

REPOSICIONAMENTO DA EMPRESA FAMILIAR EM SEU PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO DE CASO DAS LOJAS NG - MANHUAÇU (MG)

Neidiane Pimentel Breder Vieira¹, Reginaldo Adriano de Souza², Anandy Kassis de Faria Alvim-Hannas³, José Carlos de Souza⁴.

¹ *Graduada em Administração pela Faculdade de Ciências Gerencias de Manhuaçu.*

² *Graduado em Administração, Especialista em Docência para o Ensino Superior pela UNIP e em Administração Rural pela UFLA, mestre em Administração pela FEAD-BH. Professor e Coordenador do Curso de Marketing da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu.*

³ *Graduada em Desenho Industrial pela Universidade do Estado de Minas Gerais e Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Especialista em Informática na Educação e em Ecoturismo pela UFLA, Mestre em Administração com ênfase em Marketing pela PUC-MG, Professora na Faculdade de Ciências Gerencia de Manhuaçu.*

⁴ *Bacharel em Ciências Militares pelo Curso de Formação de Oficiais da PMMG, Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo, Coordenador e Professor do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Gerencias de Manhuaçu.*

RESUMO

O processo de reposicionamento das empresas é fator essencial para estas se adequarem às mudanças ocorridas no ambiente. Este artigo tem como principal objetivo identificar os fatores contingenciais que impulsionaram a Loja NG a se reposicionar no mercado após a sucessão familiar ocorrida e ainda verificar a percepção dos clientes quanto às mudanças ocorridas nesse processo. A metodologia utilizada teve como base o estudo de caso e pesquisa descritiva. Para o levantamento dos dados foram utilizadas as análises quantitativas e qualitativas, com o intuito de buscar dados da percepção dos clientes e análise do gestor da empresa, durante o reposicionamento. Os dados obtidos foram favoráveis às mudanças ocorridas, os clientes percebem, de forma clara, os objetivos e ações propostas pela empresa neste novo posicionamento adotado. Assim, a organização busca a melhoria contínua da qualidade dos serviços oferecidos, visando ao bem-estar e à satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Empresa familiar; Sucessão; Reposicionamento.

ABSTRACT

The repositioning process of the companies is the key factor in these suit the changes in the environment. The work aims to identify the contingent factors behind the Lodge NG reposition itself on the market after a family succession occurred and still verify the perception of customers about the changes in this process. The methodology used was based on the case study and descriptive research. To survey data was used quantitative and qualitative analysis, in order to fetch data from customer perception and analysis of the company's manager during the repositioning. The data were favorable to changes that occur, customers perceive clearly the objectives and actions proposed by the company adopted this new positioning. The organization seeks to continuously improve the quality of services provided for the well being and customer satisfaction.

Keywords: Family business; Succession; Repositioning.

1. INTRODUÇÃO

Em virtude da competitividade do mercado e das crescentes mudanças no ambiente organizacional, as empresas buscam se adequar às exigências do mercado e do consumidor para a permanência e conquista de novos mercados. Diante dessa perspectiva, as empresas procuram desenvolver práticas e ações que possam auxiliá-las no processo de manutenção no mercado. Dessa forma, o processo de reposicionamento das empresas é uma das formas adotadas pelas organizações para alcançar melhores resultados.

Em decorrência da globalização, os cenários organizacionais tiveram grandes mudanças, e a entrada de novos concorrentes se tornou um grande desafio para as empresas já instaladas no mercado. Nesse sentido, o cenário de Manhuaçu (MG) não é diferente, cresce a cada dia e leva as empresas já existentes a tomarem atitudes nunca pensadas.

Com o avanço da competitividade frente a grandes empresas, as organizações familiares tiveram de profissionalizar seus gestores, com o intuito de se manterem no mercado, uma vez que este se torna cada vez mais exigente e o ambiente organizacional se torna a cada dia mais instável e mutável.

Dessa forma, a sucessão das empresas é de fundamental importância para a continuação de um negócio, visto que os novos gestores devem ter a capacidade e o conhecimento do ambiente organizacional e empresarial, uma vez que este muda a cada dia. Portanto, diante destas grandes mudanças, aumento da competitividade e processo sucessório, que ocorrem nos cenários organizacionais, as empresas procuram desenvolver meios capazes de amenizar os grandes problemas enfrentados no mercado atual. Assim, surge o seguinte questionamento: Em que medida os fatores contingenciais impulsionaram a Loja NG a se reposicionar no mercado de Manhuaçu (MG) no processo de sucessão?

O desenvolvimento deste trabalho teve o intuito de identificar novas formas

de gestão em empresas familiares que podem ser favoráveis a outras empresas presentes no mercado, tornando possível a sobrevivência das mesmas no mercado após a passagem da sucessão familiar. Contudo, as empresas buscam se manter no mercado profissionalizando seus gestores e funcionários, o que traz grandes vantagens para elas, visto que o diferencial das organizações está em seu núcleo de Recursos Humanos.

Para o meio acadêmico, o trabalho abrirá nova linha de pesquisa e novos temas sobre o reposicionamento e sucessão das empresas familiares, gerando assim novos trabalhos e mais conhecimentos da gestão das empresas familiares.

Objetivou-se, com este estudo (1), identificar os fatores que levaram a Loja NG a se reposicionar no mercado de Manhuaçu, levando em consideração a sucessão familiar ocorrida durante o processo de reposicionamento; e (2) analisar a percepção dos clientes diante do reposicionamento da empresa.

2. Fundamentação teórica

2.1. Análise do ambiente competitivo

O ambiente em que se encontram as organizações possui variáveis que influenciam diretamente os gestores no gerenciamento das empresas, pois o ambiente empresarial encontra-se a cada dia mais instável e mutável, o que traz certa incerteza para os gestores. Dessa forma, os dirigentes das organizações devem procurar se informar sobre as diversas variáveis com o intuito de identificá-las e tentar torná-las mais favoráveis ou menos desfavoráveis para a organização (BETHLEM, 2004).

Maximiano (2000) define que a finalidade da análise ambiental:

é esquematizar maneiras de identificar os segmentos ou componentes do ambiente a fim de permitir seu estudo sistemático. A análise ambiental, portanto, procura ajudar os administradores a entender a estrutura e o

comportamento do ambiente (MAXIMIANO, 2000, p.380).

Para melhor analisar o ambiente em que as organizações estão inseridas, Maximiano (2000) divide o ambiente em duas grandes dimensões, sendo elas o ambiente imediato e o macroambiente.

