

## GESTÃO NO ÂMBITO FAMILIAR: EM BUSCA DE SOLUÇÕES INOVADORAS

### CST em Recursos Humanos

Período: 2º

### Orientador

Profª Drª Ana Crhistina Vanali

### Autores

Alana Leticia Maccarini

Ana Kely Koberstay

Brenda Messias Grassi

Camila do Rocio Machado

Emilly Caroline Silva Santos

Evelin Evaristo Fernandes

Giovana Balancieri

Lariane Vitoria Lara Cavallin

### RESUMO

*O presente artigo é resultado de uma pesquisa de campo realizada na empresa M&C Ovos, localizada no município de São José dos Pinhais. O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de negócio para a empresa que favorecerá a inovação e a obtenção de melhores resultados de gestão na empresa e os objetivos específicos são levantar as causas que hoje impedem o avanço do negócio da empresa, buscar alternativas de soluções para essas causas e propor um plano de ação para a expansão dos negócios da M&C Ovos, a partir disto buscou-se alternativas de solução para elaborar um plano de ação para a resolução do problema. As metodologias utilizadas foram a pesquisa de campo e a entrevista estruturada. Utilizou-se a ferramenta da matriz GUT para a identificação e priorização das causas tratadas. Para as soluções, foram utilizados o benchmarking e para o plano de ação foram utilizadas as ferramentas 5W2H e o cronograma de implantação. Com a proposta apresentada neste trabalho, a empresa terá um resultado satisfatório para alcançar o objetivo de soluções inovadoras.*

**Palavras-chave:** 1 - Gestão de Pessoas. 2 - Empresa familiar. 3 - Distribuição de ovos. 4 - Inovação.

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo organizacional, a gestão de pessoas assume um papel cada vez mais de destaque nas empresas. A área de gestão de pessoas necessita conhecer a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresas e colaboradores (KNAPIK, 2008). O planejamento da gestão de pessoas é um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização concretize propósitos econômico-financeiros dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades da organização (TACHIZAWA, 2006).

A gestão efetiva dos capitais humano, social e psicológico é fundamental para a sustentação da imagem de excelência da organização porque ela condiciona a integração dos três níveis de desempenho (individual, grupal e organizacional), fortalece a interdependência entre indivíduos e unidades de negócio e, além disso, cria ambientes de trabalhos que estimulam o desejo de permanência na organização de modo motivado. Assim, os investimentos direcionados à gestão do capital humano sustentam posições privilegiadas da organização no mercado, sobretudo resultantes de contribuições e profissionais talentosos que fazem parte do seu quadro de colaboradores (SOUZA, 2015).

Para tanto, exige-se do capital humano aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se às mudanças no tipo de atividade que irá desempenhar, para exercer liderança. A compreensão da gestão do conhecimento passa a ser o diferencial nos dias atuais, pois “ignorar essa era do conhecimento é decretar a própria morte da organização” declara Ponchirolli (2005, p. 18).

A gestão de pessoas não se aplica apenas às grandes organizações. Ela pode e deve ser aplicada para empresa de qualquer porte, e nas empresas familiares também se recomenda.

Empresa familiar é toda a organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família (MACEDO, 2009). Para se manter uma empresa familiar com perpetuidade, é preciso que se estruture com clareza qual é o processo decisório na empresa, contemplando as relações da família e estrutura da mesma, de forma que se torne um órgão com competência e função de grupo controlador (BERNHOEFT, 2003)

O presente artigo tem como tema central a gestão de pessoas no âmbito familiar e a adoção de medidas inovadoras e estratégicas com foco no crescimento e desenvolvimento da empresa. Para se entender melhor essa relação, foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar do ramo de distribuição de alimentos.

## 2. JORNADAS DE APRENDIZAGEM

### 2.1 HANDS ON

Os dados analisados no presente trabalho foram coletados através de uma pesquisa de campo realizada na empresa M&C Ovos localizada no município de São José dos Pinhais. A pesquisa de campo se resume na exploração dos dados relacionados à uma prática, sendo possível analisar inúmeras variáveis dos mesmos dados. Sendo assim, a relação entre os eventos observados e as variáveis é constante e nada deve ser controlado ou isolado fora de contexto no que diz aos dados (RUIZ, 2013).

A visita acadêmica realizou-se no dia 23 de setembro de 2020, durante a qual foi aplicada uma entrevista estruturada com o proprietário da empresa, o senhor Marcos Eduardo Balancieri (anexo A). As entrevistas são estruturadas quando possuem as questões previamente formuladas, isto é, o entrevistador estabelece um roteiro prévio de perguntas e não há liberdade de alterar os tópicos ou fazer inclusão de questões diante das situações (BARROS E LEHFELD, 2007). As questões abordaram os temas de âmbito familiar, suas metas futuras, seu público alvo, sua estratégia, seu conhecimento na área que hoje trabalha, e seus projetos (anexo B).

