



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

AUGUSTO CÉSAR DE OLIVEIRA UBIRAJARA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA
FAMILIAR R.F. GOMES EPP NO MUNICÍPIO DE MACAPÁ-AP**

Recife

2018

AUGUSTO CÉSAR DE OLIVEIRA UBIRAJARA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA
FAMILIAR R.F. GOMES EPP NO MUNICÍPIO DE MACAPÁ-AP**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Centro de Tecnologia e Geociências (CTG), como requisito avaliativo para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador: Prof. Laerty Moraes Cavalcante

Recife

2018

Catálogo na fonte
Bibliotecária Maria Luiza de Moura Ferreira, CRB-4 / 1469

- U15i Ubirajara, Augusto César de Oliveira.
A importância do planejamento estratégico na empresa familiar R.F. Gomes EPP no município de Macapá-AP / Augusto César de Oliveira Ubirajara - 2018.
49 folhas, il.
- Orientador: Prof. Dr. Laerty Moraes Cavalcante.
- TCC (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Departamento de Graduação em Engenharia Mecânica, 2018.
Inclui Referências.
1. Engenharia Mecânica. 2. Planejamento estratégico. 3. Empresa familiar.
4. Mercado. 5. Gestão. I. Cavalcante, Laerty Moraes (Orientador). II. Título.

UFPE

621 CDD (22. ed.)

BCTG/2018-505



Universidade Federal de Pernambuco Coo
Departamento de Engenharia Mecânica
Centro de Tecnologia e Geociências- CTG/EEP



ATA DE SESSÃO DE DEFESA DE
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC2

Aos dezessete dias do mês dezembro do ano de dois mil e dezoito, às 9:00, no Bloco de salas de aula do Centro de Tecnologia e Geociências da UFPE, reuniu-se a banca examinadora para a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Pernambuco, intitulado: **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA FAMILIAR R.F. GOMES EPP NO MUNICÍPIO DE MACAPÁ-AP**, elaborado pelo aluno **Augusto César de Oliveira Ubirajara**, matrícula 101.435.834-50, composta pelo Prof. **Laerty Moraes Cavalcante** (Orientador), Prof. **Rogério Pontes** (examinador 1) e Prof. **Armando Lúcio Ramos de Medeiros** (examinador 2). Após a exposição oral, o candidato foi argüido pelos componentes da banca que em seguida reuniram-se reservadamente, e deliberaram pela _____ (*aprovação/reprovação*) do candidato no Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia Mecânica da UFPE, atribuindo-lhe à monografia a média _____ (_____). Para constar, redigi a presente Ata, aprovada por todos os presentes, que vai assinada por mim e pelos demais membros da banca.

Orientador: Prof. **Laerty Moraes Cavalcante** - Nota: _____
DEMEC/UFPE

Assinatura: _____

Examinador 1: Prof. **Rogério Pontes** - UPE Nota: _____

Assinatura: _____

Examinador 2: Prof. **Armando Lúcio Ramos de Medeiros** - Nota: _____
DEMEC/UFPE

Assinatura: _____

Recife, 17 de Dezembro de 2018

José Maria A. Barbosa

Dedico este trabalho a todos aqueles que me incentivaram a atingir meus objetivos. Especialmente aos meus familiares e amigos, por acreditarem nos meus esforços para obter minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me sustentar, mesmo diante dos desafios no cotidiano.

A todos aqueles que torceram por mim durante minha jornada acadêmica, expressando carinho e compreensão e, acima de tudo, estímulo para alcançar meus objetivos.

Ao meu orientador pelas sugestões e profissionalismo na condução do trabalho.

RESUMO

Este estudo aborda o tema “A importância do planejamento estratégico na empresa familiar R.F. Gomes EPP no município de Macapá-AP” tendo como objetivos compreender a necessidade do planejamento estratégico e seus benefícios para a empresa familiar R F GOMES EPP no município de Macapá -AP; descrever o surgimento, a evolução e o conceito de Empresa Familiar; verificar os aspectos relevantes deste tipo de planejamento para o processo produtivo na Organização Empresarial; identificar as características da gestão familiar e sua relação com o planejamento estratégico e evidenciar os impactos desse planejamento sobre a administração familiar na empresa R F GOMES EPP no município de Macapá -AP. A metodologia do estudo baseou-se no método quali-quantitativo, com a realização de entrevistas e aplicação de questionários. Após o estudo, inferiu-se que todo o processo de pesquisa realizado, tanto em nível teórico como prático, não deixou dúvidas de que os desafios na instituição empresarial pesquisada têm sido superados e sustentado por meio de um planejamento estratégico funcional de tal modo que a Organização colhe resultados positivos tanto em termos operacionais quanto gerenciais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Empresa familiar. Mercado. Gestão

ABSTRACT

This study deals with the theme "The importance of strategic planning in the family business R.F. Gomes EPP in the municipality of Macapá-AP" aiming to understand the need for strategic planning and its benefits for the family business R F GOMES EPP in the municipality of Macapá -AP; describe the emergence, evolution and concept of Family Business; to verify the relevant aspects of this type of planning for the productive process in the Business Organization; to identify the characteristics of family management and its relation to the strategic planning and to highlight the impacts of this planning on family management in the company R F GOMES EPP in the municipality of Macapá -AP. The methodology of the study was based on the qualitative-quantitative method, with the accomplishment of interviews and application of questionnaires. After the study, it was inferred that the entire research process, both at the theoretical and practical level, left no doubt that the challenges in the researched business institution have been overcome and sustained through a functional strategic planning in such a way that the Organization has positive results in both operational and managerial terms.

