais, de uma empresa prestadora de serviços na área de estética e beleza. Para preservar o sigilo, o nome da organização e das protagonistas foram modificados, sendo assim ela será denominada C & C Ltda.

Segundo o Sr. Fernando Carvalho, diretor da Associação Internacional de Estética, durante o Programa Globo Comunidade, que tratou sobre o tema mercado da estética, apresentado no dia 30 de março de 2008, o Brasil é atualmente o terceiro país do mundo em crescimento. Carvalho informou também que há uma previsão de que irá crescer daqui para frente aproximadamente 12% ao ano.

Com o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias a busca pela beleza ganhou mais adeptos gerando assim a ampliação de serviços especializados nesse setor.

O aumento da demanda de serviços relacionados à beleza e estética tem impulsionado o crescimento desse nicho de mercado, tornando esse segmento bastante promissor, já que cada vez mais se evidencia o culto à beleza em prol da auto-estima e bem estar.

Depois de quase dois anos de atuação na área de medicina estética, as sócias proprietárias da C & C, em virtude da tendência de aumento no mercado, decidiram ampliar suas atividades inaugurando um novo espaço afim de ofertar outros serviços na área de beleza.

O segmento de mercado na qual a C & C atua caracteriza-se pela alta competitividade além de ser extremamente pulverizado e vulnerável à entrada de novos concorrentes.

Através da compreensão das condições de mercado é possível perceber o quanto é importante a busca pela qualidade além do preparo às imprevisibilidades desse mercado altamente competitivo, onde as empresas estão sujeitas aos “sintomas” provocados pela concorrência acirrada.

Ter uma gestão profissional é requisito indispensável para o alcance e manutenção do sucesso empresarial, podendo assim garantir a satisfação dos clientes e o retorno esperado do investimento realizado.

1 A EMPRESA

A C & C é uma empresa que tem como sócias duas amigas. A idéia de fazerem uma sociedade surgiu no verão de 2002 e só passou a ser amadurecida a partir do segundo semestre de 2005.

Em maio de 2006 deu-se início as atividades da sociedade com a inauguração de uma clínica de medicina estética e saúde.

Em abril de 2008 as sócias inauguraram, ao lado da clínica, um espaço de beleza e estética, pois uma das sócias possui uma larga experiência nessa área e identifica-se com o público desse segmento.

O foco desse trabalho foi o novo espaço inaugurado em 2008, que conta para o seu funcionamento com nove profissionais autônomos e uma gerente que foi contratada em julho desse ano.

A C & C oferece serviços de tratamento de beleza e cuidados pessoais. Este novo espaço pode comercializar também cosméticos, bijuterias e acessórios. Atualmente oferece alguns produtos de higiene e beleza, como por exemplo: produtos Natura e Biomarine além de bijuterias e acessórios multimarcas.

1.1 AMBIENTE

Matriz SWOT

Para que se conheça melhor a C & C e o ambiente na qual ela está inserida é relevante que se faça a análise da Matriz SWOT, proposta inicialmente por Andrews no ano de 1971.

Sua finalidade é realizar um estudo das variáveis que compõem os ambientes: externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos), identificando-as e inter-relacionando-as, de forma a estabelecer uma visão da situação atual e suas perspectivas de evolução.

Oportunidades

- Crescimento contínuo do setor (beleza e estética);
- Aumento da demanda pelo serviço;
- Novas técnicas e tecnologias;
- Localização geográfica privilegiada, se comparada aos concorrentes do bairro onde atua, a C & C é a que está mais próxima de importante avenida (Av. Carlos Gomes) onde há concentração de bancos, escritórios, etc.;
- Sua localização em uma região onde os moradores, em virtude de seu grau de escolaridade e situação financeira, se preocupam mais com a saúde e com os cuidados com o corpo e a beleza.

Ameaças

- Ingresso acelerado de novos concorrentes;
- Perda de profissionais para a concorrência, podendo acontecer migração de clientes também.

Pontos Fortes

- Qualidade dos serviços prestados;
- Atendimento personalizado, menos sujeito à concorrência;
- Preocupação com a saúde de seus clientes. A C & C participa constantemente do programa de monitoramento de esterilização em autoclave;
- Profissionais capacitados e atualizados.