O ambiente imediato refere-se aos segmentos que influenciam diretamente a forma de gerenciamento adotado e os resultados da organização. Os elementos mais importantes neste ambiente são os seguintes: mercados e clientes, concorrência, fornecedores, distribuidores e concessionários, sindicatos de empregados. Enquanto o macroambiente consiste nos segmentos que influenciam todas as empresas semelhantes e a comunidade das organizações em geral. Os componentes deste ambiente são os seguintes: tecnologia, ecologia, legislação e instituições, economia, demografia e sociedade. Portanto,

a empresa precisa conhecer seu meio ambiente como está, no momento atual, mas como as decisões de hoje serão implementadas amanhã, isso não basta, é também indispensável poder prever o que vai ocorrer e como estará o meio ambiente amanhã. Como o futuro é imprevisível, as previsões são apenas aproximações do que ocorrerá, porém sem estas aproximações a empresa não terá condições de tomar as decisões necessárias para se ajustar às novas condições do ambiente (BETHLEM, 2004, p 159).

Assim, a análise ambiental tem o propósito de “avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional” (CERTO; PETER, 1993, p.39), procurando “identificar riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas em atingir suas metas” (IBIDEM, 1993, p. 38), buscando

alcançar meios para sobreviver no mercado diante das dificuldades e aproveitando as oportunidades que surgem.

2.2. Empresa Familiar no ambiente competitivo

As empresas familiares estão presentes no Brasil e no mundo, em sua grande maioria, empresas consolidadas no mercado mundial. São diversos os exemplos de empresas familiares que se destacam no mundo dos negócios, conforme HSM Management¹ (apud MOREIRA JÚNIOR, 2006) referenciam em nível mundial, existem vários exemplos: Wal-Mart, Ford, Grupo Samsung, Grupo LG, Carrefour, Fiat, Cargill, Peugeot-Citröen, BMW, Banco Santander, Bosh, Motorola, Novartis, Bouygues, Hyundai, entre outras.

Nesse sentido, o surgimento de empresas familiares pode ocorrer de diversas formas, das necessidades das pessoas de sobreviverem em momentos de crises profissionais e pessoais, das oportunidades que surgem no mercado e de sonhos que as famílias possuem de desenvolver um negócio em determinado ramo de atuação (GARCIA, 2001). Assim as famílias se transformam em empreendedoras, conquistam mercado e nele se estabelecem com o propósito de sobreviver diante das dificuldades. Conforme Oliveira (2010, p.03) destaca,

em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor - na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra - que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão de negócio, inicia seu próprio empreendimento, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que

¹ HSM Management. **Retrato de família**. n. 41, v.06, p.86-87, nov./dez. 2003.

pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

O ambiente das empresas familiares passa por diversos tipos de conflitos que causam certa instabilidade para o processo de gerenciamento e análise da organização. De acordo com Oliveira (2010, p.9), existem diversos conflitos comuns às empresas e que “muitas vezes se originam com o próprio fundador da empresa, pois ele geralmente considera [...] a empresa como uma extensão de si mesmo e um foco para a realização pessoal e profissional.” Outro tipo de conflito destacado pelo autor refere-se aos conflitos existentes em relação aos descendentes, pois “o fundador pode ter dificuldades de delegar e principalmente de passar o bastão” (IBIDEM, 2010, p.10).

Assim, “os problemas que dificultam a sobrevivência das empresas familiares são variados, mas, normalmente, estão relacionados aos conflitos familiares, sucessão ou profissionalização” (MOREIRA JÚNIOR, 2006, p.13). Portanto, esses processos que influenciam a administração das empresas familiares podem ser decisivos na continuidade e sucesso do empreendimento.

2.3. Sucessão Familiar

A sucessão familiar é considerada o ápice para a continuidade do negócio da família, pois neste momento será definido o processo de otimização da empresa e, caso esse processo não se concretize de forma efetiva, o sucesso da organização e a continuidade do negócio podem estar comprometidos (OLIVEIRA, 2010). Assim, Gaj destaca que:

a sucessão é de importância fundamental para o futuro. A nova geração, o novo executivo e a nova diretoria política irão imprimir o seu novo estilo, emitir as suas ordens, tomar as suas decisões. Por sua vez, os que serão afastados do poder de uma forma ou de outra

terão por obrigação planejar a sucessão (GAJ, 1990, p. 182).

O processo de sucessão deve ser realizado de forma gradual, devendo os gestores preparar seus sucessores de forma que estes comecem a se posicionarem na empresa e a passarem a tomar suas decisões, implementando o novo estilo de liderança (IBIDEM, 1990). Garcia destaca que:

provavelmente a maior dificuldade e o maior desafio para o sucessor estão na responsabilidade de dar continuidade à construção de um sonho que originalmente não é o seu. Isso implica a necessidade de compreender, no seu sentido mais profundo, o sonho original e os passos necessários para a continuidade da sua busca ou a possibilidade de, sem fugir da gênese desse sonho, construir um novo sonho, partindo de algo que não é original e se encontra num estágio de evolução, porém compatível com o primeiro (GARCIA, 2001, p.317).

Segundo Gorgati (2000, p.40), “para uma EF (Empresa Familiar) não sucumbir aos processos sucessórios deverá estar apoiada em métodos, sistemas e rotinas elaboradas para lhe prover vida e movimentos próprios, capacidade de resposta e criatividade”. Assim, as empresas familiares devem planejar de forma consciente, o processo de sucessão e para Gaj, “o ideal seria que fizessem experiências fora do negócio familiar, mas, na maioria dos casos, não é o que ocorre” (GAJ, 1990, p. 195). O processo de sucessão familiar possui algumas vantagens e desvantagens conforme destaca Oliveira (2010):

Vantagens: continuidade do comando familiar na empresa; agilidade e flexibilidade na implementação das ações; interesse dos sócios e proprietários na otimização dos resultados atuais e futuros da organização; possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;

conhecimento por parte do fundador pelo futuro sucessor; otimização do sistema de remuneração; maior poder de comando no início do processo do sucessor pelo sucedido; visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes; maior espírito de família.

Desvantagens: disputa de poder entre os familiares; dificuldade de demitir o sucessor familiar; dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Essas vantagens e desvantagens destacadas pelo autor referenciam que o processo de sucessão familiar deve ser realizado de forma cautelosa, pois os conflitos, interesses e responsabilidades nas empresas são ainda maiores por serem familiares e possuírem o sobrenome da família ligado ao empreendimento, assim o sucesso ou insucesso do negócio acarreta em ganho ou perda para a família como um todo.