Keywords: Strategic planning. Family business. Marketplace. Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atuação da equipe gestora	35
Figura 2 - Problemas internos da Empresa	36
Figura 3 - Tomada de decisão na empresa	37
Figura 4 - O Planejamento Estratégico facilita o processo de tomada de decisão	38
Figura 5 - Os impactos do planejamento estratégico na gestão familiar na empresa ..	39
Figura 6 - O planejamento estratégico na gestão familiar da Empresa garante a competitividade	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA	10
1.2	O PROBLEMA E A PERGUNTA DE PESQUISA	10
1.3	JUSTIFICATIVA	11
1.4	OBJETIVOS	12
1.4.1	Geral	12
1.4.2	Específicos	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	13
2.2	EMPRESA FAMILIAR: Aspectos gerais	18
2.3	EMPRESA FAMILIAR NO AMAPÁ	23
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA FAMILIAR	26
2.5	FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
3	METODOLOGIA	30
3.1	TIPO DE PESQUISA	30
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	30
3.3	COLETA DE DADOS	31
4	A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA ESTUDADA: Análise dos resultados	32
4.1	PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA EMPRESA	32
4.2	PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES	34
	CONCLUSÕES	40
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES	46
	APÊNDICE B – QUESTIONARIO PARA OS COLABORADORES	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

O planejamento estratégico é um processo legítimo e, como tal, tem sido bastante utilizado por empresas de vários setores da economia com a finalidade de conquistar e manter o controle sobre todas as etapas, desde a formulação do produto até a comercialização, que fazem parte do processo produtivo na Administração Empresarial (NOVAES, 2015).

Em termos conceituais o Planejamento Estratégico pode ser definido como um instrumento voltado para a análise metódica do ambiente empresarial, tanto aquele interno como externo capaz de apontar um caminho variado para que a Organização tenha como prioridade o desenvolvimento progressivo estimulando a força produtiva de seus colaboradores, além de orientar as decisões que devem ser tomadas pela gestão para avaliar o crescimento da empresa no mercado competitivo. Sua aplicação pode ser efetivada nos mais diversos tipos de administração (MASIEIRO, 2009).

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico tem seu lugar no conjunto de teorias administrativas, sendo que seus desdobramentos operacionais devem ser conduzidos considerando algumas estratégias importantes para a eficiência do processo produtivo. No tocante a esse tipo de planejamento, a racionalização das atividades propostas no interior das empresas deve contar com a participação de todos os componentes da Organização, não apenas como uma forma de tornar mais dinâmico o funcionamento da empresa, mas também como uma necessidade de que o próprio empreendimento tenha mais chances de obter sucesso (SERRA, 2014).

Nota-se então que é essencial abordar o planejamento estratégico, e justificar essa discussão a partir da compreensão de que seu conceito engloba o conjunto de atividades que tem intenções definidas e corretamente planejadas, utilizando-se meios e recursos operacionais, que visa adaptar e mobilizar a capacidade interna da empresa ao ambiente externo, revelando-se abrangente e ao mesmo tempo adequado as necessidades do mercado consumidor, não excluindo nenhuma etapa que compõem esse tipo de planejamento (NOVAES, 2015).

Segundo Mooney (2016), o Planejamento Estratégico possibilita então que, a partir da organização do ambiente interno, o resultado final seja positivo e favorável ao crescimento da Organização. Os benefícios de um planejamento estratégico são: proporcionar maior interação entre a empresa e o meio ambiente, estabelecer o foco da empresa, agilidade e coerência no

procedimento de tomada de decisões, definição do nível de competitividade, coordenar e otimizar a alocação de recursos e estabelecer mecanismos de avaliação e controle.

Nas empresas familiares, o planejamento estratégico também possui importância central no contexto do processo produtivo, uma vez que os impactos desse processo na gestão são incontestáveis, tanto em termos administrativos, quanto em termos operacionais ou humanos (NOVAES, 2015).

Assim, a gestão familiar se fundamenta em aspectos positivos como, lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses, cultura empresarial, comprometimento e espírito de assumir os ideais e metas da empresa, o que são critérios bastante relevantes, sendo normalmente um dos grandes desafios das empresas que seguem outros modelos (SOUZA, 2011).

1.2 O PROBLEMA E A PERGUNTA DA PESQUISA

Assim cabe questionar: Qual a importância do planejamento estratégico para a empresa familiar R F GOMES EPP no município de Macapá -AP?

Como hipótese acredita-se que o planejamento estratégico é importante, principalmente quando surgir a necessidade de sucessão nas empresas familiares, visto que, sendo elaborado com antecedência, as etapas correspondentes a substituição no comando da empresa pode acontecer de forma mais natural e menos impactante para que o trabalho desenvolvido tenha resultados satisfatórios e favoreça a continuidade no crescimento da Organização Familiar. Além disso, o planejamento estratégico é uma ferramenta que favorece a gestão da empresa familiar no sentido de reduzir o tempo e o investimento gastos com ações que não darão o resultado pretendido.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como intuito demonstrar a importância que o planejamento estratégico tem para as empresas familiares, bem como destacar os aspectos positivos e negativos que esta ferramenta possui para o processo produtivo da empresa.

No contexto das Organizações familiares o planejamento estratégico tem se revelado um processo fundamental, pois, nos dias atuais, há uma quantidade considerável de pontos vulneráveis em empresas familiares como contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade de qualificação para assumir os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, além de paternalismo e centralização na tomada de decisões, sendo um fato

incontestável que para uma administração mais equilibrada é essencial contar com um planejamento estratégico atualizado e adaptado as necessidades específicas do segmento mercadológico onde a empresa atua.