A empresa M&C Ovos originou-se por um casal, que após serem demitidos da antiga empresa, decidiram criar o seu próprio negócio. Marcos e Chayenne, os proprietários da M&C OVOS trabalhavam na mesma organização, mas desempenhavam funções diferentes. Ele era supervisor e ela era vendedora. Foram demitidos na mesma época, no ano de 2014. Com o mercado de trabalho escasso e, sem renda fixa, ambos tiveram a ideia de começar a vender ovos. No início as vendas eram feitas na rua, através do famoso “carro do ovo” (figura 1), porém sempre tiveram vontade de ampliar os negócios. Para isso, enquanto faziam as vendas na rua, coletavam as informações dos clientes e foram criando um banco de dados, afim de começar as fidelizações. Enquanto Marcos fazia as entregas na rua, Chayenne ficava em casa fazendo as vendas e atuando na captação de novos clientes.

FIGURA 1 – O FAMOSO “CARRO DO OVO”



Fonte: disponível em <https://indaiatubanos.net.br/>. Acesso 26.outubro.2020

O negócio começou a crescer e o casal precisou expandir o empreendimento. Ficaram mais de 11 meses na fila de espera para conseguir fazer o contrato diretamente com uma granja, pois como relata Marcos, “não basta só ter dinheiro, é um processo bem burocrático”. Após, finalmente conseguirem o contrato, começaram a receber as cargas diretamente da granja. A primeira carga recebida, já estava praticamente toda vendida aos seus “fiéis clientes”. Conforme a clientela foi aumentando, Marcos e a Chayenne não estavam “dando conta” de fazer as entregas e vender, e ao conversarem com seus clientes, foram apoiados para abrirem um armazém. Então no ano de 2016, pararam as entregas e ficaram somente com o ponto fixo dando início a distribuidora M&C Ovos (figuras 2 e 3).

FIGURA 2 – LOGOTIPO DA M&amp;C OVOS



Fonte: Facebook M&C Ovos (2020)

FIGURA 3 – FACHADA DA M&amp;C OVOS



Fonte: Facebook M&C Ovos (2020)

Não demorou muito e o casal precisou de um ajudante, e foi contratado um dos sobrinhos de Marcos, uma vez que ele sempre estava presente na empresa e, “pegou o trabalho super-

rápido, sabia das diferenças dos ovos”. Ovo de galinha não é tudo igual! Marcos também relatou que o sobrinho foi contratado por ser da família, assim “não haveriam brigas e nem aquela cobrança de chefe, pois sempre estão juntos, facilitando assim o entendimento entre todos”.

A M&C Ovos realiza as vendas por varejo e atacado. As bandejas contêm 30 ovos cada, a diferença se concretiza pelo tamanho e tipo de ovos, geralmente os ovos são classificados por peso, sendo que não é a empresa que determina esses tamanhos e sim a indústria. O quadro 1 apresenta a classificação dos ovos.

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS OVOS

### Informações sobre peso dos ovos - tabela

CLASSIFICAÇÃO DOS OVOS	
Tipo	Classificação
JUMBO	Massa acima de 65 gramas
EXTRA	Massa de 60 a 65 gramas
GRANDE	Massa de 55 a 60 gramas
MÉDIO	Massa de 50 a 55 gramas
PEQUENO	Massa de 45 a 50 gramas
INDUSTRIAL	Massa abaixo de 45 gramas

Fonte: Dom Ovos (2020)

Os ovos são classificados também como convencionais (brancos e vermelhos, médios, grandes e extras) e especiais (jumbo, jumbão e codorna). Não existe diferença entre os ovos brancos e os vermelhos, o valor nutritivo dos dois é o mesmo e a diferença de cor se caracteriza pela raça das galinhas. As que tem as penas brancas, põem ovos brancos e as de penas amarronzadas e avermelhadas põem os ovos vermelhos. Algumas raças põem ovos manchados ou até mesmo azuis, porém são animais raros e tais ovos são dificilmente vendidos (DOM OVOS, 2020). A figura 4 apresenta os tipos de ovos vendidos na empresa M&C Ovos.