De acordo com Oliveira (2010, p.12), “a sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas, deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução nas referidas empresas”. Portanto, ao se identificar dificuldades no momento da sucessão familiar, os gestores devem ter a capacidade de desenvolver meios capazes de conduzir o negócio a fim de manter o empreendimento no mercado.

2.4. Fatores Contingenciais que influenciam as empresas

A abordagem contingencial se torna essencial para as empresas analisarem não somente o ambiente interno da empresa, mas também o ambiente externo. Visualiza-se, nessa teoria, que tudo é relativo, os fatores que influenciam uma organização podem não afetar a outra da mesma forma ou com a mesma intensidade. Assim, Caravantes (1998, p. 125) assevera que

o grande mérito da abordagem contingencial é fazer com que a gerência, normalmente concentrada

nos problemas internos da organização e nas tarefas, volte seus olhos para o ambiente; [...] E no momento que ela faz isso, acaba por descobrir elementos-chave para orientar seu desempenho: o competidor, os apoios e, especialmente, o cliente e os resultados por este esperados.

Dessa forma, a teoria da contingência refere-se ao fato de algo acontecer ou não no ambiente organizacional, ou seja, essa teoria é caracterizada pela abordagem situacional (CHIAVENATO, 2002), da qual os administradores terão de analisar e avaliar os fenômenos e situações ocorridas no ambiente da empresa para tomarem suas decisões. Portanto, os gestores devem ser flexíveis e procurar se adaptarem ao mercado a fim de se sobressair neste, visto que o ambiente das organizações muda a cada instante.

O ambiente das organizações é influenciado por diversos fatores, “existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas necessárias para o alcance eficaz dos objetivos da organização” (CHIAVENATO, 2002, p.355).

A teoria das contingências enfoca o ambiente em que as empresas estão inseridas, nesse contexto, o ambiente é dividido em dois segmentos, o ambiente geral e o ambiente de tarefa (FARIA; MUNIZ, 2001).

Segundo o autor supracitado, o ambiente geral se refere ao contexto comum a todas as organizações e tudo o que nele ocorre pode afetar, em graus diferenciados, as organizações. Os elementos que fazem parte do ambiente geral são: condições tecnológicas, condições legais, condições políticas, condições econômicas, condições demográficas e condições ecológicas. Esse contexto do ambiente geral é sistêmico e possui efeito sinérgico, cujo resultado é difícil de prever. Já o ambiente de tarefa é o contexto mais próximo das organizações, ou seja, o ambiente onde ela realiza suas operações. Os elementos que fazem parte

desse ambiente se referem aos fornecedores, clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras.

Portanto, a teoria das contingências traz uma nova perspectiva para o gerenciamento das organizações, pois essa abordagem nas mãos de um gestor habilidoso e seguro se torna uma ferramenta poderosa, para a organização encontrar melhores formas de se adaptar e se sobressair no mercado.

2.4. Reposicionamento

O posicionamento da organização diante do mercado é parte essencial para a determinação de suas ações de marketing. Kotler (2000, p. 321) define que “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”, desenvolvendo na mente das pessoas os conceitos e características que agradem ao público alvo.

As empresas se posicionam no mercado a fim de conquistá-lo e serem reconhecidas por alguma estratégia ou conceito diferente das concorrentes (DIAS *et al*, 2004). Gracioso (2007, p.47) define que “o posicionamento de uma empresa parte de sua ‘missão estratégica’ e significa definir seu lugar, imagem e atitudes perante o mercado. Acima de tudo, trata-se de criar as bases para definir sua estratégia competitiva em longo prazo”.

Tem-se o reposicionamento como

o processo de gestão de marketing da mudança, parcial ou total, da percepção do público sobre uma empresa por meio da modificação ou adição de uma ou mais variáveis controláveis de marketing para se adequar a variáveis incontroláveis (tais como consumidores, concorrentes, tecnologia, empresa, etc.) para reter, expandir ou alterar seus mercados-alvo. (HASSANIEN E BAUM *apud* CAMPOMAR; OLIVEIRA, 2004, p.01).

Portanto, o conceito de reposicionamento pode ser descrito como uma forma de redefinir seus objetivos, ações e estratégias a fim de conquistar e se manter no mercado diante dos desafios que surgem com a entrada de novos concorrentes e mudanças que ocorrem no ambiente externo (TELLES, 2004).

Para Furrier e Serralvo (2008), a decisão de se reposicionar no mercado afeta diretamente o contexto organizacional, pois o ambiente, a reputação e imagem da empresa pode ser alterado ou adaptado a fim de buscar e manter um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

Telles (2004) discute quatro tipos de reposicionamento que se interligam com os citados anteriormente: (1) **Reposicionamento reativo**: propor ações de mudanças em relação aos fatos ocorridos no ambiente; (2) **Reposicionamento propositivo**: reposicionamento adotado de acordo com a melhoria de desempenho da organização ou no melhor aproveitamento das oportunidades identificadas no mercado; (3) **Reposicionamento corretivo**: consiste em reposicionar diante da ineficácia de uma ação proposta; (4) **Reposicionamento adaptativo**: ação de reposicionamento em relação às ações propostas no mercado, ou seja, reposicionar de forma a se adequar as exigências do cliente e principalmente do mercado.

Após o processo de definição de posicionamento e reposicionamento da empresa, a organização deverá comunicar de maneira eficaz sua nova visão e objetivos para a nova gestão do empreendimento (KOTLER, 2000). Devendo esta expor com clareza a sua posição e seus propósitos para os clientes-alvo.

2.5. A percepção do cliente acerca das organizações e seus serviços

A percepção dos clientes diante da empresa consiste na maneira como, de forma individual, uma pessoa organiza e analisa as informações e as condições para criar uma imagem da organização

(KOTLER, 2000). Assim, Las Casas (2005, p. 141-142) define que

a maneira como percebemos as coisas ao nosso redor é muito variável de acordo com nossas experiências passadas, crenças, atitudes, valores, personalidades etc. À medida que vamos adquirindo conhecimentos e experiências, nossa estrutura interna cognitiva vai-se alterando também.

Os clientes podem ter diferentes percepções sobre determinados assuntos, empresas e produtos, pois eles são influenciados por diversos estímulos diariamente. O autor Dias referencia três mecanismos associados à percepção

Atenção seletiva significa que o cliente percebe os estímulos que estão mais relacionados com suas necessidades momentâneas. **Distorção seletiva** é sua tendência de interpretar as informações conforme as intenções pessoais, reforçando suas pré-concepções. Já na **retenção seletiva**, o cliente tende a reter as informações que reforçam suas crenças e valores (DIAS *et al.*, 2004, p.74, grifo nosso).

