

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LEONARDO MACHADO DA SILVA

**COACHING NO PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO NO SETOR FINANCEIRO
DE UMA CONFECÇÃO DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2018

LEONARDO MACHADO DA SILVA

**COACHING NO PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO NO SETOR
FINANCEIRO DE UMA CONFECÇÃO DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof.(a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos

CRICIÚMA

2018

LEONARDO MACHADO DA SILVA

**COACHING NO PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO NO SETOR
FINANCEIRO DE UMA CONFECÇÃO DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 11 de julho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Ana Paula Silva dos Santos - Mestra - (UNESC) - Orientadora

Volmar Madeira - Especialista - (UNESC)

Luan Philippi Machado - Especialista - (UNESC)

**Dedico este trabalho a Deus, minha Família,
meus Amigos, minha Orientadores e demais
Professores.**

AGRADECIMENTOS

Neste momento quero agradecer primeiramente a Deus por ter me abençoado com Saúde, determinação e paciência para chegar até aqui.

Agradecer também aos meus Pais, Valdinei Luchina da Silva e Ana Teresinha Machado da Silva, que me mantiveram sempre seguindo a linha do que acreditavam ser o correto e devido a isso, hoje me encontro aqui. Não posso de deixar de agradecer também, minha Irmã Malu Machado, meu cunhado Jander Colares e minha namorada Letícia Vidoto por me apoiarem nos momentos mais difíceis. Não menos importante, quero deixar meu imenso agradecimento a minha esplêndida orientadora Prof.(a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos que me deu total apoio, sem medir esforços para que este trabalho pudesse ser considerado o melhor. E por fim quero agradecer meus colegas, professores e amigos que fizeram dessa jornada muito mais prazerosa, a todos os envolvidos diretamente ou indiretamente, um muito obrigado.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. Marthin Luther King



COACHING NO PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO NO SETOR FINANCEIRO DE UMA CONFECÇÃO DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA

Leonardo Machado da Silva¹

Ana Paula Silva dos Santos²

RESUMO: Atualmente um dos maiores obstáculos encontrados pelos fundadores de empresas, é certamente o momento de sucessão do cargo de dono para seus sucessores. Isto se dá pelo fato de que nem sempre os futuros sucessores detem interesse ou não estão preparados para assumir a responsabilidade. Frente a esse cenário, a pesquisa busca propor ações baseadas no *Coaching* para a reestruturação do setor financeiro após a sucessão familiar em uma empresa de confecção do sul de Santa Catarina. Para o alcance do objetivo, foi caracterizado quanto aos procedimentos metodológicos, como uma pesquisa qualitativa, descritiva, estudo de caso, com aplicação de entrevista com os proprietários e questionário com os colaboradores do setor financeiro. Através da aplicação da teoria expressa na pesquisa bibliográfica, o pesquisador buscou por meio de uma entrevista com os sócios-proprietários e colaboradores, diagnosticar os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relacionadas a empresa em geral e ao setor financeiro, utilizando os benefícios e os passos destacados pela metodologia do *coaching* para estruturação de um plano de ação, onde foram destacadas ações e estratégias, determinando o tempo para resolução, a motivação e o custo-benefício.

PALAVRAS – CHAVE: *Coaching*. Processo Sucessório. Setor Financeiro. Confecção. Plano de Ação.

ÁREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

A abordagem do *Coaching* no Brasil começou a fortalecer-se em meados dos anos 90. O *coaching* é visto como uma ferramenta onde o indivíduo obtém expansão de sua consciência, intensificação da aprendizagem, reavaliação de valores, conceitos, visão de mundo, além de aumento de responsabilidade, tendo prontidão para tomar decisões de forma eficaz e mais coerente (KRAYSZ, 2007).

Assim, o *coaching* apresenta-se de vários formatos. Entre os inúmeros tipos de *coaching*, destaca-se o executivo, que é designado para os indivíduos que possuem cargos superiores na organização. Os executivos que buscam uma melhora em sua forma de liderar, além de opiniões distintas e inovadoras para a tomada de decisão (SOUZA, 2010).

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



Um dos maiores obstáculos encontrados pelos fundadores de empresas, se encontram no momento de passagem do cargo de líder para o seu sucessor. Um estudo realizado pela *Price Water House Coopers* (PWC, 2010), empresa referência em consultoria e auditoria, em empresas familiares, atuantes em diversos setores da economia em 35 países, constatou que 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração, 19%, para a terceira geração, 7%, para a quarta geração e apenas 5% para a quinta ou mais gerações.

Isto se dá pelo fato de que nem sempre os futuros sucessores estão capacitados e prontos para assumir tal responsabilidade, ou até em alguns casos, não tem interesse no cargo. O estudo ainda ressalta que deve-se executar um planejamento cuidadoso neste momento de transição, utilizando critérios que deverão avaliar quanto o sucessor está preparado para tal função.

Em um caso semelhante, encontra-se uma empresa atuante no ramo da confecção, localizada no sul de Santa Catarina. A mesma passou pelo processo de sucessão e vem buscando uma reestruturação no setor financeiro. Perante esta situação-problema, questiona-se: Como o *Coaching* pode auxiliar na reestruturação de um setor financeiro após o processo sucessório?

Desta forma, apresente pesquisa objetiva propor ações baseadas no *Coaching* para a reestruturação do setor financeiro após a sucessão familiar em uma empresa de confecção do sul de Santa Catarina. Para o alcance do objetivo, destacam-se os seguintes objetivos específicos: (1) Diagnosticar o setor financeiro de uma confecção do sul de Santa Catarina; (2) Compreender por meio de teorias os benefícios e ações do *Coaching*; (3) Estruturar um plano de ação baseado na metodologia de *Coaching* para a reestrutura do setor financeiro de uma empresa de confecção do sul de Santa Catarina.

Esse trabalho se torna oportuno pelo fato de que nos dias atuais as empresas familiares vêm sofrendo cada vez mais com o processo sucessório e com isso o estudo busca demonstrar como a teoria pode contribuir na prática. Frente a exequibilidade da pesquisa, foi desenvolvido um modelo de planejamento estratégico, com base em uma pesquisa feita em base de dados SPELL sobre o tema *coaching*, desse modo evidencia-se a importância científica do tema pelo fato de ditar onde a empresa deve ir, ou seja, traça metas, o que fará para atingi-las e também mostra os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O COACHING

A abordagem do *Coaching* no Brasil começou a fortalecer-se em meados dos anos 90. Porém ainda nos anos 2000 o planejamento individual de carreira era foco central das organizações, utilizando fatores como salários, cargos e *status*, eram claramente as formas que as empresas utilizavam para motivar as pessoas (DUTRA, 2002).

Descrevendo de forma mais ampla o *Coaching*, é possível afirmar que este é um processo onde o indivíduo obtém expansão de sua consciência, intensificação da aprendizagem, reavaliação de valores, conceitos, visão de mundo, além de aumento de responsabilidade, tendo prontidão para tomar decisões de forma eficaz e coerente (KRAYSZ, 2007).



O termo *Coaching* surge em tempos de quebra de antigos padrões, precisando assim organizar e estruturar de maneira distinta da arcaica forma de liderar e coordenar (HUDSON, 1990). A palavra *Coaching* caracteriza-se como o ato de desenvolver a capacidade das pessoas, já *coach* é uma palavra da língua inglesa, que corresponde a “treinador” e a palavra *coachee* significa “cliente” (LOTZ; GRAMMS, 2014).

Atualmente no mercado de trabalho, as ramificações da prática de *Coaching* estão aumentando constantemente. A necessidade que as organizações possuem de qualificar sua equipe de trabalho, a fim de desenvolvê-la cada vez mais, se torna necessário compreender os modelos de *Coaching*, observando suas etapas, para que desta forma se possa identificar a real importância de uma consultoria externa, ou em alguns casos internos (ARAÚJO, 2010).

O *Coaching* executivo é uma das ramificações do *Coaching*, designado para os indivíduos que possuem cargos superiores na organização, encaixando-se executivos que buscam uma melhora em sua forma de liderar, além de opiniões distintas e inovadoras para a tomada de decisão (SOUZA, 2010). O *Coaching* executivo é voltado para empresas, normalmente buscando desenvolver competências inerentes, podendo ser aplicado em diversos setores e níveis, sendo estes executivos, supervisores, coordenadores. O *Coaching* considera o próprio negócio como o foco, tendo o empenho voltado para o cliente como o grande segredo. Este segmento de *Coaching* é específico e necessita de habilidades diferenciadas por parte do *Coach* (RICCI, 2015).