FIGURA 4 – PRODUTOS DA M&amp;C OVOS







**M&C Ovos**  
DISTRIBUIDORA

**Temos:** (22/10/2020) **ATACADO**

CX PEQUENO BRANCO <b>79,00</b>	CX MÉDIO BRANCO <b>89,00</b>
CX GRANDE BRANCO <b>99,00</b>	CX EXTRA BRANCO <b>109,00</b>
CX CODORNA <b>69,00</b>	CX GRANDE EMBALADO <b>112,00</b>
CX JUMBO VERMELHO <b>144,00</b>	CX EXTRA VERMELHO <b>134,00</b>

PREÇOS VÁLIDOS PARA PAGAMENTO EM DINHEIRO,  
PARA O DIA 22/10/2020 OU ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES  
\* CONSULTE TAXAS PARA PAGAMENTO NO CARTÃO \*

**ATENDIMENTO**  
SEGUNDA A SÁBADO DAS 08:00 ÀS 18:00 HRS

AVENIDA CAPITÃO THOMAS CARVALHO DE CAMARGO, 549  
CIDADE JARDIM - SÃO JOSÉ DOS PINHAIS/PR

**(41) 9 9229 - 2659**  
**(41) 3035 - 5738**

Fonte: Facebook M&C Ovos (2020)

No atual momento, os proprietários consideram a empresa “um sucesso”: 70% das vendas são feitas diretamente para os carros de ovos, 15% para o comércio em geral e 15% para clientes do bairro. Devido à inflação sobre os produtos alimentícios ter aumentado, o consumo de ovos aumentou, por ser uma opção mais barata de alimento, e isso acabou tendo uma influência positiva nas vendas, aumentando assim o lucro. A média mensal de vendas é de 4.800 caixas, cada uma com 436 ovos, totalizando 2.092.809 unidades. Há um programa de fidelidade para os clientes varejista, com o cartão fidelidade são concedidos descontos especiais e vantajosos. Está em construção o site oficial da empresa, para iniciarem as vendas online, assim, além dos clientes atuais conseguirem as informações sobre os produtos de uma forma mais eficaz, esse é um dos meios para se conseguir novos clientes e ampliar os negócios.

Marcos e Chayenne comentam que as mudanças ocorridas devido a pandemia da COVID-19 não afetaram suas vendas, pois somente a recepção dos clientes teve que ser adaptada conforme as medidas preventivas de segurança indicadas pela Secretaria de Saúde. Passaram a atender clientes com horário marcado para a retirada das mercadorias a fim de evitar aglomerações, adotando o sistema drive-in, além do uso de máscaras e do álcool em gel.

Como metas a M&C Ovos pretende continuar no mesmo ritmo de vendas, pois, desde a abertura da empresa, em 2015, “não sobram mercadorias compradas, tudo é vendido”. A intenção é abrir uma outra distribuidora e ser tornar a maior distribuidora de ovos da região metropolitana de Curitiba, não em tamanho, mas em vendas, e daqui há uns 10 anos, adquirir sua própria granja, “sozinho e não em sociedade”, relatou Marcos. O mesmo informa que “jamais faria uma sociedade com alguém, pois, sempre acaba em problemas.”

Diante desse cenário, o objetivo geral desse artigo é propor um modelo de negócio para a M&C Ovos que favorecerá a inovação e a obtenção de melhores resultados de gestão na empresa. Os objetivos específicos são levantar as causas que hoje impedem o avanço do negócio da empresa, buscar alternativas de soluções para essas causas e propor um plano de ação para a expansão dos negócios da M&C Ovos.

## 2.2 - WORK LAB

Uma empresa familiar é criada através da ligação entre os membros de uma família e relações pessoais, que levam a desenvolver um negócio. As ligações dos membros da família se dão através de vários papéis como dono, parente e gestor. Para se obter sucesso é preciso planejamento e profissionalização. Mesmo as empresas familiares, formadas por membros da mesma família e que geralmente possuem duas ou mais gerações presentes em sua gestão, devem se preocupar com o aspecto profissional de seus familiares. Ter profissionalização é preocupar-se com a separação do patrimônio da responsabilidade pela gestão. É tratar com responsabilidade o futuro da empresa, proteger a saúde familiar e a sobrevivência da sociedade. Profissionalizar, significa criar regras gerais, as quais se subordinem sócios, herdeiros, gestores e colaboradores e que tenham como principal objetivo a perpetuação do negócio (RIBEIRO, 2013).

Dados do SEBRAE (2020a) indicam que o Brasil possui entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. Mesmo diante de números positivos, apresentam uma estatística preocupante: 65% das empresas familiares desaparecem do mercado, devido ao fato das disputas internas, apenas 30% delas atingem a segunda geração e 15% a terceira. Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade.

Para sobreviver, um dos itens essenciais é ter planejamento. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para atingi-lo. Sua importância reside nisso: sem o planejamento a empresa fica perdida no caos. O planejamento é vital para as demais funções administrativas, isto é, sem o planejamento, a organização, direção e controle perdem todo seu efeito (MARQUEZ, 2010).