A percepção é de caráter individual na qual cada indivíduo possui características próprias e exclusivas, as quais determinarão sua personalidade e seu modo de analisar e perceber a realidade (KARSAKLIAN, 2004).

Diante do pressuposto, a percepção das pessoas está ligada a sua personalidade e a seus aspectos físicos e psicológicos. Assim, os clientes possuem diferentes formas de atribuição de valor para determinado produto e/ou empresa, sendo o valor de fundamental importância para o relacionamento de longo prazo do cliente pela organização (FERRELL; HARTLINE, 2008).

Dessa forma, valor é definido “como uma avaliação subjetiva pelo consumidor dos benefícios em relação aos custos, para determinar a importância da oferta de produtos de uma empresa relativamente a

outras ofertas de produtos” (IBIDEM, 2008, p.136). Contudo, valor é algo intrínseco às pessoas, devendo as organizações analisar e estudar os clientes para obter resultados em suas estratégias utilizadas.

3. METODOLOGIA

3.1. Unidade de Análise

A empresa foi fundada em 1981 por Nilton Guiduci. No início atuava no ramo de tecidos, chamada de loja Titãs, permaneceu neste ramo até por volta de 1988. No ano decorrente começou a trabalhar na área de móveis, passando assim a se chamar Loja NG móveis.

O fundador permaneceu na empresa até meados de 2001 a 2004, anos nos quais foi realizado o processo de sucessão familiar. Neste período, Victor Pêso Guiducci e Milton Pêso Guiduci, filhos do empresário, assumem a empresa e já começam a realizar as mudanças no gerenciamento e na estrutura.

Em 2005, já com a sucessão realizada por completo, os novos gestores colocam a empresa em outros ramos de atuação, primeiramente o de eletrodomésticos. Surge, assim, a Loja NG eletro. No início com uma pequena estrutura, mas, com o decorrer do tempo, melhoraram o ambiente físico da loja de eletro e, desde 2009, apresentam um mix de produtos diversificados, como utensílios para a casa, brinquedos e produtos de telefonia. Hoje a empresa conta com um quadro de funcionários amplo, contendo 56 pessoas trabalhando para o melhor desempenho da empresa no mercado, buscando a satisfação do consumidor.

Em 2012, já focado em sua visão, continuar crescendo no mercado de atuação e de ampliar seu ramo de negócios, os proprietários das Lojas NG, ampliando seus negócios, abrem a sua terceira empresa, agora na área de construção civil, a NG Engenharia.

3.2. Tipo de pesquisa

Para resolver o problema de pesquisa, foi utilizada a pesquisa descritiva que consiste na “descrição de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1999, p.44). Ou seja, descrever os aspectos que determinados fatores influenciam nas características ou atributos de determinada população, empresas (RICHARDSON, 2011).

A técnica utilizada é o estudo de caso, um estudo de situações da vida real em que ainda os temas e limites não estão definidos, Gil (1999, p. 58) o caracteriza como um “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para realizar a coleta de dados, foram utilizados os métodos qualitativos e quantitativos. A pesquisa qualitativa, segundo Richardson (2011, p. 90), “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” e tem como função “proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2001, p. 155) pesquisado.

Realizou-se a entrevista com o proprietário a fim de melhor identificar os fatores que levaram a empresa a se reposicionar no mercado. Esse método consiste em “uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 1999, p. 117).

A pesquisa quantitativa “representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente [sic], uma margem de segurança quanto às inferências” (RICHARDSON, 2011, p. 70).

Para determinar o número de questionários aplicados, teve-se como base dados estatísticos, e foi definido um número de clientes totais registrados no sistema da empresa desde o ano de 2007, quando se realizou a informatização.

Constatou-se que o número total dos clientes é de 29.576, e a fórmula, segundo Berenson, Levine Stephan (2000), utilizada para determinar o tamanho da amostra é a descrita a seguir:

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

n: Tamanho da amostra;

σ^2 : Nível de confiança = 90%; 1,645

p: percentagem com a qual o fenômeno se verifica = 10%

q: Percentagem complementar (100 – p)

e²: Erro máximo permitido = 5%

N: Tamanho da população = 29.576

$$n = \frac{1,645 \cdot 10 \cdot 90 \cdot 29.576}{25(29.576 - 1) + 1,645 \cdot 10 \cdot 90} \cong 60$$

Sendo assim, o tamanho ideal da amostra calculado foi realizado por uma análise estatística de uma população finita, na qual se identificou que o número mínimo de questionários a serem aplicados é de aproximadamente 60 (sessenta). Portanto, esses questionários foram aplicados de forma aleatória para não ocorrer uma manipulação dos dados obtidos. Realizou-se um pré-teste para verificar as questões aplicadas no questionário, com o objetivo de desenvolver um questionário com maior veracidade e de fácil compreensão por parte dos clientes.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Análise dos dados coletados na entrevista

A entrevista realizada com algumas perguntas pré-estabelecidas teve o intuito de identificar os fatores que levaram a organização a se reposicionar no mercado. No primeiro momento, foi perguntado ao entrevistado como estava a situação da empresa no mercado quando assumiu o comando da organização. A resposta obtida foi que o posicionamento da loja já estava bastante defasado, o que

o levou a buscar novas formas de gerenciamento e atitudes no mercado.

Em seguida, foi questionado ao entrevistado como ocorreu o processo de sucessão familiar na empresa. Segundo ele, a sucessão aconteceu de forma natural, realizada por completo, em aproximadamente 3(três) anos. Durante o processo de sucessão, o fundador transmitiu seus conhecimentos e experiências de pouco a pouco, e os sucessores assumiram o gerenciamento da empresa de forma gradual. Assim, com a presença do fundador na empresa durante o processo, os novos gestores tiveram um maior contato e ganho de experiência com o fundador.

Segundo o entrevistado, é de “extrema importância a continuidade do fundador como assessor da empresa, pois com essa assessoria eles conseguem unir a vontade de crescer dos atuais administradores da empresa com a experiência do fundador”, adquirindo assim, melhores formas de se sobressair no mercado. O processo ocorrido não teve nenhuma intervenção por parte de outros familiares, ou seja, o processo ocorreu de forma natural e sem conflitos.

No momento da entrevista, foi exposto ao entrevistado sobre o mercado estar mais competitivo e dinâmico, dessa forma, pretendeu-se verificar a visão do gestor. A resposta obtida foi que ele considera as empresas familiares bem estruturadas e capazes de adquirir certa vantagem sobre as outras, pois, com a união e competência de cada sócio, a empresa consegue desenvolver meios mais eficazes para se sobressair no mercado.