Diante disso, a relevância acadêmica do tema reside no fato de que se abre a perspectiva de se produzir literatura atualizada sobre o assunto com o intuito de que outros acadêmicos que se interessam pela temática venham a ampliar a discussão em torno da importância do planejamento estratégico para as empresas que assumem um perfil familiar.

Em termos práticos todo o processo de pesquisa a ser realizado, tanto em nível teórico como prático, não deixará dúvidas de que os desafios da gestão nas empresas familiares podem ser superados mediante o planejamento estratégico, sendo possível afirmar que esse processo pode sustentar suas atividades de tal modo que a Organização colha resultados positivos, tanto em termos operacionais quanto gerenciais.

Para a sociedade, a abordagem do tema é relevante, uma vez que os consumidores em geral devem ter um conhecimento sobre o modo de gestão nas empresas familiares, além de entender como o planejamento estratégico pode impactar a própria percepção que a Organização projeta na comunidade, resultando em maior confiança do público nas atividades e modo de operar da empresa foco da pesquisa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

Compreender a importância do planejamento estratégico para a empresa familiar R F GOMES EPP no município de Macapá -AP

1.4.2 Específicos

- Descrever o surgimento, a evolução e o conceito de Empresa Familiar;
- Verificar os aspectos relevantes do planejamento estratégico para o processo produtivo na empresa familiar;
- Identificar as características da administração familiar e sua relação com o planejamento estratégico;
- Evidenciar os impactos do planejamento estratégico sobre a gestão familiar na empresa R F GOMES EPP no município de Macapá -AP

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

O advento da Revolução Industrial foi um ponto chave para uma quebra dos paradigmas até então vigentes, pois surgiu, a partir dali uma nova ideia de trabalho, modificando também a estrutura social existente, e sendo responsável pelo início das superestruturas tão carentes de uma administração conceitual e voltada para o todo e para as partes. Chiavenato (2003, p.36) trata o assunto acima descrito, bem resumidamente:

O início da história da administração foi predominantemente uma história de cidades, de países, governantes, exército e da Igreja. A Revolução Industrial provocou o surgimento das fábricas e o aparecimento da empresa industrial e, com isso, provocou várias mudanças na época, das quais destacamos: as primeiras experiências sobre administração de empresas.

Em termos conceituais, Henry Fayol diz que, “*o ato de administrar define-se em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*” (2003, p.81). Estes seriam também os elementos constitutivos da administração, criando-se o método que viria a ser utilizado até hoje.

O método administrativo surgiu no início do séc. XX, mais como uma necessidade de manter algum meio de controle baseado em dados científicos, sobre as superestruturas que surgiam cada vez mais e mais rápido em decorrência da Revolução Industrial.

O ponto de partida surgiu então vindo de dois polos: o engenheiro Frederic Winslow Taylor demonstrou que o meio mais eficaz para aumentar a produtividade seria torná-la mais eficiente no nível operacional. Era uma visão que incentivava a mudança de baixo para cima e, indicava que o único responsável pelo aumento ou diminuição da produção seriam os operários.

Segundo Assis (2012), desta abordagem surgiu então a *Escola da Administração Científica*. Por outro lado, surgiu também a *Teoria Clássica*, encabeçada por Henry Fayol, era também chamada corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da Organização. Como descreve Chiavenato, (2003, p.48) “a preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais”. Ao inverso da Administração Científica esta abordagem incentivava a mudança de cima para baixo.

Mesmo sendo ideias contrárias estas duas correntes constituem os alicerces da chamada, *Abordagem Clássica da Administração*. Estas noções surgiram num período em que a administração se tornou intimamente ligada a ideia de sobrevivência da própria empresa, pois

sem um método não haveria controle totalmente eficaz que perdurasse e que produzisse resultados positivos para as novas estruturas que surgiam.

No passado, segundo Mota (2010), havia formas de administração bastante simples, é claro, mas as empresas, neste período, também tinham formas simples. Observa-se contribuição para a ciência administrativa desde os filósofos. Em meio à literatura existem discussões, teorias de administração pública, previsões de princípios administrativos atuais etc. René Descartes, surgiu como um filósofo visionário em termos de Administração, pois criou um método que serviu de base para muitos dos princípios utilizados pela Teoria Clássica e pela Administração Científica. Foi chamado de Método Cartesiano, e seus princípios são:

- *Princípio da dúvida sistemática ou da evidência*: Não aceitar como verdadeiro o que não se pode comprovar através de meios concretos;
- *Princípio da análise ou de decomposição*: Dividir um problema em várias partes e resolve-lo parte por parte, uma de cada vez;
- *Princípio da síntese ou da composição*: Começar nossos pensamentos e objetivos dos mais simples, passando gradualmente para os mais complexos;
- *Princípio da enumeração ou da verificação*: Fazer as verificações que sejam necessárias para se ter certeza que nada ficou para trás (SILVA, 2012).

Estes métodos, por simples que fossem, passaram a ser utilizados por outras instituições com fins diversos, mas com as mesmas necessidades. Foi assim, com a Igreja Católica, que no decorrer de vários anos transferiu essa forma de organização para melhor estruturar suas posses que se avolumavam.