O *Coaching* de negócios é adequado para as empresas que desejam aumentar a capacidade de seus colaboradores, aprimorando suas habilidades profissionais (SOUZA, 2010). Este formato é direcionado a comerciantes, palestrantes, empreendedores, entre outros. Tem por objetivo desenvolver novas técnicas voltadas ao mercado de trabalho. Esta modalidade de *Coaching* pode ser aplicada também em times esportivos, salas de aula, entre outros (LOTZ; GRAMMS, 2014).

O *Coaching* de equipe, propõe trabalhar com as dificuldades encontradas dentro das equipes multifuncionais. Conflitos e diferenças são os principais fatores estudados, desta forma, buscar alinhar os propósitos pessoais juntamente à visão, missão e valores da empresa obtendo melhores resultados do grupo (SOUZA, 2010).

No *Coaching* de carreira conhecido no inglês como *Career Coaching*, ocorrem abordagens de aspectos que estão diretamente ligados à construção, orientação e planejamento, da carreira profissional de determinadas pessoas (SOUZA, 2013).

Apesar de cada tipo de *Coaching* demonstrar sentidos e focos específicos, o objetivo central se concentra na pessoa, buscando aumentar suas habilidades e desenvolver suas capacidades, ora pessoais quanto profissionais (CORREIA, 2012).

2.1.1 Ferramentas do *Coaching*

Sabe-se que o trabalho do *Coach* é árduo, para instruir um profissional, é preciso analisar seus comportamentos, seu ambiente de trabalho, seus anseios e demais informações. Destacam-se assim ferramentas como *feedback*, avaliação 360 graus, análises de estilos comportamentais, contextualizações como carreira, política, objetivos pessoais (FERREIRA, 2013).

A avaliação 360 graus, auxilia na criação de uma estratégia de desenvolvimento, considerando principalmente os pontos fortes e buscando minimizar os pontos fracos do *coachee*. Após a utilização da avaliação 360 graus, o *feedback* é



utilizado, a fim de transmitir ao *coachee* o retorno em relação aos seus comportamentos, tanto profissionais quanto pessoais. Além disso, por meio desta ferramenta é possível verificar a necessidade de orientação, corrigir erros, analisar a eficácia. Também é notável que quando o *coachee* recebe o *feedback* de forma positiva as metas estabelecidas anteriormente ocorrem de maneira veloz e assim os resultados são obtidos antes do prazo estipulado (FERREIRA, 2013).

Ao longo dos treinamentos, os indivíduos solicitam por mais instrumentos e métodos, a fim de desempenhar de forma cada vez mais eficaz a aplicação do trabalho desenvolvido pelo *coach*. De acordo com Ricci (2015), existem algumas ferramentas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho de *Coaching*, estes são:

Quadro 1 – Ferramentas Fundamentais para o trabalho do *Coaching*

Controle do tempo e foco	Essa ferramenta consiste em auxiliar o <i>coachee</i> a desenvolver melhor seu tempo diário, muitas vezes gasto com coisas supérfluas, ao fazer isto o <i>coach</i> consegue desempenhar uma função que ajude o <i>coachee</i> a focar no que realmente lhe interessa, minimizando o desperdício de tempo.
Liderança e gestão de times	Utilizando o exemplo de um jogo de xadrez, onde cada peça exerce sua função, assim como nas organizações cada funcionário exerce seu papel, cada qual com sua importância, onde o “rei” é a peça chave do jogo, sendo que este nas organizações pode não ser uma pessoa, mas talvez uma meta a ser cumprida ou um pedido a ser atendido
Imagem futura	Incentivar o <i>coachee</i> a pensar em seu futuro, em como estará em alguns anos, posição financeira, cargo ocupado, aparência pessoal, com a finalidade de verificar como estaria o desenvolvimento de sua carreira no presente.
Análise de percepção	Tende estimular a capacidade de percepção do <i>coachee</i> , solicitando que o mesmo passe a observar como os indivíduos dirigem-se a ele, quais os tons que utilizam ao conversarem, entre outras atitudes de observação ao seu redor.
Modelos positivos	Solicitar ao <i>coachee</i> que pense em alguém que lhe inspire, que sirva de exemplo, sendo este pessoal ou profissional, famoso ou alguém de seu cotidiano, o intuito desta ferramenta é saber qual o perfil que motiva o cliente.

Fonte: Adaptado de Ricci (2015).

Essas ferramentas consistem em exercitar a forma como o *coachee* pode e é visto pelas outras pessoas e como ele se autoenxerga. A medida do desenvolvimento da atividade é possível notar diferenças em expressões faciais, tons de voz, o que indica reações diversas, muitas vezes surpresas a determinada resposta obtida (RICCI, 2015).

2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO

Quando se trata de empresas familiares, o seu fundador é responsável por atributos específicos utilizados na implantação e desenvolvimento do seu negócio. Assim fundador cria a empresa, faz crescer e que quando não estiver mais apto por algum motivo, sua família ficará responsável por assumir o controle do empreendimento familiar. Empresas familiares são negócios que surgem por diversos motivos a partir de alguma necessidade ou oportunidades que tem como objetivo, melhorar a condição socioeconômica de uma família (MAXIMIANO, 2012).

Durante o processo de sucessão, deve-se buscar identificar os talentos que se destacam, delegando responsabilidades, porém sem que o indivíduo saiba que está sendo cogitado para a ocupação do cargo, para que não venha agir de maneira diferente do que agiria se não estivesse sido influenciado pela promoção, esse processo busca identificar se o indivíduo está preparado para ascender ao nível seguinte. Segundo Wang et al. (2004), é preciso que o sucessor passe a ser mais que



um coadjuvante e se transforme em um protagonista preparado para assumir a organização. O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar, não sendo um processo rápido.

Dessa forma, o processo de sucessão na empresa familiar é conflitante, pois é um momento de transição, troca de comando, promoção ou aposentadoria do fundador. A mudança de gestão é inevitável para qualquer empresa, mas em empresas familiares a sucessão poderá causar conflitos de interesse e caso o processo de sucessão não seja conduzido de forma ética e profissional, passando a liderança para membros despreparados, o resultado é que a empresa poderá entrar em falência (OLIVEIRA, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Referindo-se a abordagem do problema, a técnica utilizada foi à qualitativa, que é caracterizada como um meio investigador, no qual busca entender um assunto específico, trabalhando com meios relevantes. Consiste no entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade. A preocupação com a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados (GODOY, 1995).

Referente aos objetivos da pesquisa, utilizou-se metodologia descritiva. O foco das pesquisas descritivas é a caracterização de algum fato específico, população, eventualidade ou instauração de vínculos entre variáveis (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos da pesquisa, a estratégia utilizada foi o estudo de caso que tem por finalidade aprimorar o conhecimento sobre determinado assunto, buscando expandir a compreensão acerca deste, sugerir ideias, iniciativas ou desenvolver determinada doutrina (MATTAR, 1996). No estudo de caso, o pesquisador possui baixo índice de controle acerca dos eventos investigados, visto que o foco do estudo encontra-se em um fator atual, no qual está inserido em determinado contexto da realidade, sendo que este contexto deve estar vinculado diretamente ao problema pesquisado (YIN, 2010).

Também utilizando da pesquisa bibliográfica, foi realizado uma consulta por meio de uma palavra-chave em uma base de dados, com o intuito de identificar os materiais que atribuíssem na ideia da pesquisa, examinando o seu conteúdo a fim de demonstrar se trariam o respaldo necessário à pesquisa. Segundo Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é constituída principalmente de livros e artigos científicos, sendo sua principal vantagem o fato de permitir ao pesquisador, extrair uma maior quantidade de conteúdo.

A técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista semiestruturada, que tem seu objetivo voltado para algum estudo, no qual é confeccionado um roteiro com questionamentos essenciais, que são completadas por demais questões inerentes que surgem ao longo da entrevista (MANZINI, 1990). De forma complementar foi utilizado um questionário estruturado onde conforme Gil (2002) um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

O instrumento escolhido para coleta de dados obrigatoriamente deve ser o que mais se encaixa com a necessidade da pesquisa, devendo esclarecer se os dados



coletados serão primários ou secundários. Conforme Andrade (2010), as pesquisas desenvolvidas por meio de fonte primária são baseadas em documentos originais, ou seja, que nunca foram utilizados em qualquer estudo ou pesquisa, sendo a primeira vez que estão coletados pelo pesquisador, como meio para solução do problema, sendo obtidos através de entrevistas, questionários ou observação.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para atingir o propósito da pesquisa, visto que para se executar uma abordagem significativa acerca do tema central deste estudo, foi necessário a implementação de técnicas para a coleta de informações dos gestores na organização e dois colaboradores responsáveis pelo setor financeiro da empresa.