Durante a entrevista, foi questionado ao entrevistado se a sucessão ocorrida trouxe uma nova visão e um novo posicionamento para a empresa, e em que momento ele percebeu a necessidade de se reposicionar no mercado. Segundo o entrevistado, no momento em que assumiu o gerenciamento da empresa percebeu a necessidade de buscar novas formas de se manter no mercado, uma vez que a competitividade do mercado crescia a cada dia, pois, com a chegada

dos grandes “magazines”, houve a necessidade de se criar um diferencial para a organização, mesmo porque a participação da Loja NG já estava defasada no mercado. Assim, perceberam a necessidade de melhorar a estrutura física da loja e priorizar a qualidade dos serviços oferecidos, visando ao bem-estar e à satisfação dos clientes. O entrevistado considera que as ações desenvolvidas no novo gerenciamento foram satisfatórias, uma vez que houve aumento das vendas e crescimento da empresa no mercado.

Para o entrevistado, a entrada das grandes empresas no mercado teve dois sentidos, houve um reposicionamento da empresa e as vendas aumentaram, mas por outro lado teve perda na lucratividade, uma vez que a empresa passou a trabalhar com uma margem de lucratividade menor no produto, tendo assim de aumentar suas vendas para conseguir maior lucro. Antes, eles trabalhavam pouco e tinham um ganho maior no produto, mas, com a chegada das grandes empresas, passaram a trabalhar mais e a terem uma lucratividade menor, pois tiveram de investir mais em *marketing*.

No entanto, a entrada destas empresas no mercado aumentou o fluxo de pessoas na cidade, e, nem sempre, todas compram nas grandes empresas, assim, o crescimento das vendas e das perspectivas de crescimento da empresa aumentaram com a entrada dos “magazines”.

Dessa forma, o reposicionamento adotado foi o de reação ao mercado, a empresa buscou se reestruturar tanto no modo de atendimento aos clientes, como na estrutura física da loja. Assim, segundo o entrevistado, os fatores que levaram a empresa a se reposicionar no mercado foram as mudanças ocorridas no cenário da empresa, a entrada dos concorrentes, o fato de a participação de mercado da empresa estar defasada e, principalmente, as exigências dos clientes.

A partir daí, a empresa procura realizar ações que buscam a melhoria contínua da qualidade de atendimento aos

clientes, pois de acordo com o entrevistado,

o cliente está preocupado com preço, qualidade do produto, condições de pagamento, visibilidade do ponto de atendimento e localização da empresa, mas não adianta se ter toda essa cadeia de benefícios, se não se tem qualidade no atendimento, mas essa qualidade deve estar presente em todos os momentos do contato do cliente com a empresa, desde o serviço de pré-venda até o serviço de pós-venda que se refere à entrega do produto realizada de forma receptiva.

Assim, todos os funcionários envolvidos no sistema trabalham em prol de atender da melhor forma possível aos clientes da empresa. Outra ação desenvolvida pela empresa tem sido focar em *marketing*, procurando utilizar os meios de comunicação disponíveis da melhor forma possível, ou seja, procurar investir em propaganda através dos meios de comunicação que chegará até o cliente, focando em propagandas em rádio, panfletos e *outdoor*, que constituem os principais meios de comunicação da região.

Para finalizar a entrevista, foi questionado ao entrevistado se, na visão dele, houve aceitação por parte dos clientes quanto às mudanças ocorridas na empresa e como ele classifica o mercado de Manhuaçu, diante das mudanças ocorridas no cenário empresarial, principalmente, com as vendas pela *internet*. De acordo com o entrevistado, a aceitação dos clientes foi visível através das vendas, pois depois das alterações ocorridas, as vendas aumentaram e houve um crescimento da empresa no mercado.

Em relação ao comércio eletrônico, o entrevistado relaciona que “este serviço é uma crescente no mercado e estará crescendo cada vez mais, no entanto, o comércio eletrônico não pode ser considerado um empecilho para as empresas, pois o mercado de Manhuaçu está a cada dia mais aquecido e ainda tem grande potencial para crescimento, uma vez que a população da região vem para a cidade adquirir produtos”.

Complementando a entrevista, foi questionado ao entrevistado como ele

classifica as Lojas NG no mercado de Manhuaçu. O entrevistado explicita que “a empresa teve um grande crescimento após as mudanças ocorridas e ainda tem muito que crescer no mercado, tanto nos ramos em que já atua quanto em outros segmentos e que focar na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes é o principal diferencial para uma empresa que trabalha diretamente com o público”.

4.2. Análise dos dados coletados pelo questionário

Os questionários aplicados aos clientes tiveram o intuito de verificar que percepção possuem em relação ao reposicionamento da empresa no mercado. A partir de alguns questionamentos feitos, verificou-se que 36 (60%) clientes são do sexo feminino. No que se refere ao estado civil dos clientes, verifica-se que 56% são casados, e os outros 44% se divide entre os solteiros (22%), divorciados (10%), separados (5%) e viúvos (7%).

Para a faixa etária dos clientes, relaciona-se que 32% dos clientes possuem entre 26 a 35 anos, 23% (de 36 a 45 anos), empatados com 17% estão os que possuem até 25 anos e de 46 a 55 anos, e 11% acima de 56 anos. No que tange à renda familiar dos clientes, verifica-se que 40% dos clientes possuem de 1 a 3 salários mínimos, 32% recebem até 1 salário mínimo, 22% e 6% possuem renda de 4 a 5 salários mínimos e acima de 5 salários mínimos respectivamente.

No Gráfico 1, verifica-se que 43% das pessoas questionadas são clientes da organização há 6 anos, 30% dos clientes conhecem a empresa de 7 a 13 anos, 17% são clientes da empresa entre 14 a 20 anos e 10% são clientes da organização há mais de 20 anos. Considerando que o processo de reestruturação da empresa tem aproximadamente 8 anos, verifica-se que, com o processo de reposicionamento, a organização conquistou mais clientes, obtendo, assim, sucesso em seu novo gerenciamento.