Pontos Fracos

- Falta de alinhamento da comunicação dos que atuam na empresa;
- Ausência de elemento estratégico focado em resultados;
- Falta de experiência administrativo/financeira das sócias da C & C.

- Uma das sócias tem experiência na área comercial, mas apresenta resistência em aprender a respeito de outras áreas que envolvem a empresa.

1.2 PROTAGONISTAS

Juliana – Sócia da estética, formada em Publicidade e Propaganda atuava como autônoma na sua área de formação, prestando serviços a empresas inclusive para a empresa em que sua atual sócia era uma das proprietárias. É a responsável pela área administrativa e financeira da empresa.

Victória – Sócia não possui formação superior. Possui “know how” do segmento de estética. Atua na área comercial da empresa acompanhando de perto o trabalho realizado pelos profissionais que trabalham em sua equipe.

Flávia – Gerente contratada recentemente. Trabalhava até então na empresa onde Victória foi sócia até o ano de 2007, sendo convidada para trabalhar na C & C por já conhecer o seu trabalho. A contratação de Flávia possibilitou a Victória mais “mobilidade” para atender o público interno e externo da empresa.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em junho de 2008, ou seja, dois meses após o início das novas atividades da C & C, Juliana demonstrando preocupação com a profissionalização da empresa, “convocou” Victória a participar da elaboração da definição da Missão, Visão e Valores, visando iniciar a preparação de um planejamento estratégico.

Victória disse: “Eu prefiro não participar, pois não gosto de me envolver nessas questões, te dou “carta branca” Juliana para você definir o que achar melhor.”

Juliana respondeu: “Seria interessante que você tentasse pelo menos participar.”

Victória disse: “Bem vou indo, depois conversamos.”

Já que Victória optou por não participar, a missão, visão e valores foram definidos por Juliana.

Missão:

Satisfazer plenamente as expectativas de seus clientes proporcionando beleza e saúde através de profissionais qualificados a um preço justo.

Visão:

Ser reconhecida como referência inovadora na área de estética, buscando constantemente a excelência profissional.

Valores:

- Ética;
- Competência;

- Trabalho em Equipe;
- Respeito;
- Organização.

Diante da resistência de Victória em participar das definições estratégicas, constata-se que o dilema da C & C consiste na necessidade de profissionalização da gestão da empresa.

3 EVOLUÇÃO DOS FATOS

A realidade nos mostra que todos os dias abrem e fecham muitas empresas desse setor, pois não basta apenas planejar localização, instalações, profissionais capacitados, etc. é preciso ter uma visão sistêmica e profissional, o que não é muito comum nesse segmento.

Introduzir sofisticação no ambiente do salão, juntamente com a qualidade dos serviços prestados, não é suficiente para que se consiga fidelizar clientes, é preciso ser profissional na gestão do negócio, na busca por diferencial competitivo.

Ser profissional é estar qualificado para exercer uma determinada tarefa, é preciso conhecer a fundo "tudo" que se relaciona a profissão escolhida.

Alguns questionamentos podem ser feito às sócias da C & C, para que façam uma reflexão sobre o assunto, como por exemplo:

- Quantos livros, artigos ou reportagens relacionados à gestão de negócios foram lidos nos últimos seis meses?

- De quantos cursos, seminários, congressos, "reciclagens" participaram nesse mesmo período?

- Qual o plano de desenvolvimento gerencial a curto e a médio prazo?

Para o gestor que atua num mercado competitivo não basta, conhecer bem aquilo que faz ter habilidades para fazer bem feito e com produtividade. É preciso ter um bom nível de educação e cultura, postura adequada, capacidade de comunicação e compreensão, agir de forma ética, saber trabalhar em equipe e ter condições de fazer frente às mudanças constantes do mercado.

Cada uma das sócias deve estar consciente de seu papel gerencial para que a C & C conquiste seus objetivos e em conseqüência cresça no mercado.

3.1 COMUNICAÇÃO

Um dos reflexos da dificuldade em profissionalizar a gestão da C & C é a falha na comunicação entre as sócias.

