

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv4n1c4>

UMA EMPRESA, DUAS FAMÍLIAS: QUAL O SEGMENTO DE ATUAÇÃO? One company, two families: which operation segment?

CARINA VEDOOT SCHENEIDER COUTINHO – carina.coutinho@mutirao.com.br

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

PAULA PATRICIA GANZER – ganzer.paula@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

EDUARDO DA MOTTA XAVIER – eduardokaster@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

ANA CRISTINA FACHINELLI – afachinelli@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

PELAYO MUNHOZ OLEA – pelayo.olea@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

Submissão: 23/04/2013 | Aprovação: 12/02/2014

Resumo

A NI Informática é administrada por duas famílias sócias, os Baldin e os Moraes, que se dividem em relação aos segmentos em que a empresa deverá competir.

O caso pode ser utilizado em matérias de Administração que abordem áreas de análise de mercado, inteligência e gestão estratégica, empreendedorismo, administração de operações e modelagem para apoio à tomada de decisões.

Palavras-chave: Tecnologia de informação, Empreendedorismo, Empresa familiar, Estratégia, Competitividade.

Abstract

NI Informática is administered by two partner families, the Baldins and the Moraes, which are divided with regard to the segments in which the company should compete.

The case can be used in administration subjects that deal with the areas of market analysis, intelligence, strategic management, entrepreneurship, operations management and modeling for supporting decision-making.

Keywords: Information Technology; Entrepreneurship; Family Business; Strategy; Competitiveness.

Em 1980, as famílias Baldin e Moraes iniciaram um plano de criação de uma empresa, afinal tinham experiência empresarial, resultante de empregos anteriores na área de informática. A partir de então, fundaram a NI Informática, para atuar no segmento de criação de *softwares* sob medida para

empresas. A família Moraes não acreditava que o negócio poderia dar certo, mas resolveu investir, pois tinha capital e experiência para apostar no próprio negócio, e passaria a ser proprietária juntamente com os sócios, os Baldin.

A empresa iniciou seus trabalhos e permaneceu com a criação e desenvolvimento de *softwares* empresariais. No ano de 2010, durante uma viagem a uma feira do setor de informática fora do Brasil, o Sr. Baldin vislumbrou uma oportunidade de abertura de mercado, diante de pesquisas que observou no evento. Entusiasmado, retornou para a empresa e convocou uma reunião entre sócios e gestores para comunicar a intenção de mudança, mesmo porque esta deveria ser aprovada pela maioria dos tomadores de decisão.

A notícia da possível reestruturação da política de direcionamento das vendas ocasionou insegurança por parte de alguns gestores e, principalmente, no sócio da família Moraes, que pensava em jamais ter de promover mudanças de estrutura. Recordava que, dois anos antes, haviam investido em espaço físico em uma filial, para melhor atender os clientes, e não queria se preocupar com novas estratégias. Para os Moraes, não seria conveniente sair da zona de conforto em que a empresa se encontrava. No entanto, os Baldin trabalhavam para convencer os sócios a aprovarem a iniciativa e apostar no complemento para o desenvolvimento da empresa.

Histórico

A empresa NI Informática atua no mercado brasileiro desde 1981, é uma das pioneiras no Estado do Rio Grande do Sul em criação de *softwares* sob medida para gestão de negócios. Atua no setor de tecnologia da informação, na criação de *softwares* para comércio, indústria e serviços. É especializada no desenvolvimento de *software*, implantação e consultoria aos clientes. Atualmente, a empresa atua em três segmentos e direciona seus produtos para a linha de comércio (39%), indústria (32%) e serviços (29%), com uma carteira de aproximadamente 75 clientes, entre os quais se destacam: Lojas Marisa, Grupo Grazziotin, Converplast, Top Internacional, Lojas Esplanada e Sodexo Puras. A NI possui um faturamento bruto de R\$ 12 milhões anuais, sendo o Rio Grande do Sul responsável por 15% das vendas da empresa no Brasil.

A matriz da NI Informática está sediada na cidade de Caxias do Sul, instalada em uma planta com área de 2.300 m², onde estão seus Departamentos Administrativo, Financeiro, Tecnologia e Consultoria. Possui uma filial em São Paulo, onde está alocado o Departamento Comercial e *Marketing*. Entre os objetivos da empresa, destacam-se o aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos a clientes internos e externos, a melhoria da condição profissional dos colaboradores, a obtenção de maior rentabilidade e estar sempre à frente da concorrência no mercado de tecnologia.

A NI Informática é composta, desde a sua criação, por quatro sócios, e atualmente conta com cerca de 80 colaboradores; é destaque como a primeira empresa gaúcha do ramo a obter a certificação ISO 9001, em 1998, e a manteve ininterruptamente até o ano de 2012. Para atingir seus objetivos, a empresa conta com programas internos que buscam fortalecer e motivar a equipe, como *endomarketing*, programa de produtividade, programa de participação nos resultados (PPR), programa de estágio e incentivo à educação.