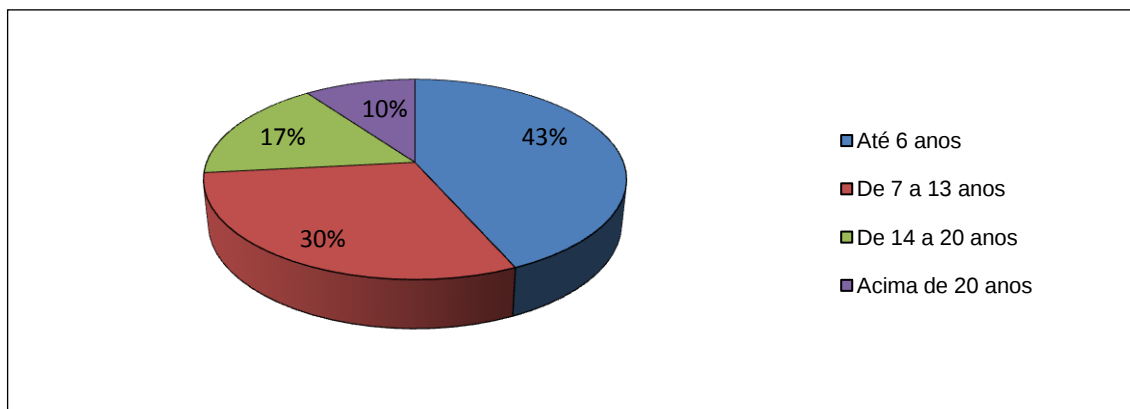


Gráfico 1- Tempo em que os clientes conhecem e compram da empresa.

No Gráfico 2, verifica-se que o principal motivo para os clientes adquirirem produtos na empresa é a qualidade do serviço de atendimento, fator priorizado por 34 clientes, o que corresponde a 32% das respostas obtidas. Outros fatores considerados importantes, na visão do consumidor, são as condições de pagamento (25%), confiança na empresa (21%), facilidade no momento da

compra (15%), preço (5%) e outros aspectos não especificados (2%). Com esses resultados, pode-se relacionar que o principal fator focado pela empresa está sendo realmente aceito pelos clientes, pois conforme o gestor referenciou na entrevista, a empresa busca se tornar cada vez mais conhecida pela qualidade no serviço de atendimento, que começa na pré-venda até o serviço de pós-venda.

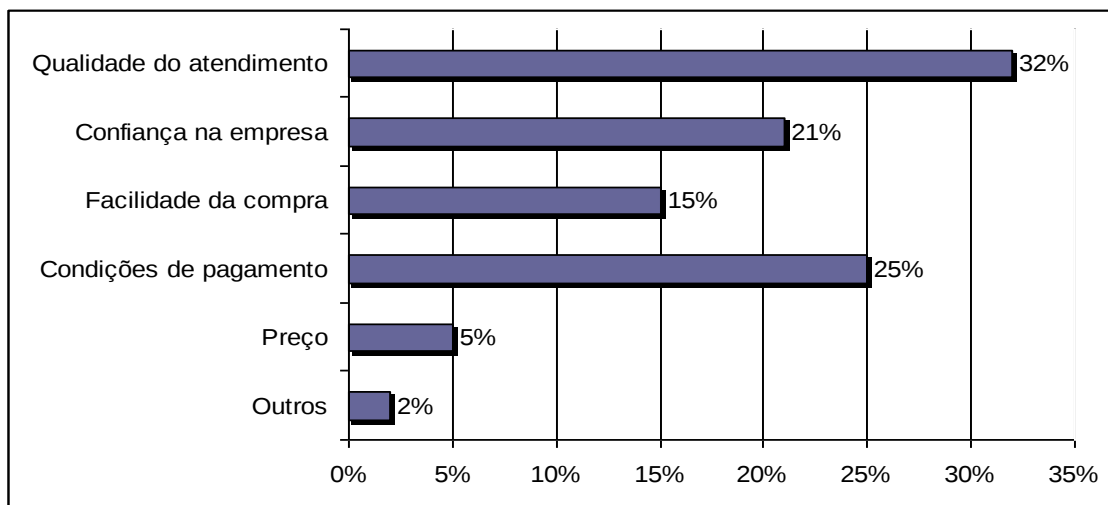


Gráfico 2- Fatores que influenciam o cliente a comprar na empresa.

As respostas obtidas no Gráfico 3, referem-se ao principal meio de comunicação pelo qual os clientes passaram a conhecer a loja, a indicação de amigos e familiares (34 clientes) que correspondem a 46% das respostas obtidas. Propaganda em rádio (28%), panfletos (15%), *outdoor* (2%), outros (9%), sendo este especificado como a localização da empresa. A *internet*, não lembrada por nenhum cliente, é um meio

de comunicação ainda não muito focado pela empresa, visto que esta prioriza os meios de comunicação mais eficazes e capazes de alcançar toda a região como a propaganda em rádio, panfletos e *outdoor*, conforme verificado na entrevista.

Com os resultados obtidos, verificou-se que o *marketing* de boca a boca vem sendo o grande propagador da empresa, assim, os clientes, além de comprar, ainda recomendam a loja para

outras pessoas, mostrando que eles confiam na qualidade da empresa. Conforme analisado na entrevista, a empresa tem focado em *marketing* para conquistar clientes, e este foco tem sido

alcançado, uma vez que outro principal fator relacionado pelos clientes foi a propaganda em rádio, a qual atinge um grande percentual de pessoas da cidade e região.

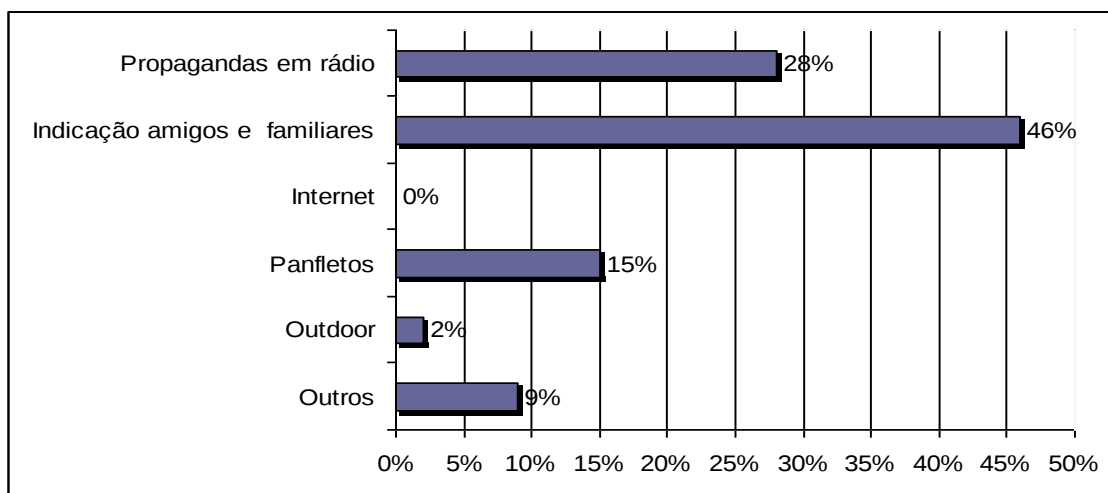


Gráfico 3 - Como os clientes tomaram conhecimento da existência da loja.