É fundamental o aperfeiçoamento da capacidade de comunicação, com regras claras de conduta no trabalho para que se consiga melhor identificar as necessidades e desejos dos clientes e isso deve começar pelas sócias Victória e Juliana.

Pode-se afirmar que a maior parte das “dores de cabeça” que acontecem em ambientes de trabalho, como o da C & C, tem suas origens nas falhas de comunicação. A competência profissional não é suficiente, pois se acontecer falhas na comunicação o resultado de um trabalho terá grandes chances de ser “desastroso”.

3.2 CAUSAS DE INSUCESSO E SUCESSO

Nesse segmento quando os negócios não vão bem, normalmente se “terceiriza” as causas do problema. Apesar de “culparem”, por exemplo, governo, globalização ou até mesmo afirmarem que há salão demais para poucos clientes, a realidade nos mostra que os salões em todo o país, não param de crescer.

Normalmente a causas principais desse problema são: dificuldade de gerenciamento e a falta de foco no cliente por parte da equipe que atua na empresa.

Se a C & C conseguir ter como base de seu negócio o respeito a seus clientes, através de profissionais motivados e realizando trabalho em equipe pode-se afirmar que ela terá condições de crescer e muito, mas em hipótese nenhuma poderá negligenciar na gestão do negócio.

Em momentos de crise é importante “sacudir a poeira” fazendo uma autocrítica do trabalho de todos, incluindo o dos gestores da empresa, com o

objetivo de corrigir falhas existentes para que se consiga a excelência do trabalho como um todo.

É importante salientar que os clientes estão cada dia mais informados e exigentes, avaliam o comportamento da equipe e a qualidade do atendimento que recebem, toda vez que vão ao salão. Portanto, o que faz a diferença no sucesso do negócio é a qualidade ao prestar os serviços, cada detalhe é importante para conseguir satisfazê-los, isso, é responsabilidade de toda a equipe.

É importante para a C & C investir em treinamento e motivação com o objetivo de renovar idéias e conseguir manter a equipe focada na satisfação do cliente. Contudo, para que essas ações não tenham apenas um efeito superficial é preciso que se faça uma avaliação da situação real da empresa e se necessário for implementar algumas correções, permitindo assim um melhor aproveitamento do investimento a ser feito.

Se possível for, é importante dar “abertura” para que os colaboradores participem da resolução de problemas do dia-a-dia da C & C e valorizar as propostas dadas por eles que gerem melhorias, esse envolvimento trará mais motivação e consequentemente eles terão condições de encantar clientes.

O foco em gestão tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes de gerenciamento, as quais proporcionem uma situação favorável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente, eficaz e efetivo.

Os planos não somente tornam uma organização bem sucedida na realização de suas metas e objetivos, como também funcionam como verdadeiros guias para assegurar, que a organização obtenha e reúna os recursos necessários para alcançar os seus objetivos e os integre em um esquema organizacional que garanta coordenação e integração.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo dar suporte às decisões a serem tomadas pelas organizações, através de conceitos e estudos desenvolvidos por autores especialistas na área empresarial. Os assuntos escolhidos para se abordar foram os seguintes: mudanças; planejamento estratégico e estratégia empresarial; gestão e profissionalização da gestão.

4.1 MUDANÇAS

Quando o ambiente externo sofre mudanças, os ambientes internos das empresas também são influenciados, o que faz caracterizar a ampla relação que existe entre esses dois ambientes. Isso pode ser comprovado, quando se observa que é do ambiente externo que elas captam recursos e informações necessárias para suas atividades e desenvolvimento, e é nesse mesmo ambiente onde são vistos e percebidos seus resultados.

Quando se refere à mudança organizacional Bennis (1976), defende a idéia de que ela deve ser planejada e, como parte do planejamento deve incorporar seis características fundamentais:

- ser lógica, para criar um referencial para aqueles que trabalham na organização;
- ser inteligível, para facilitar sua comunicação e compreensão;
- ser explícita, para evitar ambigüidades em termos de relações;
- ser estruturada a partir de princípios seguros, que ensejam estabilidade e, ao mesmo tempo;
- ser flexível para motivar as pessoas e enfrentar problemas inesperados e aproveitar oportunidades imprevistas;
- deve agregar valor ao trabalho, para que a organização adquira vantagem competitiva.