A empresa dispõe de alta tecnologia para o desenvolvimento de uma variada linha de *softwares* e aplicativos, como o NI Postos, o NI Gestão ERP (*Enterprise Research Planning*), Geração 5, tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*), NI Gestão de Venda e NI Restaurantes, os quais serão desmembrados nos próximos cinco parágrafos (NI, 2012).

O NI Postos permite o gerenciamento de diversas unidades por meio de conexão *on-line*, em que é possível, por meio do cadastro personalizado, configurar regras de carta frete adaptadas ao tipo de negócio. O NI Gestão ERP foi planejado para que o cliente faça a sua administração e torne-se independente da NI, além de poder criar regras e definir os padrões de trabalho de sua empresa; o

sistema pode ser utilizado em formato de *holding*, disponibilizando as informações de acordo com as permissões de cada empresa.

Por meio do sistema de busca do *software* Geração 5, é possível localizar arquivos de qualquer época, em um histórico completo das alterações. A solução possibilita o controle de tarefas por documento por meio de agendamentos como revisões contratuais, vencimentos de locações, entre outros.

A tecnologia RFID é um método de identificação automática por meio de sinais de rádio, que armazenam dados remotamente por meio de dispositivos denominados etiquetas RFID ou *tags*. Os objetos podem ser identificados a distância de maneira instantânea, e sua localização pode ser monitorada por meio da leitura da *tag*, por antenas que emitem e recebem ondas de rádio. No mercado varejista, a tecnologia permite que o caixa leia o preço desses itens a distância, dispensando o comprador de retirá-los do carrinho. As etiquetas também armazenam informações de procedência dos produtos, como origem, peso, validade, data de fabricação, informações nutricionais etc.

O NI Gestão de Vendas é um *software* específico para realizar a venda, que, ao final da operação, emite um comprovante fiscal. É conectado a um equipamento Emissor de Cupom Fiscal (ECF), seguindo a legislação. É possível o acesso aos dados de cadastro dos produtos, estoques, gestão de preços, compras, inventários, distribuição de produtos e também ao controle da movimentação das lojas. O *software* proporciona ampla visão sobre o desempenho da venda de produtos, das lojas e de cada vendedor.

Concebido para atender empresas de refeições coletivas, que trabalham com diversos cardápios, serviços diferenciados para seus clientes, o NI Restaurantes possibilita um acompanhamento detalhado do processo de compras e distribuição para diminuir custos e atingir as margens esperadas. Proporciona agilidade, visualização de custos, combinações, calendários regionais, comparativos com cardápios matriz ou regional, apresenta uma ficha técnica de nutrientes, modo de preparo e controle de desperdícios.

Os segmentos de produtos com os quais a empresa trabalha são desenvolvidos para atender um número seletivo de clientes, em que se prima pela qualidade de atendimento, de modo a manter a carteira atual de clientes. O desenvolvimento e o suporte aos usuários têm características personalizadas, que exigem atenção especial para cada cliente.

A empresa foi fundada por duas famílias, os Baldin e os Moraes, que conduzem o negócio em conjunto, tanto nas decisões estratégicas quanto nas operacionais. Tendo em vista a expansão no mercado de desenvolvimento de *software*, as famílias encomendaram uma pesquisa para identificar a satisfação dos atuais clientes, tendências e nichos de mercado para futura atuação.

O contexto do conflito

Na cidade de Caxias do Sul, o setor de informática é representado pelo Trino Polo, do qual a NI Informática faz parte. O Trino Polo é um polo de informática de Caxias do Sul, que consiste na reunião de empresas dos diversos segmentos do setor de informática localizadas no município, órgãos do governo, entidades de ensino superior e entidades de classe, para a discussão, elaboração e implementação de ações conjuntas para o desenvolvimento do setor (TRINO POLO, 2102). Diante do cenário de clientes, e devido à pesquisa, foi aberto um escritório da NI em São Paulo no ano de 2008, para melhor atender clientes de todas as regiões do País. Diante da possibilidade de expansão da empresa, surgiu, por parte de uma das famílias sócias da empresa, a família Baldin, a ideia de aumentar a carta de clientes, fato que implicaria mudanças na forma de atuação da empresa, pois os produtos teriam que ser padronizados para possibilitar a venda generalizada.

A princípio tudo estava bem, no entanto a família Moraes não estava de acordo com as mudanças de produto e muito menos com a ampliação da carta de clientes, pois acreditava que esse aumento prejudicaria o bom atendimento aos atuais clientes, realizado até então. Por outro lado, a

família Baldin permanecia entusiasmada com a ideia de expansão da clientela e consequente expansão no mercado de atuação.