Assim, ocorreu também com as organizações militares, que de uma estrutura eficiente e simples, baseada na hierarquia de cargos, influenciou todo um pensamento teórico administrativo. Além disto, outro princípio utilizado pela administração surgiu nas organizações militares, que seria o princípio de direção, como bem preceitua Chiavenato, “que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer” (p.32, 2003). Outro ponto importante seria o pensamento estratégico, pois uma organização, quanto mais complexa, mais necessário se torna um planejamento adequado e com visão de futuro, na expectativa de descobrir dificuldades que possam ocorrer no caminho de suas atividades.

Contribuem de forma expressiva, os economistas liberais, pois partindo do pressuposto básico que as empresas capitalistas visam o lucro, obviamente os moldes econômicos existentes irão influenciar sobremaneira na forma como tais grupos administrarão suas atividades. Tais ideias demonstram, dentre outros, a noção central de competição entre os mercados, a intervenção do Estado na economia em determinadas circunstâncias, a especialização dos

operários, a importância do planejamento e da organização como elementos de uma boa administração.

A partir deste momento, o mundo iniciava o embasamento do que viriam a ser as primeiras teorias da administração. Começaram a surgir os grandes empreendedores e seus impérios econômicos. Nas palavras de Chiavenato (2003, p.38-39):

Surgiram os primitivos impérios industriais, aglomerados de empresas que se tornaram grandes demais para serem dirigidos pelos pequenos grupos familiares. Logo apareceram os gerentes profissionais, os primeiros organizadores que se preocupavam mais com a fábrica do que com vendas ou compras. As empresas manufaturavam, comprando matérias – primas e vendendo produtos por meio de agentes comissionados, atacadistas ou intermediários.

Além disso, ele traduz todo o desenvolvimento das indústrias e dos mercados até chegar ao patamar em que se encontram hoje:

Para dominar novos mercados, as empresas acumulavam instalações e pessoal além do necessário. Os custos das várias unidades precisavam ser reduzidos por meio da criação de uma estrutura funcional que coordenasse fabricação, engenharia, vendas e finanças para reduzir os riscos de flutuação do mercado. Os lucros iriam depender da organização e da racionalização dessa estrutura funcional (CHIAVENATO, 2003, p.39).

Na história, Chiavenato (2010) explica que, por volta das décadas de 1980 e 1990, as indústrias passaram a controlar as matérias-primas através de seus departamentos de compras, onde adquiriam firmas fornecedoras e controlavam também a distribuição da venda de seus produtos diretamente aos varejistas ou ao consumidor final. Procurava-se, assim, maior eficiência em produção, nas compras, nas distribuições e por fim, nas vendas. Os meios de reduzir custos passaram a diminuir, sendo assim, as margens de lucro baixaram, o mercado saturou-se e as empresas passaram a procurar novos mercados por meio da diversificação de produtos. Assim, surgiu a empresa integrada e multidepartamental, servindo para ilustrar até os dias de hoje esse modelo empresarial.

Muitas destas empresas, no início do século XX, foram esmagadas pelo mercado financeiro por não terem pessoas, em seu comando, suficientemente capazes de impor a uma superestrutura a organização necessária para enfrentar os momentos de crise do mundo. Assim, surgiram os grandes organizadores da empresa moderna. Pessoas talhadas para o novo mundo de competição e da livre concorrência. Daqui se extraem todos os elementos necessários para as bases científicas de uma teoria administrativa.

Compreende-se que a Teoria Administrativa, pode ser utilizada em organizações lucrativas ou não-lucrativas. Tendo em vista tais organizações, uma maior ou menor

aplicabilidade das teorias administrativas são necessárias dependendo do tamanho e da complexidade das atividades realizadas nestas organizações. Ao evoluírem, as organizações necessitam ser administradas, com pessoas trabalhando em diversos níveis hierárquicos, para o fiel cumprimento de suas operações. Sobre isto, Chiavenato (2003, p.02) fala que “a administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização”.

De alguns anos para cá, surgiu uma modalidade de administração, bastante eficiente e que tem demonstrado ser de grande valia, não só para as organizações lucrativas como para as não-lucrativas. A chamada Administração por Objetivos (APO), que Chiavenato (2003, p.228) conceitua como “um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade”.

Uma atividade diagnosticada desta forma, em sua consecução, trará à tona o trabalho exercido por cada uma daquelas figuras, ou seja, a atividade-fim exercida por cada elemento hierárquico numa organização poderá ser avaliada tanto do ponto de vista do resultado quanto do ponto de vista do trabalho empregado para aquele resultado, fazendo-se uma comparação. Pressupõe-se, então, ser esta modalidade administrativa amplamente democrática e participativa, por conter o agente subordinado como um ser responsável por seus objetivos, afinal ele negociou e concordou em atingir determinada meta.

As teorias administrativas e sua aplicação no ambiente organizacional, especialmente aquele relacionado as empresas com forte atuação e representatividade no mercado. Nesse sentido, o espaço empresarial tem sido alvo de vários estudos em razão de sua função estratégica para o sucesso do empreendimento.

Por isso, Aguiar (1997) discute a necessidade de definir e conhecer as noções conceituais que discutem o desenvolvimento das teorias administrativas nas quais as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam adaptar-se às condições externas mutantes.

Assim, as concepções dos teóricos da administração tornam claro que as definições de ambiente organizacional variam das mais abrangentes, como o conceito de que o ambiente organizacional seja qualquer coisa que não faça parte dela própria, até as mais específicas, como por exemplo, a de que o ambiente organizacional é composto de todos os fenômenos ou

elementos que são externos à organização e que a influenciam de forma potencial (MARIANI, 2002).