Ainda segundo Bennis (1976), qualquer mudança só será efetiva se os planejadores levarem em conta a escala de valores, percepções e os processos cognitivos dos membros da organização.

Motta (1998), concorda com essa idéia ao afirmar que a inovação é um processo coletivo que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduo e grupos. Entendendo que a inovação é a mudança benéfica, pró-ativa, ou seja, a solução criativa de problemas, visando o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Levitt (1960), nenhuma organização pode atingir sua grandeza sem um líder vigoroso que é impelido para frente por sua vibrante vontade de vencer. Ele deve ter uma visão de grandiosidade, visão que possa atrair seguidores em enormes quantidades. No mundo dos negócios, os seguidores são os clientes.

Diante da acelerada evolução (tendências de moda, técnicas, etc.), considerando também a globalização que possibilitou a democratização (disponível e acessível a todos) do acesso à informatização, basta ter força de vontade e querer mudar, já que o melhor caminho a ser seguido é o da profissionalização e atualização constante.

Segundo Tachizawa e Rezende (2000), o primeiro ganho de um alinhamento das forças da organização com as tendências de mudança do ambiente é a utilização mais racional das energias disponíveis. A organização que trabalha em sintonia com as mudanças em curso multiplica suas possibilidades de êxito.

Considerando o processo acentuado de mudanças, as empresas são impelidas ao desenvolvimento, sem o que, serão atingidas pela estagnação e obsolescência.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Sabe-se que toda empresa precisa traçar estratégias para permanecer no mercado e garantir sua competitividade. As estratégias adotadas pelas organizações

possibilitam o estabelecimento de diferenciais de mercado que darão as diretrizes para o alcance do sucesso.

A estratégia é uma ferramenta imprescindível para as organizações, pois ela permite manter a coerência ao longo do tempo. É como uma empresa se posiciona no mercado. Para muitos é o que leva a empresa a executar suas ações. Enfim, a estratégia dá o rumo para a empresa, minimizando as ameaças e suas fraquezas e potencializando as oportunidades e suas fortalezas.

O planejamento estratégico, segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 15), consiste em “posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”. As principais vantagens para uma organização em adotar planejamento estratégico consistem na aquisição de maior visão do futuro de longo-prazo, preparar-se melhor para enfrentar as dificuldades e aproveitar oportunidades que surgirão nesse futuro, além de envolver e integrar áreas e pessoas na consecução de seus objetivos.

Segundo Ansoff (1977), as empresas que não contam com qualquer dispositivo para enfrentar desafios estratégicos e que se recusam a prevêê-los, o reconhecimento do problema normalmente resulta de uma experiência traumatizante tal como um declínio brusco das vendas e dos lucros. Infelizmente, neste caminho o desafio surge num momento em que a empresa não está bem preparada para enfrentá-lo. E nenhum desafio é fácil, pois os sintomas geralmente são de natureza ambígua. Exige-se uma análise considerável para chegar a conclusão de que o problema é na verdade estratégico; ao mesmo tempo a tendência consiste em buscar soluções em modificações operacionais e administrativas.

Para Porter (1996), alguns aspectos são relevantes segundo a estratégia:

- Eficiência operacional não é estratégia: eficiência operacional é necessária, mas não suficiente;
- Estratégia é embasada em atividades diferenciadas: as atividades propostas por uma empresa devem ser diferenciadas de seus concorrentes;

- Uma posição estratégica requer exclusões: é necessário saber o que não fazer, para o desenvolvimento de uma estratégia;
- O ajuste encaminha a vantagem competitiva e a sustentabilidade: o sistema de atividade é chave para a estratégia. A forma como as atividades se ajustam desenvolvem uma vantagem competitiva;
- Redescobrir estratégia: a estratégia deve ser guiada por uma clara estrutura intelectual, saber definir o rumo das escolhas.