No dia 16 de abril de 2018, foi realizado uma entrevista com os sócios, denominados como S1 e S2, utilizando-se um roteiro semiestruturado, com dezesseis perguntas abertas, desenvolvido especificadamente para obtenção de resultados a respeito do assunto pretendido.

Com relação aos dois colaboradores responsáveis pelo setor financeiro da empresa, os mesmos foram classificados como C1 e C2. Realizou-se um questionário, com cinco perguntas abertas e uma fechada, onde os colaboradores tinham a liberdade de responder o que quisessem, porém limitados ao número de respostas, a fim de identificar os pontos fortes e fracos que o setor financeiro apresentava.

De forma complementar, foi aplicado uma busca sistemática no repositório SPELL, com o tema “*Coach*”, onde foram levantados uma população de 19 artigos. Desta pesquisa bibliográfica foram retirados procedimentos baseados no *coaching*.

Os dados encontrados, serviram de base para a aplicação de um planejamento estruturado com os procedimentos do *coaching*, com o intuito de auxiliar no setor financeiro após o processo sucessório.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A CONFECÇÃO

O surgimento da confecção se deu devido à escassez de trabalho na cidade, onde o jovem visionário, após o término do seu ensino médio e com a ajuda de seu pai, fez a aquisição de máquinas de costura e tecidos. Iniciando assim o seu caminho no ramo da confecção (S1, 2018).

A empresa, fundada em 10 de abril de 1996 e administrada pôr um casal de sócios-proprietários, passou por inúmeros problemas, relacionados a falta de infraestrutura, mão de obra e financeiramente, dependendo de empréstimos para investir em um ponto para sua loja. Após muito esforço e dedicação, em 2002 a empresa altera seu nome na busca por expressar de forma mais clara o seu estilo, no qual permanece até os dias de hoje. Localizada no município de Sombrio e com a Filial no município de São João do Sul, atualmente a organização conta com 36 colaboradores na fábrica e 12 na Loja. Atua ainda com 55 facções terceirizadas, que são compostas pôr em média 3 colaboradores cada, caracterizando-se assim, segundo o SEBRAE, uma empresa de pequeno porte. O SEBRAE utiliza o critério por número de empregados, seguindo o formato do IBGE, como critério de classificação do porte das empresas. O presente critério não possui fundamentação legal, assim,



para fins legais vale o previsto na legislação do Simples, Lei número 123, de 15 de dezembro de 2006.

Durante o ano, a empresa trabalha com 4 coleções, sendo elas 2 principais, de Inverno e Verão e mais 2 coleções de meia estação. No lançamento da coleção Inverno/2018 a loja vendeu cerca de 10 mil peças, um crescimento de 10%, comparado ao lançamento de Inverno/2017. Em contrapartida, o faturamento da loja foi menor. Isso se deu pelo fato de que na semana de lançamento da coleção, as condições climáticas não eram favoráveis para a comercialização de peças mais quentes, que possuem por sua vez um valor maior, fator determinante para o sucesso de um lançamento de coleção. Nos últimos anos, a empresa apesar de se manter estável, sentiu um pouco com a situação econômica do País.

Devido a este fato, os sócios decidiram investir em imóveis, por apresentar-se no período, como um mercado mais seguro quando comparado a confecção (S1, 2018). Frente a este cenário de investimentos, inicia-se o processo de sucessão, onde a empresa é direcionada aos cuidados dos filhos, iniciando pelo setor financeiro.

4.1.1 Setor Financeiro

No início das atividades da empresa, a sócia-proprietária e também responsável pelo setor financeiro, não tinha muitas dificuldades para a execução da tal tarefa, pois a demanda era menor, quando comparada aos dias atuais.

Conforme o crescimento da empresa, a sócia passou a ser mais requisitada em outros setores, precisando assim de uma ajudante no setor financeiro. Neste momento uma colaboradora (C1) que já atuava como menor aprendiz na empresa, passa a ajudar a sócia nas tarefas mais operacionais, que demandavam de maior tempo. Devido a acontecimentos particulares, a sócia que ainda era responsável por algumas atividades dentro do setor financeiro, decide realocar o filho (C2) que trabalhava na filial, para se tornar responsável pelas tarefas financeiras da empresa acompanhado de C1.

A Sócia (S2, 2018) afirma que este processo de sucessão, trouxe melhorias para o setor financeiro, além de não sobrecarregar apenas um colaborador, com inúmeras tarefas internas e também externas. A mudança também trouxe novas ideias, novos pontos de vista e uma divisão nos trabalhos, ajudando todos os envolvidos. Mas também houve pontos negativos, como conflitos internos e a falta de comunicação em alguns trabalhos, resultado do fato de que o C1 atua no setor financeiro somente meio período. O motivo pelo qual C1 está trabalhando na empresa apenas meio período se dá pelo fato de que ele vem atuando em sua empresa particular.

A S2 (2018) complementa afirmando que se um setor financeiro não for composto de pessoas com responsabilidade e que passem segurança aos envolvidos, sejam eles colaboradores, clientes e fornecedores, dificilmente uma empresa terá uma vida-longa.

4.2 ANÁLISE DE SWOT DO SETOR FINANCEIRO

4.2.1 Análise Interna do Setor Financeiro

O setor financeiro da empresa, composto por dois colaboradores, vem dando seguimento ao legado deixado pelos fundadores. A S2 (2018) afirma que a qualidade



e o atendimento da empresa é sem dúvidas o diferencial, comparado aos concorrentes.

O quadro 2 apresenta o perfil dos colaboradores que atuam no setor financeiro, identificando o grau de formação, tempo de experiência de também o tempo de atuação na organização de ambos.

Quadro 2 - Perfil dos Colaboradores

	C1	C2
Formação:	Administração de Empresas	Técnico em Informática, Acadêmico de Ciências Contábeis
Tempo de experiência:	13 anos	2 anos
Tempo de atuação na organização:	15 anos	5 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o quadro 2, podemos identificar que o C1 detém muito mais experiência no setor financeiro quando comparado ao C2. O C1 iniciou no setor financeiro atuando com o sócio. Este fato torna-se extremamente importante para a preparação do C2 no momento de sucessão do cargo de gerente financeiro, pelo motivo de toda experiência do Sócio ter sido passada para C1, que conseqüentemente passa para o C2, acompanhado de novas ideias melhoradas durante os anos.

Conforme o quadro 3 apresenta, o processo sucessório trouxe inúmeros benefícios não somente para o setor financeiro e para os responsáveis pelo tal, mas também para a empresa e qualidade de vida dos sócios.

Quadro 3 – Pontos Fortes Processo Sucessório

C1	C2
Divisão de Tarefas	Divisão de Tarefas
Qualidade de Vida dos Sócios	Qualidade de Vida dos Sócios
Pontualidade	Disponibilidade do Sócio na Filial
Responsabilidade e Experiência	Responsabilidade e Experiência
Maior disponibilidade para as funções específicas.	Maior prioridade em cada setor

Fonte: Dados da pesquisa.

Frente ao quadro 3, identificou-se que os colaboradores concordam na maioria dos pontos fortes apontados, o que comprova a realidade dos fatos. Durante a aplicação do questionário se pode perceber a importância dada as responsabilidades detidas pelos colaboradores e cobradas por ambos sócios, que prezam muito pelo nome da empresa no mercado de trabalho.