Um plano de negócios numa empresa familiar é fundamental, pois é uma estratégia para diminuir seus problemas, e a partir dele se ter conhecimento de onde se faz necessário investir e o que deve ser tratado para se evitar problemas futuros. É necessário estar claro quem será o responsável pela empresa, se tem competência e se está, realmente, preparado para tal função. São muitos os conceitos que envolvem empresas familiares, com base nisso, é necessário estudar o mercado de trabalho, planejar as metas, ter regras claras e saber separar o pessoal do profissional.

Após a análise dos dados coletados na empresa M&C Ovos, identificou-se como as possíveis causas que dificultam a expansão dos seus negócios:

- Falta de planejamento estratégico;
- Falta de capacitação da gestão;
- Falta de confiança nas pessoas;
- Falta de conhecimento na área;
- Falta de segurança em si mesmo;
- Resistência em aceitar cobranças de futuros parceiros.

Para a priorização das causas levantadas, utilizou-se a Matriz GUT que é uma ferramenta de gestão proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. em 1981, para priorização de resolução de problemas, tomadas de decisões estratégicas, planejamentos mais assertivos, tendo como objetivo classificar a importância dos problemas apresentado através dos atributos que são: gravidade, urgência e tendência. Através da análise realizada pela Matriz GUT, permite-se um direcionamento para tomada de decisão e potencialização da solução a ser estabelecida sendo:

- a) a gravidade do problema é analisada qual a intensidade de impacto esse problema vai causar se não for resolvido, sendo feito a avaliação de acordo com os critérios de avaliação da gravidade, que são pontuados da seguinte forma: 1 sem gravidade, 2 pouco grave, 3 grave, 4 muito grave e 5 extremamente grave;
- b) a urgência é analisada através do tempo que pode levar para resolver o problema, e os critérios que são utilizados para resolução são: 1 pode esperar, 2 pouco urgente, 3 urgente, merece atenção a curto prazo, 4 muito urgente e 5 necessita de ação imediata;
- c) a tendência é avaliada pela evolução do problema se pode piorar com rapidez ou de forma lenta, sendo utilizados os critérios: 1 não irá mudar, 2 irá piorar a longo prazo, 3 irá piorar a médio prazo, 4 irá piorar a curto prazo e 5 irá piorar rapidamente". O quadro 2 apresenta a priorização das causas apresentadas. (SELEME; STADLER, 2010, p. 186)

O quadro 2 demonstra a Matriz de GUT da M&C Ovos:

**QUADRO 2– MATRIZ GUT DA M&C OVOS**

PROBLEMA	G	U	T	G x U x T	CLASSIFICAÇÃO
Falta de planejamento estratégico	5	5	5	125	1º
Falta de capacidade de gestão	4	4	4	64	2º
Falta de confiança nas pessoas	3	4	3	36	3º
Falta de conhecimento na área	3	3	3	27	4º
Falta de segurança em si mesmo	3	3	2	18	5º
Resistência em aceitar cobranças de futuros parceiros	2	3	2	12	6º

Fonte: Elaboração das autoras (2020)



Evidenciando-se que dentre as seis causas encontradas, as mais relevantes seriam as que mostram maior valor de gravidade, urgência e tendência igual ou superior a 36 pontos, sendo elas a falta de planejamento estratégico, a falta de capacidade de gestão e a falta de confiança nas pessoas.

O planejamento estratégico atua como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Também pode ser chamado de plano de negócio. (REZENDE, 2008). Essa ferramenta auxilia no direcionamento do negócio, a identificar uma visão comum, a promover objetivos estratégicos, elaborar ideias criativas e inovadoras, explorar as oportunidades, minimizar possíveis ameaças e planejar as ações futuras. Considerou-se esta causa como prioridade porque a empresa que realiza um bom planejamento possui um melhor entendimento sobre as mudanças necessárias nos ambientes internos e externos, identificando os problemas que podem surgir ao longo do caminho e as oportunidades de melhoria. A M&C Ovos atualmente não possui um planejamento estratégico, não sendo realizados estudos de mercado e de empreendedorismo, há somente o desejo de empreender e expandir os negócios, porém é vago e distante.

A falta de capacidade de gestão é uma causa tratada com prioridade, pois o proprietário abriu seu negócio sem ao menos conhecer a área e se aprofundar sobre ela, correndo um sério risco do seu negócio não ter o retorno e o faturamento desejados. Com a capacidade de gestão adquirida, o empresário terá conhecimento e capacitação para achar o ponto de equilíbrio do negócio e saber traçar as estratégias para atingir seus objetivos.