Foi questionado às pessoas se já eram clientes da empresa quando esta passou pelo processo de reposicionamento. A grande parte (77%) já eram clientes da empresa, assim, verifica-se que 33% das pessoas se tornaram clientes da organização a partir do reposicionamento e da reestruturação da empresa. Considerando que o processo de reestruturação da empresa tem aproximadamente 8 anos, analisando o gráfico 1 e os dados deste questionamento, percebe-se que os clientes se contradizem. Mas, mesmo considerando a menor porcentagem de novos clientes (33%), a empresa obteve um número considerável de clientes, visto que, durante o reposicionamento, as grandes organizações já estavam presentes no mercado, dessa forma, pode-se considerar que cerca de um terço dos clientes que responderam aos questionários se tornaram clientes da organização após o processo de reposicionamento, portanto, sinaliza-se que o novo gerenciamento adotado pela empresa foi vitorioso.

A partir desses resultados, pode-se relacioná-lo com o que foi perguntado aos clientes, se a reforma realizada trouxe melhorias para a empresa e para o

relacionamento com os clientes, e 98% dos questionados responderam que sim, ou seja, a reestruturação da empresa trouxe melhorias tanto no ambiente físico da empresa quanto para a qualidade e relacionamento com os clientes, aumentando o número da cartela de clientes da organização.

No Gráfico 4, identifica-se que as mudanças ocorridas na empresa durante o processo de reposicionamento, segundo os clientes, foram a variedade de produtos (41%), qualidade dos serviços oferecidos (30%), a estrutura física, o espaço, o ambiente (26%), apenas a aparência (2%), e outros (1%) que não foi especificado pelos clientes. De forma geral, percebe-se que a principal mudança ocorrida na empresa, segundo os clientes, foi o mix de produtos e a qualidade dos serviços oferecidos, apontando assim que o foco da empresa, a qualidade nos serviços oferecidos, está sendo bem aceito pelos clientes.

No questionário foi perguntado aos clientes se a localização da empresa os influencia no momento da compra, 75% das pessoas questionadas foram favoráveis a esse fator, e os outros 25% restantes discordam desta relação, ou seja, a empresa estar situada no centro da

cidade interfere no momento das pessoas se tornarem clientes da organização.

No Gráfico 5, verifica-se que os clientes classificam as Lojas NG como uma empresa que inspira confiança (31%), possui qualidade nos serviços oferecidos (30%), reconhecida por ser uma empresa familiar (24%), competitiva

no mercado (13%) e outras (2%) características não especificadas pelos clientes. Portanto, as Lojas NG, empresa familiar, em ascensão no mercado, é reconhecida pelos clientes como uma organização que oferece, com qualidade, seus serviços, obtendo assim a confiança dos clientes.

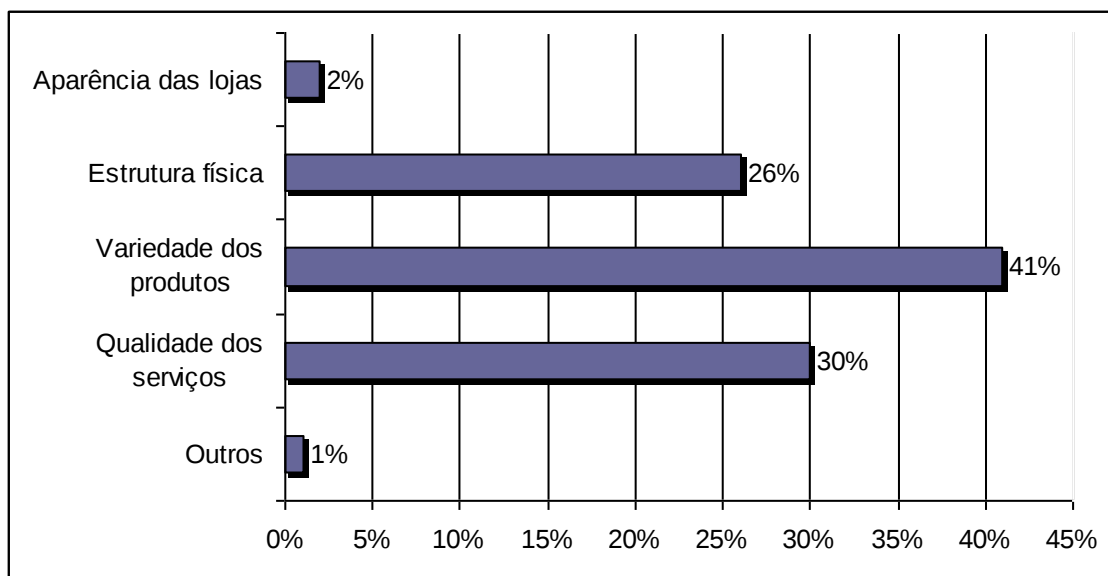


Gráfico 4- Percepção dos clientes quanto às mudanças ocorridas.

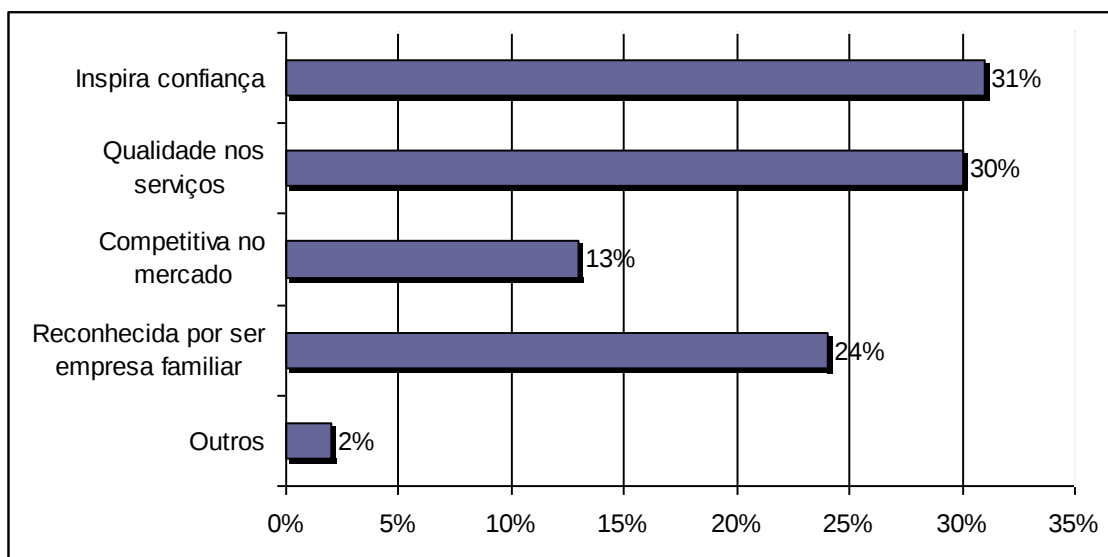


Gráfico 5- Classificação da empresa no mercado segundo os clientes.