O quadro 4, dispõem da avaliação das inúmeras funções de ambos colaboradores:



Quadro 4 – Tabela Likert das funções de C1 e C2

FUNÇÕES C1	C1	C2	TOTAL
Lançamento caixa diário;	4	3	3,5
Devoluções de matéria-prima (artigos com defeito/outros);	5	4	4,5
Lançamento e baixa de cheques de clientes devolvidos;	4	4	4
Transferência de mercadoria para filial;	4	5	4,5
Emissão folha de pagamento de funcionários;	4	4	4
Emissão de folha de pagamento de fornecedores;	5	5	5
Conferencia de pagamentos de facção/fornecedores/funcionários;	4	5	4,5
Responsável pelo gerenciador financeiro (contas a pagar);	5	5	5
Admissão e demissão;	5	5	5
Controle gastos com obras;	5	5	5
FUNÇÕES C2	C1	C2	TOTAL
Abertura e fechamento de caixa;	3	3	3
Conferencia dos caixas da loja de atacado e varejo;	4	4	4
Lançamento de notas fiscais de matéria-prima;	4	4	4
Depósitos na conta bancária;	4	4	4
Pagamento de títulos na lotérica;	5	5	5
Atendimento ao cliente (problema com cheque sem fundos e prazos);	4	4	4
Elaboração da folha de pagamento de facção;	4	5	4,5
Preparação de pagamento de facções;	5	5	5
Preparação de pagamento de fornecedores;	5	5	5
Preparação de pagamento de funcionários;	5	5	5
Pagamento de serviços das obras;	5	5	5
Pagamento de comissão dos guias do shopping;	4	5	4,5
Pagamento de vales aos funcionários lojas e fábrica;	5	5	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o quadro 4, que apresenta as funções geridas pelos colaboradores, pode-se identificar que na maioria dos casos, as funções vêm sendo bem executadas, mantendo uma boa média de satisfação, com exceção do trabalho de abertura e fechamento de caixa, realizado pelo C2 e o lançamento diário do caixa, realizado pelo C1. Devido ao lançamento inadequado realizado por C2 durante a entrada e saída de valores do caixa, ocasiona na diferença encontrada no fechamento do caixa, ao final do dia. Já quanto o fato do lançamento do caixa diário não ser lançado devidamente como deveria, resulta na falta de informações, quando se necessita de algum balancete de dados.

No quadro 5, identifica-se os 5 pontos fortes para o C1 e C2 no que se relaciona ao setor financeiro e seus envolvidos:



Quadro 5 – Pontos Fortes do Setor Financeiro

C1	C2
Honestidade; Ética profissional; Comprometimento com tarefas; Pontualidade com Colaboradores, Fornecedores e Facções.	Divisão de tarefas; Comprometimento com tarefas; Pontualidade com Colaboradores, Fornecedores e Facções. Atendimento ao cliente;
Ótimo relacionamento com Colaboradores, Fornecedores e Facções.	Ética profissional.

Fonte: Dados da pesquisa.

No quadro 5 pode-se observar que a equipe, preza muito pelo relacionamento com todos os envolvidos, desde clientes, fornecedores, colaboradores, realizando as tarefas dentro dos prazos e sempre com total ética.

Apesar dos pontos fortes identificados pelos colaboradores referente ao setor financeiro, alguns pontos fracos foram sinalizados. O quadro 6 aponta os 5 principais pontos fracos encontrados no setor financeiro para cada colaborador.

Quadro 6 – Pontos Fracos do Setor Financeiro

C1	C2
Realiza atividades não pertinentes ao Departamento Financeiro, porém relacionados com a empresa	Realiza atividades não pertinentes ao Departamento Financeiro, porém relacionados com a empresa
Realiza atividades não pertinentes a Empresa, solicitações pessoais dos Proprietários, Familiares e pessoais Sócios não possuem Pró-labore Serviços Externo feito com veículos particulares Interrupções Familiares, ocasionando a perda do foco nas atividades	Realiza atividades não pertinentes a Empresa, solicitações pessoais dos Proprietários, Familiares e pessoais Sócios não possuem Pró-labore Fere o princípio da Entidade Não conta com conta-salário

Fonte: Dados da pesquisa.

São inúmeros os pontos fracos identificados pelos colaboradores C1 e C2, onde concordam que o setor financeiro dedica muito do seu tempo para realização de tarefas de outros setores e até pessoais, gerando um acúmulo de tarefas que naturalmente já é uma quantidade grande para apenas 2 colaboradores.

4.2.2 Análise Externa

Com base na entrevista realizada com os sócios e a coleta de dados secundários foram identificados as oportunidades e ameaças pertinentes a empresa como um todo. No quadro 7 podemos identificar as ameaças e as oportunidades identificadas pelos sócios.



Quadro 7 – Análise externa do macroambiente

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> Muitos Concorrentes indiretos 	<ul style="list-style-type: none"> Poucos Concorrentes Diretos; Shopping bem localizado; Espaço amplo; Expansão para mercado internacional;
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Maquinário de corte; 	<ul style="list-style-type: none"> Redes Sociais; Sistema;
Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> Inadimplência; Taxa Desemprego Santa Catarina; 	<ul style="list-style-type: none"> Consumidores confiam no Produto;
Político-legais	<ul style="list-style-type: none"> Tributação. 	<ul style="list-style-type: none"> Tributação; Fiscalização.

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto a área demográfica, os sócios ressaltam que atualmente existem muitos concorrentes. Em uma área média de 80 km, há cerca de 130 concorrentes indiretos, que trabalham com confecção e comercialização de vestuário e em média 10 concorrentes diretos, que atendem diretamente o público-alvo requisitado pela empresa. A fábrica e a filial, se encontram em um lugar de muito fácil acesso e ótimo para realizar as atividades, tanto a produção, quanto a comercialização dos produtos.

Segundo S2 (2018), apesar de o mercado estar estável, sempre se pensou em expandir as fronteiras de venda, aumentando a produção para alcançar mercados internacionais.

Com relação a área tecnológica, é ressaltado que a empresa e a filial vem aumentando cada vez mais o atendimento via redes sociais, sendo apontado como uma oportunidade para a empresa. Esses processos estão acompanhados de a utilização de um sistema *software*, utilizado para gerenciar tanto as atividades operacionais, de venda e financeiras, otimizando cada vez mais os processos e melhorando a utilização do tempo. Porém ainda tratando-se da análise tecnológica, a empresa sente falta de um maquinário mais atualizado para a produção.

Para a aquisição de novos maquinários e atualizações de sistemas, o setor econômico precisa estar bem, e perante a situação em que o país se encontra, o número de inadimplência vem aumentando, se relacionando diretamente com a taxa de desemprego, demonstrada no estudo feito pelo IGBE (2017). Em 2017 a taxa de desemprego aumentou em 86,4% comparado ao ano de 2014, fato este, que faz com que a empresa tenha mais atenção, identificando que não é o melhor momento para investir, considerando que os clientes possam passar por problemas financeiros. Apesar deste cenário, a marca detém boa fama no ramo de atuação, tanto com o cliente intermediário, quanto com o final.

Por fim, quanto à área política-legal, visto que os clientes são de natureza pessoa jurídica, é destacado pelos sócios que cada vez mais a fiscalização vem agindo. Fator que a empresa se isenta de responsabilidade, por ser totalmente transparente quanto a situação tributária, muitas vezes deixando de efetuar uma venda, pelo fato do cliente se negar a pagar imposto sobre a nota.

No quadro 8 encontram-se dados adquiridos a partir da entrevista com os sócios, destacando as oportunidades e ameaças quanto ao microambiente da empresa:



Quadro 8 – Análise externa do microambiente

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio de São Paulo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de Qualidade; • Atendimento ao Cliente; • Opção de Troca de Mercadoria;
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Prazos Menores do que os dados aos Clientes; • Preços da Matéria Prima aumentando devido ao preço do frete; • Atraso de entrega; 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontos mediante a pagamento a vista; • Bom relacionamento com Fornecedores;
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes com preço menor; • Concorrentes dão prazos maiores; • Concorrentes não dão Nota Fiscal; 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior qualidade de Produtos; • Melhor atendimento pré e pós-venda; • Marca conceituada;
Intermediários	<ul style="list-style-type: none"> • Erros de comunicação entre cliente e intermediário dificultam o trabalho da Filial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do uso da internet para atendimentos <i>on-line</i>.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando o quadro 8, podemos identificar inúmeras ameaças e oportunidades relacionadas ao microambiente da empresa, apontados pelos sócios. O comércio de produtos do estado de São Paulo representa grande ameaça as vendas realizadas pela filial, pelo fato do preço atribuído as peças comercializadas em São Paulo serem muito menor que as vendidas na filial da empresa. Em contra partida, a qualidade dos produtos comercializados pela filial é muito maior, disponibilizando de trocas de mercadorias, por produtos da mesma coleção, serviço não realizado pelos concorrentes em São Paulo.