A confiança é fundamental para manter-se as relações humanas, tanto as pessoais quanto as profissionais. Tratou-se essa causa como prioridade pelo fato de Marcos não pensar em fazer sociedades e parcerias futuras, o que pode limitar seus planos para o futuro. Sendo assim, se torna necessário ter uma capacitação para se ampliar a visão de negócios e adquirir conhecimento de ferramentas que ajudam nas tomadas de decisões e a partir dessa competência adquirida poder se analisar se uma sociedade e parceria é viável ou não.

### 2.3 – EXCHANGE IDEAS

Para pensar em ações mais efetivas e adequadas para a resolução das causas priorizadas na Matriz de GUT, realizou-se o benchmarking com outras empresas que vivenciaram a mesma situação da M&C Ovos e realizaram ações que foram efetivas na resolução dos seus problemas. O benchmarking é um processo de medição e comparação com um padrão referencial. É usado para obter informações que ajudam a organização a realizar ações para melhorar seu desempenho buscando práticas de excelência, ideias inovadoras e procedimentos efetivos de operação, que levam a uma performance superior (ALBERTIN, 2018).

O primeiro estudo de caso analisado, disponível no site Avicultura Industrial (2018) foi da empresa do Leonardo Araújo, 33 anos, formado em Administração e que trabalhou durante 15 anos como corretor de imóveis. Foi de observar o crescimento no número de “carros do ovo”, em Salvador, que o empreendedor teve uma ideia de negócio. Decidiu ao lado de sua esposa Perlla Pinheiro, criar um empreendimento no setor. Em vez de comprar um carro, uma caixa de som e anunciar aos clientes “30 ovos por R\$10,00”, escolheu ir além.

399

Apaixonado por tecnologia, decidiu criar uma plataforma na internet chamada “Site do Ovo”, empresa que oferece planos de assinatura de ovos. Para testar, lançou a plataforma como teste – sem sequer ter algum fornecedor de ovos fechado e logo no seu primeiro dia, percebeu que teria que colocar o seu negócio em prática antes que alguém colocasse. E colocou. Fechou parceria com o Ceasa de Salvador e procurou o Sebrae para ajudá-lo na gestão do seu negócio. (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2018, *online*)

Em menos de um ano, Leonardo teve propostas de outros estados para fidelizar o fornecimento dos produtos, recebendo também convites para franquear sua marca e decidiu solidificar a empresa. A plataforma funciona de maneira muito simples:

O cliente acessa o site, escolhe seu plano (semanal, quinzenal, mensal), define o tipo de ovo (brancos, vermelhos, caipira, orgânicos e até de codorna), escolhe o meio de pagamento e finaliza a assinatura. “Funciona como um Netflix, as assinaturas renovam-se automaticamente”. Com ticket-médio de R\$70, os planos variam de R\$15 (mensal, com 30 ovos), até R\$104 (plano fitness, com 60 ovos por semana). Atualmente, a rede conta com 700 assinantes – todos em Salvador. Segundo o empreendedor, a empresa está faturando R\$ 40 mil mensais, com venda média de 84 mil ovos por mês. O objetivo agora é estruturar a empresa para leva-la a outros estados do Brasil. “Queremos que as pessoas comprem ovos por assinatura em todo o país. Estamos trabalhando muito para isso”, diz o empreendedor. (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2018, *online*)

O segundo estudo de caso, disponível no site Pequenas Empresas, Grandes Negócios (2019) é o da Amanda Pinto, da segunda geração do grupo Mantiqueira – empresa que atua há 32 anos no mercado do agronegócio. Amanda conta que encontrou oportunidades dentro da empresa da família e soube explorá-las para a criação de novos negócios e crescimento da organização. Há 7 anos na empresa, Amanda se inseriu primeiramente na área de marketing, de onde ofereceu novas ideias para a atualização da empresa e o reposicionamento dela no mercado. A herdeira conta que sempre teve um olhar para a área de novos negócios, sempre pensando em possíveis oportunidades de inovação dentro da organização da família. Foi assim que em 2017 o mercado vegano chamou a atenção de Amanda e ela viu aí uma oportunidade onde, por norma, o mais provável poderia ser uma ameaça, levando em conta os produtos da empresa. Em 2019, portanto, o Grupo Mantiqueira lançou o N.Ovo – o primeiro ovo vegano do Brasil – como um projeto liderado por Amanda, como gerente de novos negócios. O produto que não possui nenhum tipo de proteína animal em sua constituição, contendo o amido de ervilha como o principal ingrediente, passa a ser propício não apenas para o público vegano e

vegetariano, mas também para pessoas alérgicas ao alimento, o que acaba por expandir o mercado consumidor e entrar em uma linha de produtos antes inexplorada.