Ainda segundo Porter (1996), a estratégia empresarial, consiste em uma série coerente de ações de caráter ofensivas ou defensivas bem orientadas e estruturadas, no sentido de promover uma posição sólida no mercado onde atuará, bem como superar seus concorrentes. O autor acredita também que as empresas competem criando vantagens competitivas em relação aos concorrentes. A habilidade de desenvolver competências distintas favorece o estabelecimento de vantagens competitivas que, normalmente, se manifestam através de estratégias de diferenciação ou de liderança em baixo custo.

4.3 GESTÃO

Para Motta (1991, p. 29), a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; a arte de fazer acontecer, de obter resultados. O aprendizado gerencial é o processo pelo qual o indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores e fortalece sua capacidade de análise de problemas, envolvendo quatro dimensões básicas:

- a cognitiva, habilidade de compreender o particular por meio do conhecimento do geral;
- a analítica, habilidade de saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas;
- a comportamental, habilidade de adquirir novas maneiras de interação humana, dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente;
- a de ação, denota a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional.

“Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”. Motta (1991, p. 28)

De acordo com Matos (1979), para fazer frente a uma época onde as transformações são rápidas, profundas, abrangentes e irreversíveis, a empresa deve ser administrada como instrumento adaptativo, motivador e de inovação.

4.4 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Segundo Morgan (1996), para compreender a cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade, alguns aspectos às vezes são tão sutis e infiltrados que ficam muito difíceis de identificar.

Antunes (2001) destaca as seguintes habilidades inerentes ao mundo dos negócios: compreender e expressar para o domínio da comunicação interpessoal, raciocinar logicamente de maneira crítica e analítica, compreender e repensar sobre as informações, criar por meio de análise lógica, ser flexível e adaptar-se, decidir, selecionar, levantar hipóteses, planejar, negociar, persuadir/argumentar e liderar.

A competitividade das organizações na sociedade da informação e do conhecimento, não está apenas na capacidade de ajustar-se rapidamente às mudanças, mas como afirmam Hamel e Prahalad (1995), está na capacidade de “criar o futuro”. A competição pelo futuro, não consiste apenas em competir por mercados existentes, mas a participação em oportunidades. Significa desenvolver caminhos alternativos aos da concorrência. A competitividade sustentada pressupõe um posicionamento que vai além de entender os resultados competitivos após o registro dos fatos, mas pressupõem a construção proativa de vantagens estratégicas para cada setor.

Quadro 1: Diferença entre gestão não profissionalizada e gestão profissionalizada

Funções	Gestão não profissionalizada	Gestão Profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento principalmente baseado em experiência passada.	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.
Orçamentos	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.
Inovação	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.
Liderança	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.	Estilos inspirados na participação e na consulta.
Cultura	Vagamente definida	Bem definida
Resultados	Normalmente é uma consequência da operação.	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.
Organização	Estrutura informal ou com pouca definição.	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.
Controle	Controle informal	Sistema planejado e formal.

Fonte: Adaptação de Peter Leach (1993)

Para Hall (1988), não há compatibilidade entre profissionalização e formalização. Quanto mais profissionalizada transforma-se a força de trabalho, maior a probabilidade de que a formalização gere conflito e alienação. Uma implicação é que a formalização e a profissionalização destinam-se a fazer a mesma coisa: organizar e regularizar o comportamento dos integrantes da organização. De um lado, a formalização é um processo através do qual a organização padroniza normas e procedimentos, bem como as formas para assegurar que elas serão seguidas. De outra forma, a profissionalização é um meio não baseado na organização afim de que se consiga fazer a mesma coisa. Um dilema interno de grandes proporções é enfrentado pela organização exatamente neste ponto. Caso conceda pouca liberdade para seus organizadores, é possível que os mesmos sintam-se oprimidos e afastados das decisões, participando de uma organização burocrática. De outra forma, caso ela permita a seus integrantes um grau maior de liberdade, o comportamento poderá tornar-se excêntrico e organizacionalmente descabido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Administrar é garantir o funcionamento, decidindo sobre qual é a melhor alternativa para o negócio, diante de adversidades, circunstâncias mercadológicas, problemas e impactos diários que a organização sofre durante sua operacionalização.