Para melhor analisar o reposicionamento da empresa, foi questionado aos clientes se a reforma da loja os influenciou no momento de se tornarem cliente da empresa, as respostas obtidas foram que 69% dos clientes consideram que o processo influenciou, e

31% não consideram a influência desse fator. Por meio dos resultados obtidos nesta pergunta e na outra que se refere ao fato de se eles já eram clientes da empresa quando passou pelo processo de reestruturação, verifica-se que os clientes se contradizem em suas respostas, visto

que a maioria já era cliente da empresa quando passou pelo processo de reestruturação, dessa forma, os dados obtidos nesta pergunta deveriam ser, em maioria, pelo fator negativo, uma vez que já eram clientes da empresa e esse fator não interferiria na decisão.

De forma geral, verificou-se que os clientes percebem a qualidade nos serviços oferecidos pela empresa e que a confiança dos clientes é fundamental para a permanência desta no mercado, conforme verificado nos Gráficos 3 e 5, em que os clientes confiam na empresa e esta confiança os levam a fazer o *marketing* boca a boca.

5. CONCLUSÕES

O processo de sucessão familiar nas empresas familiares é consequência natural da vida das organizações, pois os fundadores realizam seu sonho e querem que seus filhos deem continuidade. Dessa forma, o processo de sucessão nas Lojas NG foi realizado de forma natural, na qual, a partir da sucessão ocorrida, o sucessor começa a identificar a necessidade de se reposicionar no mercado, uma vez que a participação da empresa já estava defasada no mercado e manter aquele gerenciamento adotado pelo fundador não traria sucesso para o empreendimento, visto que o mercado tornou-se mais competitivo e dinâmico.

Assim, o processo de reposicionamento da empresa se torna essencial para combater os fatores externos e internos que interferem no modo de gerenciar da organização. Conforme verificado na entrevista, os aspectos que levaram a Loja NG a se reposicionar no mercado foram a perda de mercado, a entrada de concorrentes e as exigências dos clientes, portanto, a empresa se reposiciona de forma reativa (TELLES, 2004) ao mercado, buscando reagir diante das mudanças ocorridas no ambiente externo da organização que se encontra a cada dia mais dinâmico e competitivo.

Consequentemente, o novo gerenciamento da empresa, após a sucessão familiar, trouxe grandes

melhorias para a organização, conforme verificado na entrevista e nos resultados obtidos dos questionários, pois, a partir do reposicionamento, as vendas e o número de clientes aumentaram significativamente, acarretando o crescimento da empresa no mercado, assim, pode-se relacionar que a empresa obteve sucesso com seu novo posicionamento e busca manter um diferencial competitivo no mercado (FURRIER, SERRALVO, 2007), na qual a empresa prioriza a qualidade dos serviços prestados.

O principal foco da empresa tem sido priorizar a qualidade dos serviços oferecidos e investir em *marketing*, pois atender da melhor forma possível os clientes é o principal diferencial das organizações para sobressair no mercado, uma vez que os clientes, conforme a análise da entrevista buscam na empresa muito mais do que simplesmente o preço dos produtos ou o espaço físico, procuram encontrar funcionários que os atendam da melhor forma possível e valores que possam identificá-los com a empresa (FERREL; HARTLINE, 2008). Dessa forma, verifica-se que as Lojas NG têm obtido sucesso em suas ações desenvolvidas diante do mercado, pois os clientes percebem que a empresa prioriza e possui qualidade nos serviços de atendimento e entrega dos produtos, passando assim a confiar na organização, definindo assim uma imagem da empresa em sua mente (KOTLER, 2000).

Portanto, as mudanças e a competitividade do mercado levam as Lojas NG a adotarem ações estratégicas para conquistar e manter clientes, priorizando a qualidade e a confiança dos serviços prestados, pois com essa diferenciação poderá se sobressair no mercado diante das grandes concorrentes e das dificuldades que surgem no dia a dia das empresas (CERTO; PETER, 1993).

Os resultados obtidos na pesquisa mostram que a empresa deve priorizar a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, visto que estes já possuem grande confiança na empresa. Investir

cada vez mais em marketing, pois as propagandas desenvolvidas pela empresa têm trazido efeito positivo em seu crescimento, aumentando as vendas e a carteira de clientes. Mas enfatizar também a propaganda na *internet*, em redes sociais, visto que esse meio de comunicação torna-se a cada dia a principal fonte de informação utilizada pelas pessoas.

A principal limitação da pesquisa foi a coleta de dados, com a aplicação dos questionários, pois os clientes responderam de forma rápida, por estarem sempre sem tempo e disposição para responder as questões, podendo assim ter influenciado os resultados obtidos, por meio de uma análise incorreta das perguntas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERENSON, M.L.; LEVINE, D.M.; STEPHAN, D. **Estatística: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- CAMPOMAR, M. C.; OLIVEIRA, B. **Reposicionamento estratégico: o caso do hotel Renaissance**. 2004. Disponível em < http://www.economia.aedb.br/seget/artigos_06/768_reposicionamento%20-%20caso%20renaissance.pdf > Acesso em 15 set. 2013.
- CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. 2. ed. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DIAS, S. R. (coord.) *et al*; **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- FARIA, H. A.; MUNIZ, A. J. de O. **Teoria geral da administração: noções básicas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERRELL, O. C .; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FURRIER, M. T.; SERRALVO, F. A. Reposicionamento de marcas: estudo de casos brasileiros. **RBGN**, São Paulo, Vol. 10, n. 26, p. 1-16, jan./mar. 2008. Disponível em < http://scholar.google.com.br/scholar?q=Reposicionamento+de+marcas%3A+estudo+de+casos+brasileiros&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5 > Acesso em 15 set. 2013.
- GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo:Atlas, 1999.
- GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-05032002-170107/pt-br.php> > Acesso em 01 set. 2013.
- GRACIOSO, F. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 6. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2007.
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Estratégia de governança na empresa familiar**: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/pt-br.php>> Acesso em 18 ago. 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca**: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. 2004. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102004-212323/pt-br.php>> Acesso em 01 set. 2013.