Sinalizados como oportunidades, os prazos dados aos clientes partem de 60 dias para começar a pagar, porém a filial vem sendo ameaçada pelos concorrentes que disponibilizam melhores condições de pagamento. Este fator já foi debatido pelos sócios, que resolveram manter os prazos, pois perceberam a necessidade do recurso para pagamento de fornecedores, que normalmente são pagos com prazos menores do que os que são dados aos clientes no momento da venda. Embora em alguns casos, o prazo este possibilitado pelos fornecedores nem sempre são utilizados, pelo fato do setor financeiro realizar pagamentos à vista, adquirindo inúmeros descontos mediante ao pagamento antecipado.

Os sócios também apontam como uma oportunidade, o relacionamento que se tem com clientes, fornecedores e colaboradores, levando em consideração sempre o bom atendimento, seja ele pessoalmente ou online. Esse atendimento vem crescendo muito nos últimos anos e principalmente o nome que a empresa detêm no mercado. Prezando pela segurança do cliente no momento da compra, seguindo à risca as normas empostas para realização das atividades dentro deste ramo.

4.2.3 Diagnóstico do Setor Financeiro

A análise interna foi elaborada com foco no setor financeiro, já a análise externa aponta aspectos para a empresa como um todo. O quadro 9 dispõem dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças estritamente relacionados ao



setor financeiro e o processo de sucessão. Esses dados foram retirados da análise interna de pontos fortes e fracos, análise externa de oportunidades e ameaças e o processo sucessório.

Quadro 9 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças relacionados ao setor Financeiro.

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ótimo relacionamento com Colaboradores, Fornecedores e Facções. • Ética profissional; • Honestidade; • Atendimento ao cliente; • Pontualidade com Colaboradores, Fornecedores e Facções. • Comprometimento com tarefas; • Divisão de tarefas; • Pagamento de vales aos funcionários lojas e fábrica; • Controle gastos com obras; • Admissão e demissão; • Responsável pelo gerenciador financeiro (contas a pagar); • Emissão de folha de pagamento de fornecedores; • Pagamento de serviços das obras; • Preparação de pagamento de funcionários; • Preparação de pagamento de fornecedores; • Preparação de pagamento de facções; 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza atividades não pertinentes ao Departamento Financeiro, porém relacionados com a empresa; • Realiza atividades não pertinentes a Empresa, solicitações pessoais dos Proprietários e Familiares; • Interrupções Familiares, ocasionando a perda do foco nas atividades • Sócios não possuem Pró-labore; • Fere o princípio da Entidade; • Não conta com conta-salário; • Serviços Externo feito com veículos particulares; • Lançamento caixa diário; • Abertura e fechamento de caixa;
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema; • Tributação; • Atendimento ao Cliente • Descontos mediante a pagamento a vista; • Bom relacionamento com Fornecedores; • Melhor atendimento pós-venda. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inadimplência; • Prazos menores perante a concorrência; • Prazos concedidos dos Fornecedores Menores do que os dados aos Clientes; • Preços da Matéria-Prima aumentando devido ao preço do frete.

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando o quadro 9, em meio aos inúmeros pontos fortes, pode-se destacar alguns identificados pelos colaboradores e sócios, como o ótimo relacionamento com os clientes que vem sendo tratado como parte da missão da empresa, a ética em todas as atividades, pontualidade com os fornecedores, que contribuem para manter a boa imagem da empresa. Quanto as atividades relacionadas ao setor financeiro, é perceptível a concordância dos colaboradores em alguns pontos fortes, destacando-se apenas os que atingiram a média máxima de satisfação dos colaboradores quanto as atividades. Elas são referentes a divisão de tarefas entre os colaboradores que vem sendo bem definida, estabelecendo a responsabilidade para tal em certas atividades, destacasse a preparação de pagamento de colaboradores, fornecedores, facções e das obras, acompanhado do controle de gastos relacionados as obras, para que nunca ultrapasse o limite de investimento, prevenindo de um furo no capital de giro da empresa. Outro ponto forte



destacado é referente a responsabilidade com o gerenciador financeiro do banco, onde são pagos os títulos de fornecedores, não esquecendo da admissão e demissão de funcionários que foi atribuída com nota máxima de satisfação devido ao fato de que tanto colaboradores que entram ou saem da empresa, se demonstram gratos e dispostos a voltar, como prova os sócios afirmam que em todos os anos de atividade, a empresa nunca se envolveu em nenhum tipo de ação trabalhista vindo de seus colaboradores.

Já referente aos pontos fracos atribuídos ao setor financeiro, é identificado pelos colaboradores o fato de realizar atividades não pertinentes ao departamento financeiro, porém relacionados com a empresa, como problemas relacionados ao sistema, dúvidas sobre acontecimentos não rotineiros, como maquinários com problemas que são encaminhados ao setor para resolução. Já referente a realização de atividades não pertinentes ao setor nem a empresa, se atribui a assuntos pessoais. Os sócios por sua vez não possuem pró-labore, ponto identificado como negativo pelo fato de que semanalmente os sócios apesar de deterem cartão de crédito e cheques, solicitarem dinheiro do caixa da empresa, ferindo o princípio da Entidade, porém os colaboradores apontam que se torna mais viável pelo fato de não ser preciso retirar mais dinheiro da conta bancária para realização do pagamento. Como pontos fracos também se destacam a falta de conta-salário dos funcionários, que preferem receber em mãos, deixando de lado a segurança fornecida pelo serviço. E por último, quanto as atividades relacionadas ao setor financeiro, se encaixam como pontos fracos, abertura e fechamento de caixa, o lançamento de caixa diário e também a utilização de veículos particulares para a resolução de atividades pertinentes ao setor, sendo disponibilizado pelos sócios uma ajuda de custo aos colaboradores que utilizarem seus veículos particulares para realização de atividades da empresa.

Quanto as oportunidades apontadas pelos colaboradores e sócios referentes ao setor financeiro, se destaca o *software* utilizado para a gestão da empresa, sendo um sistema que vem se tornando cada vez mais eficaz para o controle de faturamento e de gastos, fornecendo todas informações referentes aos clientes e fornecedores. Ainda referente as oportunidades, destacasse os descontos concedidos pelos fornecedores provenientes dos pagamentos realizados a vista. E por fim, relacionado a tributação, é feito um levantamento com a contabilidade da empresa para definir qual a melhor escolha quanto a opção tributária.

Referente as ameaças, a inadimplência vem se tornando cada vez mais presente, gerando inúmeros transtornos ao setor. Esse fato se explica devido ao pagamento de facção e fornecedores serem feitos com cheques de clientes, que quando não compensados, voltam ao setor para pagamento em espécie, descapitalizando o caixa até o recebimento proveniente da administração do Shopping em média 30 dias. Ainda referente às ameaças, se destaca os prazos dados pelos concorrentes, que em alguns casos até ultrapassam o limite determinado pelo shopping para obterem a garantia da venda. Quanto aos prazos concedidos pelos fornecedores, atualmente em torno de 45 dias para começar a pagar, se tornam uma ameaça referente aos prazos dados aos clientes que partem de 60 dias na sua grande maioria. Por fim, apontado com uma ameaça, o preço da matéria-prima que vem aumentando referente ao significativo acréscimo no preço do frete.



4.3 BUSCA SISTEMÁTICA

Foi realizada uma busca sistemática no dia 19 de março de 2018, na base de dados Spell, onde a partir da palavra-chave *coach*, foram encontrados ao todo 19 artigos. Após a leitura dos artigos com foco nos objetivos e resultados, apenas 6 artigos se apresentaram de grande valia para a construção do trabalho. O quadro 10 apresenta o perfil da amostra de pesquisa:

Quadro 10 – Perfil dos Artigos

Autor	Ano	Título	Instituição	Revista/Evento
Cristiane Penido	2015	O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental	Universidade Nacional de Misiones (UNAM), Argentina	GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional
Teodoro Malta	2015	Aplicação de <i>coaching</i> em empresas: uma meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Revista Administração em Diálogo
Leonice Holanda Alves de Melo, Adriana Teixeira Bastos, Fabiana Pinto de Almeida Bizarria	2015	<i>Coaching</i> como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações		Revista Capital Científico - Eletrônica
Greice de Bem Noro, Camila Stüker, João Helvio Righi de Oliveira	2015	A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo <i>Coaching</i>		Revista Capital Científico - Eletrônica
David Moreira Ramos, Paulo Roberto Souza	2012	<i>Coaching</i> de executivos e a mudança comportamental	Universidade Candido Mendes – Rio de Janeiro	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração
Maurília de Cássia Veloso Soares, Maria Laetitia Corrêa	2008	O líder-coach e sua influência no processo de aprendizagem comportamental: um estudo de caso	Centro Universitário - UNA	Revista Gestão & Planejamento
Edson Marques Oliveira	2006	<i>Coaching</i> Manual do Cliente		