O conflito

As famílias estavam perante duas alternativas distintas de opinião: a família Baldin pensava em desenvolver *softwares* padronizados para um número maior de clientes, no intuito de abranger mercado e buscar inovação; em contrapartida, a família Moraes pensava em continuar a desenvolver *softwares* sob medida para um público selecionado, a fim de manter a atual carta de clientes.

Nesse período, formaram-se diversas opiniões, por parte dos gestores, diante das expectativas das famílias Baldin e Moraes, em relação às mudanças que teriam que passar. Essas divergências dificultavam a tomada de decisão, pois, a cada reunião, pouco se avançava num acordo entre as famílias sobre a decisão do futuro da empresa.

Enquanto nada era decidido, a família Baldin iniciava seus trabalhos na pesquisa e na busca de ferramentas para implantar os novos processos de desenvolvimento, assim como se apropriava de informações de futuros clientes para a empresa. Quando a família Moraes percebeu a movimentação da família Baldin, que preparava sua base para a mudança, ameaçou desvincular-se da sociedade, por alegar falta de transparência nas negociações. No entanto, a família Baldin havia explicado que traria as informações necessárias para provar que sua ideia resultaria em indicadores positivos para a empresa e não a implantaria sem a aprovação da família Moraes. Mas esta, por sua vez, decidida a se opor ao que avaliava como absurdo – a ideia de mudança –, procurava prejudicar as tentativas dos Baldin em provar o quanto seria viável a nova proposta.

A situação não se justificava somente pela mudança nas características de trabalho da NI, mas também porque as famílias sócias tiveram intrigas no passado, referentes ao percentual de participação de cada família na sociedade, que, por motivos pessoais, acabou mudando os rumos das famílias. A família Baldin sempre foi uma família profissional em relação aos negócios, procurava apaziguar conflitos; do outro lado, os Moraes costumam trabalhar levando em conta o lado pessoal. Essa diferença de postura causava problemas no relacionamento no ambiente de trabalho.

Desde a fundação da empresa, os Moraes não aceitavam percentuais iguais de sociedade, pois acreditavam que, caso a empresa não evoluísse e fechasse as portas, se investissem menos, perderiam menos, e investiram 30% na sociedade. Já a família Baldin responsabilizou-se pelos 70% restantes da sociedade. Desde a concepção da empresa, a família Baldin percebeu o receio dos Moraes, no entanto estava otimista na sociedade.

Após alguns anos, a família Moraes convenceu-se de que a empresa estava sólida e passou a se interessar mais pela sociedade, com intenção de tomar conta totalmente da empresa, ou seja: enquanto a empresa estava se estabelecendo, os Moraes descreditavam do êxito, e, após a empresa demonstrar resultados, quiseram tomar conta do negócio. Foi aí que começaram a surgir os conflitos entre as famílias.

Desafio e possibilidades

O clima entre as famílias sócias mudou. Nas discussões em reuniões, e mesmo no dia a dia da empresa, as conversas e atividades rotineiras incomodavam os empresários, pela espera na resolução das questões pertinentes a ampliação e qualificação do quadro de colaboradores, estratégias de expansão e capital a ser investido.

A família Baldin estava apreensiva e, ao mesmo tempo, com esperanças, pois tinha convicção de que sua ideia fortaleceria a imagem e os lucros da empresa. Por outro lado, sentia receio, afinal a outra família sócia estava desgostosa com as atitudes tomadas relativas à ambição de conquistar novos clientes. Por sua vez, a família Baldin sentia-se injustiçada em ter suas ideias reprimidas pela família Moraes, por simples implicância pessoal, já que a família Moraes tinha menos percentual de participação na sociedade.

As famílias estavam em um momento de decisão. O que fazer? A família Baldin pensou em apresentar uma proposta de compra aos Moraes e ficar como única proprietária. Mas, devido aos problemas no passado sobre a sociedade, estava em dúvida quanto ao que fazer. Os Baldin poderiam implantar a nova forma de trabalho na empresa, afinal possuíam a maior parte da sociedade, poderiam efetuar a compra ou simplesmente desistir e continuar a trabalhar como sempre.

E os Moraes? Poderiam aceitar a proposta de vender sua parte na sociedade e iniciar uma nova empresa, dessa vez como empresários independentes, aceitar a proposta dos sócios Baldin, continuar a discussão sem terminar a sociedade, mas brigando por estilos diferentes de gestão, ou contratar pessoas para ficarem em seu lugar e sair do campo de tomada de decisões da empresa.

Todas as opções geravam dúvidas entre as famílias. Mas, para elas, mesmo depois de tantos desentendimentos, havia a esperança de resolver a situação da melhor maneira possível, afinal as famílias foram parceiras por muito tempo e não desejavam criar conflitos, que poderiam colocar em risco a estabilidade familiar e empresarial.