Ainda é necessário compreender que, segundo Nunes (2010), existem elementos que são explicitamente relevantes para a organização, e estão em contato com ela (o ambiente específico) e existem os elementos que são potencialmente relevantes para a organização (o ambiente geral).

Assim, Matos (2008) explica que a ação do ambiente geral pode ocorrer através da influência sobre os componentes do ambiente específico (tais como fornecedores, clientes, concorrentes e acionistas) ou através da criação de pressões que demandem uma resposta da empresa, como uma mudança na legislação ou o aparecimento de uma nova tecnologia, que faz surgir novos negócios e/ou desaparecer mercados já estabelecidos.

Na realidade, a discussão sobre a definição do ambiente organizacional e seus componentes torna-se mais complexa quando se considera que nem tudo que acontece no ambiente é significativo para os membros das organizações (MARIANI, 2002).

Além do mais, é necessário especificar que nenhum indivíduo é capaz de captar toda gama de informações que está ao seu redor, e mesmo que o fizesse nada garantiria que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades administrativas (GADE, 2003).

Destaca-se que o ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da organização. Cada instituição tem um ambiente real (ou objetivo) que é externo e mensurável.

Chiavenato (2011, p. 49) afirma:

Esse ambiente real é constituído de um conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação, a ponto de a viabilidade de uma empresa depender de que suas dimensões desenvolvidas sejam apropriadas para aquelas condições ambientais.

A partir da influência do modelo capitalista surgiu a percepção desse ambiente objetivo por parte dos indivíduos da organização, como sendo o ambiente percebido ou subjetivo. Embora essas noções sejam eventos 'reais', do ponto de vista de suas consequências, elas ocorrem dentro da organização e isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais.

Deve-se evidenciar que as correlações entre as condições objetivas, ou o ambiente real, e a sua percepção por parte dos administradores não são elevadas, influenciando, por sua vez,

o processo de formulação de estratégias. Encontram-se, portanto, instituições empresariais que estão em um mesmo ambiente, “mas que o interpretam de maneira completamente diferente, adotando estratégias diferentes, que podem ser adaptadas ao meio ou não” (DINIZ, 2009, p. 52).

Nesse sentido, os estudos das teorias administrativas e seus desdobramentos no da organização devem ser conduzidos considerando algumas estratégias importantes para o desenvolvimento do trabalho. No tocante ao planejamento e racionalização das atividades propostas no interior das empresas, cada vez mais se afirma a participação dos componentes da Organização, não apenas como um direito de controle democrático sobre o funcionamento da empresa, mas também como uma necessidade de que o próprio empreendimento tenha mais chances de obter sucesso.

2.2 EMPRESA FAMILIAR: Aspectos gerais

Ao se abordar o conceito de Empresa Familiar, diferentes autores, como Garcia (2001) e Prado (2011), expressam visões distintas e às vezes contraditórias sobre a definição de empresa familiar. Em um sentido mais amplo, segundo Vidigal (1996), praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo.

O conceito de Garcia (2001) também é bastante abrangente. O autor defende a ideia de que se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, pode ser considerada empresa familiar.

Sobre a definição de empresa familiar é importante analisar algumas definições válidas para se determinar especificamente a natureza dessas instituições.

Por exemplo, Prado (2011, p. 20) informa que “A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações, pois é a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar”.

Segundo O'Hara a Kongo Gumi (2012), a empresa familiar mais antiga foi fundada no ano de 578 no Japão, entre outras que continuaram sendo estritamente familiares e venceram pressões de governos, nações, cidades e, seguramente, de outras corporações muito maiores e mais poderosas.

Em razão disso, pode-se afirmar que o histórico das empresas familiares se confunde com a história das civilizações (Podario, 2006). Esse autor ressalta que o ser humano ao longo do tempo promoveu muitas conquistas, tal qual, também a empresa familiar “Todo homem

estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seus pais e estava cometendo algo contra a lei natural se mudasse para outra”

Por isso, entende-se que a empresa familiar se estruturava a partir da transmissão do ofício ou do negócio dos pais para os filhos como herança que deveria ter continuidade.

Mesmo na Idade Média as empresas familiares continuavam a prevalecer. Segundo Adachi (2006, p. 23) “essa prática também era comum durante a Idade Média; os ofícios eram repassados de pai para filho durante várias gerações”.

Segundo esse estudioso, desta forma “as pessoas ficavam tão caracterizadas pelas ocupações, que suas famílias eram identificadas como sapateiros, cozinheiros, padeiros, carpinteiros, etc.”

Entende-se que as sociedades baseadas na tradição buscavam resolver seus problemas econômicos de maneira muito simples e tradicional. Em primeiro lugar tratavam do problema relacionado a produção, pois tinham que assegurar que as tarefas indispensáveis fossem realizadas, transmitindo aos filhos o ofício dos pais. Assim, uma cadeia de hereditariedade garantia que as qualificações fossem transmitidas e as ocupações desempenhadas de geração para geração (ADACHI, 2006)

Nas palavras do autor, percebe-se, portanto, que a história das empresas familiares se confunde com a evolução da sociedade. Na realidade, essas empresas, por sua própria natureza, constituíam uma das bases para que a economia de determinada civilização se desenvolvesse.