Fonte: Dados da Pesquisa

Os estudos demonstram que não há um autor especialista, com mais de um estudo, assim como uma instituição, todavia, dentre as revistas, a Revista Capital Científica apresentou a publicação de 2 estudos. Os estudos tiveram sua publicação entre os anos de 2006 a 2015, com 4 estudos no ano de 2015. Os objetivos dos estudos foram determinantes para a análise dos artigos, assim o quadro 11 apresenta os objetivos dos trabalhos:



Quadro 11 – Objetivos dos Artigos

Autor	Ano	Objetivos
PENIDO	2015	Analisar a influência do líder- <i>coach</i> na consolidação da aprendizagem de uma equipe, ao aplicar o <i>coaching</i> de processo, a partir de treinamentos comportamentais a que se submeteu por determinação da Empresa Alfa
MALTA	2015	Analisar a produção científica sobre o tema da intervenção de <i>coaching</i> em empresas publicadas entre os anos de 2003 a 2012 no periódico <i>International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring</i>
MELO; BASTOS; BIZARRIA	2015	O <i>coaching</i> pode ser considerado uma ferramenta de inovação organizacional para o desenvolvimento de pessoas em organizações?
NORO; STÜKER; OLIVEIRA	2015	Neste sentido, a presente pesquisa partiu do o objetivo verificar qual a relação das características de liderança dos gerentes da Agência Coronel Niederauer do Banco do Brasil de Santa Maria, para o desenvolvimento do processo <i>coaching</i> na empresa
RAMOS; SOUZA	2012	Analisar a importância e efetividade de se avaliar a capacidade adaptativa e o estágio de mudança do indivíduo no início e no final de um programa de <i>Coaching</i> , como uma etapa estratégica de <i>assessment</i> e melhor planejamento do processo, de forma a escolher com mais rapidez e segurança as ferramentas a serem utilizadas em cada caso
SOARES; CORRÊA	2008	Analisar a influência do líder- <i>coach</i> na consolidação da aprendizagem de uma equipe no ambiente de trabalho, aprendizagem esta que se desenvolveu em treinamentos comportamentais promovidos pela empresa
OLIVEIRA	2006	Algumas dicas para os atuais e futuros clientes de <i>coaching</i> . 1. Como melhor utilizar este manual. 2. Composição do serviço de <i>coaching</i> . 3. Aplicação, funções e papéis no <i>coaching</i> . 4. Benefícios do processo de <i>coaching</i> . 5. Precauções, possíveis problemas e soluções. 6. Onde encontrar atendimento e assistência técnica profissional. 7. Leituras recomendadas. 8. Para refletir e animar-se. 19. Diário do cliente – você escrevendo sua história e aprendizado de vida.

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base no quadro 11, podemos identificar uma diversidade em objetivos nas pesquisas. Alguns estudos abordam assuntos semelhantes como cita Penido (2015), Soares e Correa (2008) e Noro, Stuker e Oliveira (2015) com pesquisas voltadas para as características de um líder *coach* dentro de uma organização, dispostas no momento de aprendizagem de uma equipe no ambiente de trabalho. Já Melo, Bastos e Bizzaria (2015) apontam para o como o *coaching* pode servir de ferramenta de inovação organizacional para o desenvolvimento de pessoas em organizações. Ramos e Souza (2012), Malta (2015) e Oliveira (2006) abordam sobre a intervenção do *coaching* nas organizações, seus passos e resultados.

Analisando os resultados dos artigos, pode-se identificar inúmeros benefícios provenientes da aplicação das práticas de *coaching*. O quadro 12 traz as principais áreas em que o *coaching* foi benéfico nas obras analisadas



Quadro 12 – Busca Sistemática Base Spell - Benefícios do *Coaching*

Autores	PENIDO, 2015	CAMPOS; STOROPOLI, 2015	MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015	NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015	RAMOS; SOUZA, 2012	SOARES; CORRÊA, 2008	OLIVEIRA, 2006
Processos	x	x			x		x
Relacionamento	x	x	x	X	x	x	x
Líder <i>Coaching</i>	x		x	X	x	x	

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao tópico de processos, busca englobar benefícios de redução de desperdício, redução do número de etapas, redução do tempo de um processo, agrega mais valor aos processos, discutir sobre os processos, melhor instrumentar a equipe, melhor utilizar o pessoal, habilidades e recursos, solucionar problemas práticos, ser mais criativo e assumir mais riscos.

Já referente aos benefícios direcionados ao relacionamento, encontra-se a mudança de cultura, aceitação e espelhamento das técnicas para construção deste vínculo entre *coach* e *coachee*, o fato de lidar com o público interno e externo, vontade de crescer, a autoestima, melhora no trabalho em equipe, melhora na sua qualidade de vida, recebimento de estímulo intelectual ao discutir ideias importantes e por último a equipe mais motivada.

Por fim os benefícios relacionados ao líder *coaching* são o *follow-up* de trabalho, criar uma melhor estrutura organizacional, atender melhor os clientes, desenvolvimento de liderança, identificar os pontos de resistência, designar novos significados, implantar a liderança-*coaching* nas reuniões para apoio no alcance das metas, avaliar o desempenho dos funcionários, incentivar líderes no pós-treinamento, resolver problemas com pessoas de fora e de dentro da equipe, valorizar os funcionários, adquirir mais confiança e clareza em relação as suas metas e valores, gerar líderes mais conscientes e liderados mais responsáveis, reter bons talentos, escutar mais os funcionários e dar mais autonomia aos funcionários.

Após analisado os benefícios encontrados nos artigos, buscou-se identificar os passos utilizados pelos autores para atingir os resultados por meio do *coaching*. Frente a leitura os estudos, a pesquisa de Ramos e Souza (2012) chama a atenção por ser o que melhor explica o processo do uso do *coaching*.

Utilizado como base para resolução da pesquisa, os autores Ramos e Souza (2012), abordam 3 passos. Primeiramente se busca estabelecer uma relação de confiança entre o *coach* e o *coachee*, neste momento é utilizado *feedback*, uma ferramenta importante devido à disposição do *coach* em ouvir as posições do participante e da empresa contratante para formar as primeiras expectativas de necessidades de desenvolvimento.

No segundo passo se busca o entendimento da situação, fornecer informações essenciais para todo o processo, momento em que são definidas ou repensadas a visão, missão e valores do participante. As metas são estabelecidas e orientadas para o alcance desta estratégia e são entendidas as competências impulsionadoras e as restritivas ao cumprimento destes objetivos (RAMOS; SOUZA, 2012).



O passo 3 denominado como planejamento, determina as ações e contingências, estabelecendo ações práticas que representam reforço, adequações ou mesmo mudanças de atuação e comportamento, que levam ao desenvolvimento de competências e aos resultados esperados (RAMOS; SOUZA, 2012).

A partir do processo descrito por Ramos e Souza (2012), os passos foram segmentados em ações baseadas no material de Coaching em Liderança fornecidos pela instituição Coaching Express Condor Blanco.

Quadro 13 – Passos do *Coaching*

Passo 1 (RAMOS; SOUZA, 2012)	Entrevista
	Questionário
	Feedback/Acompanhamento
Passo 2 (RAMOS; SOUZA, 2012)	Diagnóstico
	Objetivo
	Viabilidade
	Motivação
	Custo/Benefício
Passo 3 (RAMOS; SOUZA, 2012)	Responsável
	Ações
	Tempo
	Reflexos

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme aborda o quadro 13, é possível visualizar a aplicação de ações práticas do *coaching*. O passo a passo se torna extremamente importante para a aplicação bem-sucedida, analisando os pontos fortes e fracos por meio de uma pesquisa e questionários, diagnosticando os objetivos a serem alcançados, demonstrando a motivação e o custo-benefício para tal. Determinando os responsáveis para cada ação, o tempo que demandará e os reflexos apresentados.