O propósito do N.Ovo não é ser consumido diretamente, mas ser usado como substituto do ovo em receitas. Isso se dá porque o produto, que é vendido no formato de pó, apresenta o mesmo comportamento da proteína animal quando é usado como ingrediente. Desse modo, é possível usá-lo para a confecção de bolos e pães, não afetando o sabor da receita. Para encabeçar o novo projeto, ela conta que foi necessária uma grande busca de dados e informações vindas do exterior. Essas referências serviram para convencer os gestores e conselho a investir nesse novo mercado. A persistência e foco são características do empreendedor e só assim se consegue alcançar resultados como os apresentados pelo N.Ovo desde o seu lançamento. Uma caixa do N.Ovo possui uma quantidade de pó equivalente a 12 ovos. Para facilitar a vida do cliente, todo o kit vem acompanhado com um medidor, possibilitando que o consumidor saiba a quantidade do produto necessária para realizar suas receitas. O N.Ovo foi lançado ao público varejista no evento Super Rio Exfood no dia 19 de março de 2019. O comerciante interessado precisará comprar no mínimo 60 caixas. O N'Ovo será vendido nas lojas por um preço entre R\$15 e R\$20 e as entregas são realizadas para todo o país. (PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS, 2019, *online*)

400

Analisando as ações utilizadas nos estudos de caso apresentados, elaborou-se o quadro 3 com as propostas de alternativas de solução para as três causas priorizadas na M&C Ovos.

QUADRO 3 – PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA A M&amp;C OVOS

CAUSAS	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
FALTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	CAPACITAR GESTOR ATRAVÉS DE CURSO PROFISSIONALIZANTE
FALTA DE CAPACIDADE DE GESTÃO	CAPACITAR GESTOR ATRAVÉS DE CURSO PROFISSIONALIZANTE
FALTA DE CONFIANÇA NAS PESSOAS	DESENVOLVER RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

## 2.4 – TIME DO SPEAK

Por meio da ferramenta 5W2H são apresentados os planos de ação para as 3 causas priorizadas por meio da matriz GUT.

A ferramenta 5W2H consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de forma geral, podendo ser aplicada em várias áreas de conhecimento. (DAYCHOUM, 2008)

O quadro 4 mostra o plano de ação para a falta de planejamento estratégico e a falta de capacidade de gestão.

QUADRO 4 – FALTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CAPACIDADE DE GESTÃO

O QUE?	PORQUE?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Desenvolver o planejamento estratégico	Para capacitar gestor através de curso profissionalizante	Na empresa	Marcos e Chayenne, proprietários da M&C Ovos	10/01/2021 a 22/02/2021	Através de cursos de empreendedorismo e gestão familiar no	Curso gratuito, 42 horas.

					portal Sebrae	
Desenvolver a capacidade de gestão	Para capacitar gestor através de curso profissionalizante	Na empresa	Marcos e Chayenne, proprietários da M&C Ovos	10/03/2021 a 30/04/2021	Realizar a ferramenta Canvas	Ferramenta gratuita, 150 horas.

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

A primeira etapa para solução desse problema seria uma especialização de cursos profissionalizantes na área de gestão para adquirir conhecimentos e aumentar sua produtividade obtendo os objetivos da empresa. O primeiro curso a ser realizado para a capacitação de Marcos e Chayenne será o de “Empreendedorismo e Gestão Familiar” ofertado pelo Sebrae (2020b). Empreendedorismo é a materialização de sonhos por indivíduos intelectualmente desenvolvidos que alcançam seus objetivos pela força de vontade interior podendo gerar resultados financeiros e sociais para si e para um grupo de pessoas da sociedade, é criar o que não existe através da formulação de ideias e mobilização dos recursos necessários para atender à necessidade ou ao desejo de um grupo de pessoas. (VITORINO, 2016)

O curso ofertado abrange o conteúdo da estrutura administrativa da empresa, ajudando a formar uma equipe determinada e dedicada, com isso o Marcos e a Chayenne poderão desenvolver as competências de confiança mútua no seu negócio, trazendo maior credibilidade com a comunidade e seus clientes fidelizados, podendo assim melhorar o desenvolvimento em conjunto da M&C Ovos.

A outra proposta de capacitação seria conhecer o Canvas que é uma ferramenta de modelo de negócios com o objetivo de reunir de maneira visual à estratégica a sua empresa, disponibilizada gratuitamente em vários sites. Os sites pesquisados foram do Sebrae (2020c), Udemy (2020) e o FazINOVA (2020). Optou-se pelo curso do FazINOVA, pois se trata de um curso mais longo e com mais temas abordados para o melhor entendimento da ferramenta. O quadro 5 apresenta os orçamentos realizados.