Na atualidade, de acordo com o Instituto Barclays Wealth (apud Byrne 2009) as empresas familiares na Europa são responsáveis por mais de 70% do PIB Mundial, e no Brasil representam mais de 80% das empresas nacionais, segundo dados do SEBRAE (SEBRAE, 2015)

Em adição aos dados estatísticos acima, somente um terço das empresas familiares conseguem sobreviver à transição da primeira para a segunda geração. Dessas, 15% resistem à mudança da segunda para a terceira geração" (PONCIANOS, 2009).

Dessa forma, a empresa familiar é um fenômeno mundial e está presente em todos os setores do mercado corporativo, principalmente em países da Europa, como na França, na Alemanha e na Inglaterra, pois é considerada a instituição mais duradoura e universal. A empresa familiar existe desde muito antes da Revolução Industrial. Em geral convivem com divergências entre a razão e a emoção do mundo dos negócios e da família.

Algumas características precisam ser evidenciadas para se entender como ocorre o processo de gestão na empresa familiar. Nesse caso, pode-se entender que esses elementos como favoráveis ou desfavoráveis às empresas familiares.

- Laços de confiança e solidariedade familiar

Essa talvez seja a característica mais marcante nas empresas familiares. Geralmente isso é comum, pois os que participam da gestão da empresa convivem e trabalham tendo por base um relacionamento onde prevalece a confiança e a solidariedade. Uma percepção mais condizente com as necessidades do mercado mostra que esses laços criam um ambiente onde a cooperação se torna um sentimento preponderante. Porém, esses vínculos acabam curiosamente criando uma cultura de tolerância e fisiologismo, deixando-se de lado a condução do processo e a gestão e promoção de colaboradores pela meritocracia.

- Cultura empresarial centralizada

Nas empresas familiares que adotam uma postura fechada para o mercado, a cultura centralizada acaba tornando difícil que a instituição empresarial alcance números e resultados expressivos no seu setor de atuação. Geralmente, isso se deve ao fato de que os membros de uma mesma família se recusam a cultivar uma cultura empresarial que facilite o exercício de práticas empresariais que favoreçam a abertura da organização para o mercado (MOTA, 2011).

Em termos simples pode-se afirmar que a cultura organizacional é, segundo Chiavenato (2009, p.35) “a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistema e a consequente reação a esta percepção”.

A cultura organizacional tem sido descrita como um dos pré-requisitos que podem contribuir para que a motivação sendo cada vez mais um sentimento presente no contexto das organizações familiares. Observado o exposto, o comportamento humano é basicamente direcionado para realização de objetivos conscientes ou inconscientes que associados ao ponto de vista motivacional podem interferir no comportamento humanos e influenciar o clima organizacional.

A compreensão sobre a cultura descentralizada perpassa pelo conhecimento das necessidades humanas, sejam elas de natureza interna ou externa ao indivíduo que ao longo de sua vida evolui em três estágios de motivação e que correspondem às necessidades fisiológicas e psicológicas e de auto realização (ALVES, 2012).

- A qualificação profissional

A qualificação profissional na empresa familiar é outro fator importante para que os processos e procedimentos resultem em benefícios. Uma vez que a empresa conte com

funcionários que estão em permanente processo de aprimoramento, então os resultados serão muito mais animadores.

Assim, quando se trata da gestão de empresas familiares é preciso compreender que no país muitas instituições empresariais grandes, médias ou pequenas contam com uma organização composta de membros que têm laços de parentesco. Assim, com o passar dos anos e o desenvolvimento do negócio, passa a existir, em alguns casos, certa confusão interna principalmente no momento de distinguir as relações profissionais e aquelas de cunho estritamente familiar. Em muitas situações aparecem conflitos que acabam por resultar no encerramento das atividades da empresa, pois destacam-se decisões passionais e com pouca base racional.

Para superar esse problema muitas vezes a solução está num bom processo de gestão que possa dar sustentação e dinamismo às atividades da empresa, proporcionando-lhe vida longa e fortalecimento do empreendimento como um todo. Mesmo nas empresas familiares, a gestão pode assumir uma postura mais aberta para que todos sejam beneficiados (TAVARES, 2011).

Geralmente, na gestão focada no mercado dois princípios são realçados: um deles é o que se denomina de meritocracia e o outro consiste no aprimoramento contínuo dos processos. Geralmente na empresa familiar esses dois requisitos parecem destoantes, mas na realidade passam a se tornar meios importantes para promover o crescimento sustentável do negócio, uma vez que estimular o desenvolvimento profissional com base no mérito do colaborador tem como consequência o aprimoramento e aperfeiçoamento das atividades dentro da organização empresarial.

Para que se comece a entender as vantagens de uma boa gestão numa empresa familiar convém estabelecer a diferença entre empresa familiar e família empresária. Primeiramente, no tipo de empresa denominada de familiar os membros são unidos entre si por meio de laços consanguíneos, sendo que normalmente passa-se a confundir família, empresa e patrimônio. Por causa disso, é comum que nessas empresas o processo decisório acabe se tornando passional, pois leva-se em consideração os laços afetivos e emocionais para se chegar a uma solução no processo de gestão. Ao agir assim, a gestão pode sucumbir a decisões que não favorecem o crescimento da empresa (ALVES, 2012).

Na família empresária a gestão também é composta pelos membros de uma determinada família, cabendo esclarecer que a diferença reside justamente no tipo de vínculo que é diferente quando se trata do funcionamento da empresa. Na família empresária o que prevalece na

condução da organização não são os laços de parentescos (afetivos), mas a eficácia e a eficiência daqueles que a compõem durante a execução das tarefas. Promoções e aumento de salários, remanejamentos ou mesmo a gestão dos recursos financeiros dependem exclusivamente da meritocracia expressa pelos funcionários que adotam a missão da empresa como alvo a ser alcançado (FAVERO, 2011).