4.4 COACHING NA ORGANIZAÇÃO

A partir do proposto no quadro 13 foi elaborado um plano de ação para o setor financeiro. Em relação ao passo 1, Ramos e Souza (2012) apontam a extrema importância quanto a entrevista, o questionamento e em ouvir as posições do participante e da empresa contratante para formar conjuntamente as primeiras expectativas de necessidades de desenvolvimento. Com base nisso realizou-se a pesquisa com os 2 sócios da empresa e com os 2 colaboradores responsáveis pelo setor financeiro, com o intuito de captar o máximo de informações possíveis, buscando entender como foi o processo de sucessão e como poderia ser melhorado, por meio de um plano de ação. Essas ações concordam com o posicionamento de Ramos e Souza (2012), onde há a necessidade da busca pelo entendimento da situação, essas informações são essenciais para todo o processo, momento em que são definidas ou repensadas a visão, missão e valores do participante ou empresa. Após as informações coletadas, foi apresentado um diagnóstico do setor financeiro e quais as ações que devem ser tomadas para resolução dos problemas. Essa prática é



reforçada pelos autores, demonstrando que por meio de um planejamento busca-se determinar as ações e contingências, estabelecendo ações práticas que representam reforço, adequações ou mesmo mudanças de atuação e comportamento.

O passo 2 é encontrado no quadro 14. Pode-se identificar o diagnóstico realizado com base nos pontos fracos apontados pelos colaboradores e sócios. A partir deste diagnóstico, foi desenvolvido com base nos benefícios encontrados pelo *coaching*, ações pertinentes aos casos em questão. Levando em consideração a viabilidade com o custo-benefício.

Quadro 14 – Passo 2

	Diagnóstico	Objetivo	Viabilidade	Motivação	Custo/Benefício
1	Realiza atividades não pertinentes ao Departamento Financeiro, porém relacionados com a empresa.	Atribuir as solicitações de atividades aos encarregados pertinentes ao setor.	Viável	Processos; Relacionamento; Líder Coaching.	Autonomia do Encarregado; Não sobrecarga do Setor Financeiro.
2	Realiza atividades não pertinentes a empresa, solicitações pessoais dos proprietários e familiares.	Instruir a Recepcionista para indicar pessoas especializadas para realizar as solicitações pessoais.	Viável.	Processos; Relacionamento.	Não sobrecarrega o setor Financeiro; Autonomia a Recepcionista.
3	Interrupções familiares, ocasionando a perda do foco nas atividades.	Limitar a entrada de familiares no setor financeiro.	Viável	Processos; Relacionamento; Líder Coaching.	Autonomia a recepcionista; Aumento no foco das Atividades Financeiras.
4	Princípio da Entidade.	Pesquisa financeira para estimar um valor máximo para gastos com imobilizados e pessoais.	Viável	Processos; Relacionamento; Líder Coaching.	Evitará possíveis gastos a mais que o suportável pela organização; Maior controle dos sócios.
5	Não conta com conta-salário.	Viabilizar juntamente ao banco uma conta-salário para os colaboradores.	Viável	Processos; Relacionamento; Líder Coaching.	Mais segurança para os colaboradores; Menor número de Processos.
6	Lançamento caixa diário.	Elencar como primeira atividade do dia o lançamento do caixa diário;	Viável	Processos.	Maior controle de receitas e despesas.
7	Abertura e fechamento de caixa.	Elencar como primeira atividade do dia a abertura e a última o fechamento do caixa.	Viável	Processos.	Maior controle sobre o fluxo de caixa em espécie da empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa.



Quanto a ação 1, o diagnóstico apontou que os encarregados do setor financeiro realizam atividades não pertinentes ao departamento, porém relacionados com a empresa. Frente a este quadro, pensou-se em atribuir as solicitações aos encarregados pertinentes ao setor de onde era requisitado. Se tornando viável pelo fato de auxiliar na redução de processos, melhor utilização do pessoal, habilidades e recursos, gerando mais autonomia aos encarregados dos setores, mudando assim a cultura da empresa e o trabalho em equipe.

Quanto a ação 2, o diagnóstico apontou que os encarregados do setor financeiro realizam atividades não pertinentes a empresa, solicitações pessoais dos proprietários e familiares. Frente a este quadro, pensou-se em instruir a responsável pela recepção, atribuindo a ela a responsabilidade de informar aos proprietários e familiares, profissionais específicos para a resolução de seu problema, porém se julgado importante, os responsáveis pelo setor financeiro, poderão intervir. Esta ação se torna viável por reduzir o tempo de um processo onde o setor financeiro era responsável, mantendo o foco dos colaboradores em suas atividades e mudando a cultura da empresa, fazendo com que o recepcionista lide com o público interno e externo, adquirindo experiência.

Quanto a ação 3, o diagnóstico apontou interrupções familiares, ocasionando a perda do foco nas atividades relacionadas ao setor financeiro. Frente a esta situação, buscará limitar a entrada de familiares no setor financeiro, liberando o acesso apenas mediante a algo extremamente importante. Esta ação se tornou viável pelo fato de auxiliar na redução de processos do setor financeiro, foco nas atividades, melhor utilização do recepcionista, mudando assim a cultura da empresa, atribuindo maior ordem.

Quanto a ação 4, o diagnóstico apontou que na ausência do pró-labore, o sócio utiliza do caixa comum da empresa para gastos pessoais, ferindo o Princípio da Entidade. Frente a este quadro, pensou-se em realizar uma pesquisa financeira, com o intuito de estimar um valor máximo para gastos com pessoais. Esta ação se tornou viável pelo fato de que o C1 deter todas informações para a execução da pesquisa. Além de discutir com os sócios, identificando pontos de resistência, agregando mais valor aos processos e auxiliando no maior controle dos sócios-proprietários sobre gastos.

Quanto a ação 5, o diagnóstico apontou que os colaboradores não contam com conta-salário, sendo que os responsáveis pelo setor financeiro, se deslocar até a agência, para realizar saques na conta bancária, para pagamento de salário dos funcionários. Frente a este quadro, pensou-se em viabilizar juntamente ao banco uma conta-salário para os colaboradores. Esta ação se tornou viável pelo fato de que o banco já ofereceu esta ferramenta com baixo custo comparado a segurança oferecida. Além deste benefício, ainda gera a redução de número de etapas, tempo nos processos, maior valor aos processos, melhor utilização do pessoal e ferramentas e por fim a mudança de cultura da empresa perante o modo de pagamento.

Quanto a ação 6 e 7, o diagnóstico apontou problemas quanto o lançamento do caixa diário da empresa, ação realizada pelo C1 e abertura e fechamento de caixa da empresa, ação realizada pelo C2. Frente a esta situação, foi proposto elencar como primeira e última atividade do dia a realização dessas atividades. Esta ação se tornou viável pelo fato de que os colaboradores deterem desse tempo para realizar esta atividade. Além disso, essa atividade traz benefícios relacionados redução do tempo



de um processo, agregar mais valor aos processos, solucionar problemas práticos, melhor instrumentar a equipe, melhor utilizar o pessoal, habilidades e recursos.

O passo 3 encontra-se no quadro 15, onde observa-se as estratégias que deverão ser aplicadas pelos responsáveis, identificando a ação, o tempo para realização e por fim os reflexos que estas ações apresentarão nos setores da empresa:

Quadro 15 – Passo 3

	Responsável	Ação	Tempo	Reflexo
1	Sócio (S2)	Reunião e capacitação	1ª semana de Julho.	Desenvolvimento; Filial; Corte; Acabamento.
2	Financeiro(C1)	Instruir Recepcionista	1ª semana de Julho.	Recepção; Financeiro.
3	Recepcionista	Limitar a entrada de Familiares no Setor Financeiro.	1ª semana de Julho.	Todos Setores.
4	Financeiro(C1)	Pesquisa financeira	2ª semana de Julho.	Financeiro.
5	Financeiro(C1-C2)	Viabilizar juntamente ao banco uma conta-salário para os colaboradores;	1ª semana de Agosto.	Todos Setores.
6	Financeiro(C1)	Elencar como primeira atividade do dia o lançamento do caixa diário;	1ª semana de Julho.	Financeiro; Sócios.
7	Financeiro(C2)	Elencar como primeira atividade do dia a abertura e a última o fechamento do caixa.	1ª semana de Julho.	Financeiro.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando quadro 15, pode-se observar as 7 principais estratégias relacionadas com o plano de ação. Frente a isso, a estratégia 1 determina que o S2, realize uma reunião com os responsáveis pelos principais setores da empresa, sendo eles, o desenvolvimento, o corte, o acabamento e o setor financeiro, com o intuito de capacitá-los para resolver quaisquer questionamentos ou problemas relacionados ao seu setor, no qual deverá acontecer na primeira semana de julho de 2018. Esta estratégia busca dar mais autonomia aos responsáveis pelos setores da empresa, fazendo com que se vejam mais importantes neste processo, analisando ideias e adequando o objetivo com o proposto pelos colaboradores, com isso, não sobrecarregando o setor financeiro, que anteriormente era o responsável por resolver problemas relacionados a outros setores.