Os ambientes organizacionais alteram-se diante da chamada sociedade da informação e do conhecimento onde os setores de serviços ganham projeção nesse ambiente. O sucesso das organizações está associado a sua capacidade de interagir globalmente nesse contexto, as formas tradicionais de organização e gerenciamento são substituídas por um estilo menos centralizador, com uma estrutura mais horizontal e pela agilidade em fornecer ao mercado produtos e serviços mais adequados.

Neste ambiente altamente competitivo, é preciso planejar o desenvolvimento futuro das organizações para que possam, não apenas sobreviver, mas serem capazes de crescer, preparando-as para enfrentar os novos desafios que se apresentam.

A dinâmica do mercado provoca a ocorrência de inúmeros fatores que interferem no dia a dia dos gestores, exigindo-lhes maior competência na escolha de estratégias empresariais e gerenciais que favoreçam o enfrentamento das novas realidades.

Flexibilidade adaptativa, gerências situacionais e participativas, treinamentos sistemáticos são meios de se prevenir obsolescências e garantir a renovação empresarial. Esta realidade psicossocial, tão importante como a econômica, significa ambiente receptivo a experimentos, a desafios, à criatividade, aos estilos de liderança, aos valores, atitudes e comportamentos gerenciais.

Uma das maiores diferenças entre as empresas de pequeno e grande porte é a falta de planejamento do seu ingresso no mercado, comum nas pequenas empresas. Seus empresários não fazem uma análise de custo x benefício do negócio, nem avaliam se o retorno esperado é possível. Existe ainda o agravante de não haver recursos disponíveis para investirem em estratégias de melhorias, ou manutenção, uma vez todo o capital ter sido investido para montar a empresa. Além disso, não existe dentro da pequena empresa uma cultura voltada para o planejamento conceito já bem sedimentado dentro das grandes empresas. Isto, aliado à competitividade do mercado reduz sua vida útil.

As pessoas são diferentes quanto às suas naturezas, capacidades e habilidades e os seus desempenhos ao serem participativos dependem inteiramente de suas próprias compreensões em relação aos valores que agrega suas atividades, ou seja, suas ações na empresa são reflexos delas.

O gerenciamento predominantemente intuitivo deve dar lugar à profissionalização, baseada no planejamento e crescimento mediante métodos de gestão estratégicos. Não que a intuição deva ser desprezada, mas uma organização não pode ser administrada preponderantemente através da intuição. Nesta etapa, a organização necessita adquirir habilidades mais sutis, e a gestão deve passar a ênfase do controle para a coordenação. Para que a empresa consiga ser bem sucedida é preciso que seus gestores sejam capazes e preparados.

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. É a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

É importante que se busque a qualificação da gestão para que se tenha a otimização de seu resultado econômico e financeiro tendo condições de estabelecer o caminho adequado a percorrer numa nova forma de gerir a empresa. Uma vez vencida essa fase se torna necessária a mudança na cultura organizacional vigente, mudanças que vão desde a relação entre as sócias até a forma de como é encarada a gestão do negócio. O que fará a empresa tornar-se bem sucedida e lucrativa é uma administração profissionalizada com foco na melhoria contínua do desempenho da organização em todos os seus aspectos.

No mundo de negócios, as organizações constantemente buscam melhorias e aperfeiçoamento de suas gestões para sobreviver e crescer em face de um mercado competitivo. Nesse movimento, percebe-se que ser profissional é considerado um requisito à sobrevivência e crescimento da empresa, assim como é importante para sua imagem e credibilidade perante clientes, parceiros e sociedade.

Através de uma gestão qualificada e profissionalizada, a C & C cumprirá com seu objetivo principal que é a geração de resultados e ficará capacitada para manter-se sólida e em contínua expansão e crescimento, caso contrário a empresa poderá ter o seu potencial de crescimento desperdiçado devido a baixa capacitação administrativa de suas gestoras.

Neste momento o mais interessante para a C & C é se diferenciar através da profissionalização do salão, da empresa como um todo. Uma das questões essenciais de estratégia que precisa ser analisada é a que trata da profissionalização.

Para que o negócio tenha a adequada continuidade, o gestor deve procurar aprofundar-se em conhecer técnicas gerenciais. É válido às gestoras da C & C buscarem através da literatura, compreender a necessidade da profissionalização da empresa, para que esta possa ter a competitividade que o mercado exige.