No contexto organizacional é preciso entender o processo de gestão familiar, a partir do investimento da empresa em cursos de aperfeiçoamento e/ou tecnologias para melhor atuação de seus funcionários e melhor atendimento ao cliente. Criando maior envolvimento das pessoas nos processos de tomada de decisão, ora focada nas ferramentas de gestão familiar, ora na definição dos papéis dos funcionários, da gerência e subgerência, ora nas relações que se constroem com beneficiários e outros grupos de interesse que orbitam pelas organizações estudadas (SILVA, 2012).

Reconhecer que é um diferencial de mercado que pode ser decisivo para o crescimento da empresa o processo de gestão familiar, em que a qualificação dos funcionários é essencial e decisiva para atrair clientes e melhorar os lucros. Esse desafio parece ganhar importância e significado à proporção que a complexidade das relações sociais aumenta e novos atores surgem como protagonistas (ALVES, 2012)

Verifica-se nesse caso, que a gestão familiar está procurando atender as exigências do cenário global, muito embora ainda esteja dando os primeiros passos, estão buscando uma excelência contínua quanto à prestação do serviço, a saber, há uma busca de eficiência, modernização e consciência da necessidade de mudanças. Nesse sentido, constata-se que poucos funcionários veem a organização apenas como o local de trabalho, isto é, sob a perspectiva do proveito material. Isso demonstra que o conceito de organização não está subordinado a uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação e que o funcionamento está voltado para um aperfeiçoamento contínuo de todos os setores da empresa.

Na análise destes processos, que são construídos no âmbito interno da organização, evidencia-se que o desenvolvimento profissional e pessoal daqueles que trabalham e se envolvem nas organizações são componentes fundamentais dos processos de desenvolvimento organizacional e institucional. Existe estreita relação e conexão entre eles (SILVA, 2003).

2.3 EMPRESA FAMILIAR NO AMAPÁ

As muitas transformações inseridas nos mercados ao redor do globo afetam também a economia no Amapá. Em razão disso, as empresas familiares em nível local têm tido destaque por impulsionar o desenvolvimento do Estado, mais especificamente na capital do Estado, Macapá.

Percebe-se que esse movimento tem sido cada vez mais acentuado, sendo que no decorrer das últimas décadas as empresas familiares têm desencadeado nos diversos níveis e setores da economia, a busca de uma nova proposta de gestão e operação.

Nesse sentido, a forma de gerir pessoas, que são o capital humano das empresas logra importância primordial quanto ao aprimoramento de seus resultados, particularmente num universo de competitividade crescente, ou seja, é necessário ter em vista uma administração alicerçada na qualidade ampla e completa, com a finalidade de melhor atender aos que a procurarem, com vistas à satisfação e qualificação dos colaboradores (KOTLER, 2009)

Essa nova proposta de analisar a gestão familiar nas empresas no Amapá tem levado a linha de frente das instituições a reorganizarem e repensarem o papel das pessoas no processo de trabalho, reconhecendo-as como ativos especialmente valiosos. Em virtude de serem estas que produzem efetivamente o diferencial competitivo que toda empresa visa buscar em suas estratégias, sobrepondo-se aos recursos financeiros e tecnológicos.

Assim, Chiavenato (2009) explica que integrar estratégias a mudanças estruturais que reforcem processos de gestão por competência parece ser um caminho exitoso, uma vez que, as pessoas precisam estar preparadas para o exercício profissional. Neste sentido, são necessários ambientes que sustentem essas práticas.

Portanto, a organização precisa satisfazer tanto seus objetivos como as do grupo que o compõem, se adequando ao meio social e proporcionando um planejamento reflexivo que responda às necessidades dos componentes e dos que usufruem a corporação.

Sabe-se, que o investimento em capacitação dos colaboradores na organização acarreta um aumento de gastos, entretanto, esta deve procurar atender às exigências do contexto mercadológico em que está inserida, principalmente, porque seus recursos provêm deste meio e todos os segmentos que a constituem devem atender e conviver nele.

Assim, segundo Kotler (2008, p. 72):

O coração dessa organização seriam as pessoas, uma vez que elas detêm as competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas. Satisfazer ativamente as necessidades de todos é necessário para melhorar a qualidade na prestação de serviço e a satisfação do cliente. É importante refletir, planejar, organizar-se e trabalhar por uma meta que atenda a parte interna e externa da organização.

Hoje, a concepção atual do processo de gestão não pode mais indicar uma proposta de trabalho pronta e acabada não deve ser uma tarefa meramente executada. Esta visão ultrapassada que mais é contada pela história e pelos modelos que influenciaram as organizações pode conceber novas delimitações em seus contornos em uma nova tendência, com uma visão aberta e preparada para os desafios advindos do processo de globalização. (MEIRELLES, 2012)

Adachi (2006) chama a atenção para a dificuldade em definir empresa familiar. Numa perspectiva tradicional, a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Juntamente com esses fatores, a gestão da empresa e a vontade do proprietário de transmitir a empresa para a próxima geração também podem configurar uma empresa como familiar.

Para Leone (1992), a empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família. Em geral, os estudos sobre empresas familiares Westhead e Cowling (1998), consideram que a propriedade, a gestão e a sucessão ou a intenção de passar o bastão definem uma empresa como familiar.

Bornholdt (2005) ao considerar a empresa familiar como a que tem a família no controle e gestão da propriedade, mostra que essa compreensão só se torna possível a partir do momento em que se define claramente quem é a família.