QUADRO 5 – ORÇAMENTO CURSO CANVAS

EMPRESA	CURSO	DURAÇÃO E OBJETIVO DO CURSO	VALOR
Sebrae	Canvas Modelagem de Negócio	Duração de 1 hora e tem como objetivo passar gestores de forma que os mesmos pensem colaborativamente em busca de novas soluções para os seus problemas.	Online e Gratuito
FazINOVA	Canvas de Modelo de Negócio	Duração de 150 horas e tem como objetivo ensinar a utilizar corretamente o Canvas para que o empreendedor possa organizar melhor as ideias que poderão potencializar os resultados desejados para o seu negócio.	Online e Gratuito
Udemy	Canvas – Modelo de Negócio	Duração de 32 minutos e tem o objetivo visualizar a estrutura da empresa de forma sintetizada e determinar quais são os pontos chave para gerar valor perceptível ao cliente e cumprir o propósito do negócio de maneira única.	Online e Gratuito

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

Gestão Estratégica visa proporcionar um ambiente no qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que agregará valor à empresa e contribuirá para o alcance de suas metas e objetivos (SIQUEIRA, 2005) e para isso “confiar nas pessoas”, aprimorar as relações humanas é um caminho necessário e deve ser percorrido. O quadro 6 apresenta o plano de ação para a falta de confiança nas pessoas.

QUADRO 6 – FALTA DE CONFIANÇA NAS PESSOAS

O QUE?	PORQUE?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Desenvolver relações interpessoais	Para que se tenha mais confiança em si e nas pessoas	Na empresa	Marcio, proprietário da M&C Ovos	15/05/2021 a 30/06/2021	Através de curso sobre relacionamentos interpessoais IPED	R\$ 79,90 por pessoa com duração de 80 horas

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

Para se trabalhar as relações interpessoais, optou-se pelo curso IPED pois se trata de um curso mais completo e com conteúdos importantes a serem abordados tais como relações interpessoais no ambiente de trabalho, autoimagem e autoestima, inteligência emocional e tomada de decisão, que vai desenvolver as competências de comunicação, escuta ativa, positividade e autoconfiança necessários para se desenvolver a gestão estratégica.

O objetivo principal é demonstrar para Marcos o lado positivo sobre parcerias. Assim, a participação em palestras que desenvolvam relações interpessoais, através do autoconhecimento e da autoanálise comportamental, ajudaria desenvolver mais confiança e conhecimento de si mesmo. Assim, Marcos poderá transformar sua empresa em algo mais inovador, pois com seu autoconhecimento, confiança e metas estabelecidas, ele conseguirá alcançar o sucesso da empresa M&C Ovos. O quadro 7 apresenta os orçamentos realizados para a realização dessa capacitação.

QUADRO 7 – ORÇAMENTO CURSO RELAÇÕES INTERPESSOAIS

EMPRESA	CURSO	DURAÇÃO E OBJETIVO	VALOR
Iped	Como Melhorar o Relacionamento Interpessoal	Duração de 80 horas e tem como objetivo melhorar o relacionamento no seu cotidiano	R\$ 79,90
Sebrae	Relações Interpessoais em tempos de pandemia	Duração de 2 horas e tem como objetivo manter a saúde pessoal e psicológica no ambiente de trabalho	Gratuito
Hotmart	Relacionamento interpessoal: desafios do dia a dia	Duração de 15 horas e tem como objetivo a importância dos relacionamentos interpessoais abordando alguns temas, como comunicação, assertividade e empatia, que auxiliam no desenvolvimento de bons relacionamentos.	R\$ 50,00

Fonte: Elaboração das autoras (2020)



Para a efetivação do plano de ação na M&C Ovos para se atingir o objetivo geral que é propor um modelo de negócio para a empresa que favorecerá a inovação e a obtenção de melhores resultados de gestão na empresa, serão necessários no mínimo 6 meses conforme cronograma representado no quadro 8.

QUADRO 8 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO M&amp;C OVOS

TAREFAS	PRAZOS – ANO 2021					
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
<b>CURSO DE EMPREENDEDORISMO</b>						
<b>CURSO DE GESTÃO</b>						
<b>CURSO RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b>						

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do trabalho integrador trouxe a compreensão da importância da gestão no âmbito familiar, bem como possibilitou a relacionar a teoria aprendida com a prática da pesquisa de campo.