Sempre à procura de mudanças e novidades, o gestor deve ter a postura de quem vê o mundo como se fosse a primeira vez. Ele sabe que grandes

oportunidades surgem da resolução de pequenos problemas cotidianos, e que deve acompanhar a velocidade das inovações.

Através desse trabalho foi possível perceber a relação direta entre os temas abordados no referencial teórico e a problemática da C & C. Por fim, torna-se necessário analisar a situação da empresa, analisando algumas questões:

QUESTÕES:

1) Se você fosse Juliana como você iria lidar com a falta de envolvimento de Victória no processo de gestão da C & C?

R.: Sabe-se que a competência e a capacidade empresarial exigem habilidades mais complexas do que a Victória possui atualmente. A exigência de gerenciamento é bem mais ampla englobando capacidade, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.

Victória no seu dia a dia, no salão, costuma agir segundo suas emoções e intuições, podendo, com isso, trazer reflexos negativos à empresa. Para solucionar da melhor maneira possível estes imprevistos, seria ideal a C & C fazer um planejamento estratégico, envolvendo as duas sócias (Juliana e Victória), para que haja um comprometimento de seguirem o mesmo caminho.

Acredito que Juliana por possuir um “melhor preparo” deverá ser cautelosa ao buscar a minimização da resistência e um maior envolvimento de sua sócia na gestão do negócio, evitando assim que Victória tenha sentimentos de frustração, tensão ou até mesmo de ansiedade que possam prejudicar o clima entre elas e conseqüentemente da empresa também.

Uma das alternativas que teria chances de causar “impacto” em Victória, seria Juliana exemplificar, a ela, através da literatura, como algumas empresas que não escolheram o caminho da profissionalização fracassaram.

Mostrar que é perceptível a “luta” das empresas para se firmarem num mercado, cada vez mais competitivo, que têm forçado as organizações a promoverem mudanças profissionalizando seu gerenciamento para se adaptarem aos novos desafios que vem sendo impostos.

A constante superação de obstáculos faz com que as empresas tornem-se mais bem preparadas para superar situações inesperadas, isto é possível através de uma melhor capacitação da gestão da organização.

Ao diminuir gradativamente sua resistência, Victória, terá condições de observar as tendências do mercado, acompanhando-as, ousando em mudanças e optando por uma educação continuada, para desenvolver suas habilidades gerenciais.

2) Na sua opinião como Juliana poderá consolidar um processo de mudança de sua sócia?

R.: Alguns pontos devem ser observados e cuidadosamente tratados por Juliana ao lidar com a falta de envolvimento de Victória. O ideal seria Juliana inicialmente fazer, através da literatura, que Victória se sinta estimulada, motivada e preparada para exercer o papel de uma gestora profissional da C & C. É interessante que se ressalte a necessidade de agir com profissionalismo na busca de objetivos, pois isto tem se tornado cada vez mais um fator de sucesso empresarial.

Numa segunda fase fazer com que Victória busque capacitação na área de gestão, através de cursos, seminários etc.

Desta forma, pode-se dizer que, mesmo sabendo que ainda há um longo caminho a ser perseguido, Juliana ao buscar alternativas de motivar Victória estará exercitando essa “nova forma de gestão”, acreditando que são capazes de escolher o seu caminho a ser seguido pela C & C. Se realmente querem mudar, a união, e o comprometimento será uma alternativa para o sucesso.

A questão de estar preparado para enfrentar esses desafios, devem ser uma constante no processo de consolidação da gestão profissional. A adoção da gestão profissional pode significar para alguns uma alternativa de gestão, mas para outros pode ser a única saída para a sobrevivência da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, A. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas 1993.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill,1977.

ANTUNES, C. **Trabalhando habilidades: construindo idéias**. São Paulo: Scipione, 2001.

BENNIS, W. **Organizações em mudanças**. São Paulo: Atlas,1976.

HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1988.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competido pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LEVITT, T. **Miopia em marketing**. Harvard Business Review, 1960.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.

MATOS, F. G. **Gerência participativa: obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

_____. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1996

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial:** tendências e desafios. Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.