Quanto a estratégia 2, o C1 que era o responsável por atender questionamentos não relacionados a empresa, advindos de proprietários e familiares, deverá instruir na primeira semana de julho de 2018, a responsável pela recepção a indicar profissionais responsáveis para a resolução de tais requisições. Esta ação busca capacitar a recepcionista, dando mais responsabilidades, demonstrando o quão importante é sua colaboração com a empresa, além de não interromper os colaboradores do setor financeiro para resolução de trabalhos não relacionados com a atividade principal da empresa.

Quanto a estratégia 3, a partir da primeira semana de julho de 2018, a responsável pela recepção deverá limitar a entrada de familiares e de pessoas cujo o interesse não seja estritamente relacionado as atividades da empresa. Esta estratégia



busca diminuir a perda do foco dos colaboradores de todos os setores, eliminando conversas desnecessárias e melhor utilizando o tempo para realização dos processos pertinentes a cada setor.

Quanto a estratégia 4, mediante aos compromissos já atribuídos ao C1, a pesquisa financeiro será realizada na segunda semana de julho de 2018, com intuito de não atrapalhar nas atividades pertinentes à semana anterior. Esta estratégia busca estabelecer um limite de gastos pessoais relacionados aos sócios, levando em consideração a disponibilidade de recursos pertencentes ao caixa da empresa. Frente a isso, a estratégia pretende passar aos sócios a imagem que seus colaboradores estão realmente preocupados com a situação do setor financeiro.

Quanto a estratégia 5, os colaboradores C1 e C2, deverão viabilizar na primeira semana de agosto de 2018, juntamente à agência bancária, a criação de uma conta-salário para todos os colaboradores. Esta estratégia se torna viável pelo fato de facilitar os processos, melhor utilizando o tempo e principalmente demonstra preocupação com o colaborador, eliminando riscos de assaltos após o pagamento em mãos.

Quanto a estratégia 6 e 7 os colaboradores C1 e C2, deverão tomar como uma obrigação primordial já no início de Julho de 2018 o lançamento do caixa diário e a abertura e fechamento de caixa. Esta estratégia pretende demonstrar aos sócios, maior responsabilidade de seus colaboradores referente as movimentações de seus bens, detendo assim, informações precisas sempre que for requisitado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste estudo, pode-se observar que o *coaching* é uma ferramenta de grande importância na formação de um profissional ou de uma empresa. Por meio de suas etapas, busca-se diagnosticar os pontos a serem trabalhados, com o intuito de melhorar tanto a parte pessoal quanto a profissional, aprimorando a qualidade de processos e de aprendizado.

A prática do *coaching* se relaciona bem com o processo sucessório, que por sua vez, vem sendo cada vez mais motivo de preocupação nas empresas atuais, principalmente nas familiares, pelo fato de poucos fundadores conseguirem fazer com que a sua empresa sobreviva as próximas gerações.

Frente este cenário, o estudo teve como objetivos geral propor ações baseadas no *Coaching* para a reestruturação do setor financeiro após a sucessão familiar em uma empresa de confecção do sul de Santa Catarina e como objetivos específicos: (1) Diagnosticar o setor financeiro de uma confecção do sul de Santa Catarina; (2) Compreender por meio de teorias os benefícios e ações do *Coaching*; e (3) Estruturar um plano de ação baseado na metodologia de *Coaching* para a reestrutura do setor financeiro de uma empresa de confecção do sul de Santa Catarina.

Assim foi realizado uma pesquisa na base de dados SPELL, onde de 19 artigos encontrados a partir da palavra-chave *coach*, 7 foram utilizados como base para o desenvolvimento do trabalho. A partir desta amostragem foi possível encontrar inúmeros benefícios da aplicação do *coaching*, categorizados em benefícios de processos, relacionamentos de líder *coaching*. Com a leitura dos passos utilizados pelos autores, a pesquisa destacou o proposto por Ramos e Souza (2012), composta por 3 passos.

Conforme a proposta do passo 1, foi aplicado uma pesquisa com os sócios-proprietários e colaboradores do setor financeiro, a fim de apontar os pontos fortes,



fracos, oportunidades e ameaças referentes ao setor financeiro. Mediante a pesquisa, foi realizado o planejamento estratégico relacionado aos pontos fracos destacados na pesquisa. Utilizou-se dos passos 2 e 3 na explanação das ações de resolução dos problemas evidenciados no diagnóstico, como é o caso da realização de atividades não pertinentes ao departamento financeiro, porém relacionados com a empresa, realização de atividades pessoais dos proprietários e familiares; interrupções familiares, a não existência de pró-labore, a utilização do princípio da entidade, a não existência de conta-salário, serviço externo realizado com carros particulares, lançamento de caixa diário e abertura e fechamento de caixa.

O *coaching* pode servir de ferramenta extremamente importante para o diagnóstico de informações e na composição do planejamento estratégico. Para o estudo apresentou grande relevância no processo sucessório, confirmando as pesquisas realizadas sobre o tema, onde se confirma a eficiência do *coaching* cada vez mais nos dias atuais.

Como limitador da pesquisa, é relevante evidenciar que o pesquisador não é *coach*, para tanto na busca de um resultado verdadeiro, a pesquisa foi realizada em cima de materiais bibliográficos, determinando a realidade dos fatos apontados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Patrícia. **O que é Mentoring?** Portal Gestão, abril/2010. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/3219-o-que-e-o-mentoring.html>>. Acesso em: 11 set. 2017.

CORREIA, Joana Sofia Esteves et al. **Coaching: Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional**. 2012. 143 f. Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos).

Dutra, J. S.. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. **Entre 2014 e 2017, Desemprego cresceu mais em Santa Catarina e no Rio**, 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20118-entre-2014-e-2017-desemprego-cresceu-mais-em-santa-catarina-e-no-rio-de-janeiro.html>>. Acesso em 17 Jun de 2018.

FERREIRA, Débora Aparecida da Costa. **Estudo sobre a atuação de Coaches**. 2013. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.

FRANZENER, Juliana. **Processo Sucessório: O Papel do Líder**, 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/2425/2373>>. Acesso em 12 Mar de 2018.



GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: EDITORA ATLAS S.A, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n 3, p.20-29, 1995.

HUDSON, F. M. **The handbook of coaching**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo: a conquista da Liderança**. São Paulo: NOBEL, 2007.

LÍDER COACHING. **Coaching Express**. Disponível em:<<http://coachingexpresscb.com/>> Acesso em 15 Jun de 2018

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Coaching e mentoring**. 2014. 12 f. Interseberes, Curitiba.

NORO, Greice de Bem; STUKER, Camila; OLIVERIA, Helvio Righi de. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo Coaching. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, 2015.

MALTA, Teodoro. Aplicação de coaching em empresas: uma meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **Revista Administração em Diálogo**, 2015.

MANZINI, Eduardo José. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26, p. 149-158, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Empreendedorismo**: São Paulo: Person Prentice Hall, 2012.

MELO, Leonice Holanda Alves; BASTOS; Adriana Teixeira; BIZARRIA; Fabiana Pinto de Almeida. Coaching como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Edson Maques. **Coaching Manual do Cliente**, 2006. Disponível em: <<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000528.pdf>>. Acesso em 10 Mai de 2018.

PENIDO, Cristiane. O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 2015.



PWC. **Empresa Familiar, o desafio da governança**, 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf>> Acesso em 13 Mai de 2018.

RAMOS, David Moreira; SOUZA, Paulo Roberto. Coaching de executivos e a mudança comportamental. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 2012.

RICCI, Renato. **Coaching uma nova visão**: como se transformar em um verdadeiro coach profissional. São Paulo: NewBook, 2015.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas: MEI - ME – EPP**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 20 Mai de 2018.

SOARES, Maurilia de Cássia Veloso; CORRÊA, Maria Laetitia. O líder-coach e sua influência no processo de aprendizagem comportamental: um estudo de caso. **Revista Gestão & Planejamento**, 2008.

SOUZA, Flávio. **Os tipos de Coaching**. 2010. Disponível em: <<http://www.flaviosouza.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2017.

SOUZA, Adriana Maria de. **O coaching na atuação do profissional da Informação**. 2013. 187f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K.. The relationship between succession issues and business performance: evidence from UK family SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 10, 59–84, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmen, 2010. 284p.