A dificuldade encontrada para a realização do trabalho está relacionada com o atual momento de pandemia, no qual apenas uma das integrantes da equipe teve a possibilidade de realizar a pesquisa de campo.

Este trabalho teve como objetivo geral propor um modelo de negócio para a M&C Ovos que favorecerá a inovação e a obtenção de melhores resultados de gestão na empresa, o qual foi atingido por meio do plano de ação apresentado com as propostas de soluções do problema, que se aplicadas irão contribuir para o desenvolvimento da empresa.

Este trabalho permitiu empregar a prática de conteúdos teóricos, como aplicação de ferramentas que identificam os problemas e permitem a análise de causas e o benchmarking, aplicado para comparar processos em outras empresas que enfrentaram o mesmo problema. Isso permitiu aprimorar os conhecimentos da equipe e selecionar as soluções mais condizentes com o tema do trabalho.

Para temas futuros, sugere-se a melhoria no planejamento estratégico da empresa familiar, pois ajudará a ter sucessos futuros.

### 4. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, M. **Planejamento Avançado de qualidade: sistema de gestão, técnicas e ferramentas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

AVICULTURA INDUSTRIAL. **Casal investe em e-commerce de ovos e fatura R\$40 mil por mês**. 16/04/2018. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/casal-investe-em-e-commerce-de-ovos-e-fatura-r-40-mil-por-mes/20180416-152252-y431>. Acesso em 29. outubro.2020.

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia científica**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

BERNHOEFT, M.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. 7ª Ed. Rio de Janeiro, 2003.

DAYCHOUM, M. **40 + 2 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 2ª Ed. Rio de Janeiro, Brasport, 2008.

DOM OVOS. **Classificação dos ovos**. Disponível em: <https://www.domovos.com.br/produtos.html> Acesso em: 29. outubro.2020.

FACEBOOK: **M&C Ovos**. Disponível em: <https://www.facebook.com/MCovos>. Acesso em 20. outubro.2020.

FAZINOVA - **Canvas de Modelo de Negócios**. Disponível em: <https://www.fazinova.com.br/courses/business-model-canvas?l=pt-BR> Acesso em: 24. novembro.2020.

HOTMART - **Relacionamento interpessoal: desafios do dia a dia**. Disponível em: [https://hotmart.com/product/relacionamento-interpessoal-2/C17618157X?sck=HOTMART\\_SITE](https://hotmart.com/product/relacionamento-interpessoal-2/C17618157X?sck=HOTMART_SITE). Acesso em: 24. novembro.2020.

IPED - **Como Melhorar o Relacionamento Interpessoal**. Disponível em: <https://www.iped.com.br/publicidade-marketing/curso/melhorar-relacionamento-interpessoal>. Acesso em: 24. novembro.2020.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2ª Ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

MACEDO, J. F. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 2009.

MARQUEZ, W. L. **Administrar é talento e qualidade**. Cianorte, 2010.

PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. **Empresa brasileira lança ovo vegano**. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2019/03/empresa-brasileira-lanca-ovo-vegano.html#:~:text=Ovo%2C%20um%20%22ovo%20vegano%22,para%20pessoas%20al%C3%A9rgicas%20a%20ovo>. Acesso em 29. outubro.2020.

PONCHIROLLI, O. **Capital humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento**. Curitiba: Juruá, 2005.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e sucesso em empresas familiares**. São Paulo: Agbooks, 2013.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SEBRAE (2020a) - **Como Administrar uma Empresa Familiar**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosereventos/como-administrar-uma-empresa-familiar,f6f0b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24. novembro.2020.

SEBRAE (2020b) – **Bora Empreender**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosereventos/boraempreender,f56b83e98da53710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24. novembro.2020.

SEBRAE (2020c) – **Modelagem de negócios – CANVAS**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/cursosereventos/palestra-online-modelagem-de-negocios-canvas,5884f795713c5710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24. novembro.2020.

SEBRAE (2020d) - **Palestra online: Relações Interpessoais em tempos de pandemia**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/cursosereventos/palestra-online-relacoes-interpessoais-em-tempos-de-pandemia,3377f795713c5710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24. novembro.2020.

SELEME, R; STADLER, H. **Controle de Qualidade: as ferramentas essenciais**. 2ª Ed. Curitiba: Ibpx, 2010.

SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOUZA, V. L. **Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Ed FGV, 2006.

UDEMY - **Descomplicando modelos de negócios - Canvas na prática**. Disponível em: <https://www.udemy.com/course/descomplicando-modelos-de-negocios/> Acesso em: 24. novembro.2020.

VITORINO, R. **Além do empreendedorismo: empreendedorismo estruturado e liberdade financeira**. Recife: Ebook, 2016.