Isso significa que é preciso entender a família como um núcleo de pessoas que se ligam pelo afeto, com parentesco consanguíneo e determinados a construir uma relação harmoniosa e marcada pelo respeito e compreensão.

Por isso, para Adachi (2006) o estudo de empresas familiares é uma questão epistemológica que não pode ser negligenciada, pois os principais obstáculos para a definição de empresa familiar estão relacionados com as diferentes concepções culturais de família e com a dificuldade em definir o que é família, ressaltando-se que, atualmente, o número de empresas iniciadas e dirigidas por casais é cada vez maior, e tanto situações de

consanguinidade quanto de matrimônio podem ser consideradas para fins de empresas familiares.

Além da importância do conceito de família para a empresa familiar, as transformações recentes na família, discutidas anteriormente, também interferem nas empresas familiares e são discutidas a seguir.

Gonçalves (2010) informa que um aspecto que influencia decisivamente é o tamanho da família, do ponto de vista da empresa familiar verifica-se, obviamente, que o número de potenciais sucessores foi também reduzido.

Segundo Malinen (2001), quanto maior o tamanho da família, maior o número de potenciais sucessores haverá. Atualmente, não são raros os casos de empresas familiares que possuem apenas um sucessor ou em que as empresas são vendidas porque o sucessor não tem intenção de prosseguir com o empreendimento.

Isso mostra que as empresas familiares, em muitas situações, podem estar sujeitas a mudanças, que vão desde a mudança no tipo de negócio ou mesmo na desistência de investir no processo produtivo, migrando para outro tipo de empreendimento.

Outro ângulo de estudos está apresentado por Gonçalves (2010, p. 45),

Ao se investigar o relacionamento entre divórcio e desempenho financeiro, identificou o que chamou de "*esposa in*" e "*esposa out*", para caracterizar a esposa atual e a anterior, demonstrando que os laços de lealdade entre empregados se estabeleciam de forma fracionada entre as duas integrantes da família (anterior e atual).

Bornholdt (2005) explica ainda que a distância entre gerações é outro fator a ser analisado quando se estuda o impacto dessa transformação demográfica na empresa familiar,

Verifica-se, por exemplo, que os filhos nascidos quando seus pais tinham 30 anos ou mais vão ao mercado de trabalho quando os pais estão próximos dos 60 anos, ou seja, próximos da aposentadoria. O convívio entre sucessor e sucedido na empresa passa a ser mais curto e a distância de idade é maior, o que pode interferir no processo de transição e continuidade dessas organizações, pois o gerenciamento pelos sucessores pode ser muito diferente daquele adotado pelo sucedido.

Gonçalves (2010) informa que a composição da família e distribuição de poder, dependem das mudanças ocorridas nas características familiares das sociedades ocidentais contemporâneas, tais como a autonomia individual e a igualdade entre gêneros, que afetam as organizações familiares.

Isso significa que as transformações pelas quais passam os núcleos familiares influencia a estrutura e composição das empresas familiares, definindo sua dinâmica e funcionamento. Com base nisso, é possível realizar um trabalho com foco no alcance dos objetivos aliando

competência e produtividade para que a empresa familiar atue eficazmente no mercado competitivo.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA FAMILIAR

No contexto da economia em nível nacional ou local, as empresas familiares são consideradas uma das bases para o crescimento da indústria e comércio. Uma das características que favorecem essa robustez é o fato de que seus integrantes buscam, a todo momento, manter o equilíbrio e o foco nos mesmos objetivos.

Isso se deve principalmente porque a competitividade é um fator marcante do mercado econômico em todos os ramos da atividade empresarial. Isso obriga então as empresas familiares a desenvolverem estratégias específicas que possam servir de apoio e segurança para que as decisões sejam tomadas e implementadas.

Assim, a saúde operacional e financeira da empresa familiar pode ser estimulada com maior intensidade mediante a adoção de uma gestão que seja estratégica, para que a continuidade do negócio se mantenha em escala exponencial. A gestão estratégica interfere decisivamente na empresa e a torna mais preparada para enfrentar as constantes mudanças ocorridas no panorama econômico. Isso significa que é importante compreender a importância do planejamento estratégico como fundamento para o fortalecimento da empresa familiar (LETHIBRIDGE, 2012).

De forma objetiva, o planejamento estratégico determina, em grande medida, quando, como e por que agir para que a empresa familiar se torne cada vez mais dinâmica. Masieiro (2009, p. 34) explica “o planejamento estratégico é realizado somente pelos executivos de alto nível hierárquico, definindo propósitos a sobrevivência e crescimento da empresa”

Nota-se o quanto é essencial que todos aqueles que mantêm uma atitude empreendedora na empresa familiar, tomem atitudes que revelem sua propensão a investir, executar e proporcionar meios de crescimento efetivo do negócio na empresa familiar. Para isso, é imprescindível que os responsáveis pela gestão da empresa familiar conheçam do funcionamento interno da organização em todos os seus pormenores, obtenham informações preciosas a respeito do contexto externo, uma vez que dependendo do cenário existente este pode influenciar sobremaneira nas decisões a serem tomadas.

No planejamento estratégico, todas as análises realizadas devem convergir para a manutenção e estímulo ao crescimento, sempre tendo em vista todas as oportunidades e não despercebendo as ameaças para que se garanta a sobrevivência da empresa familiar.

Nessa perspectiva, Pertile (2010) afirma:

Diversas são as situações que poderão significar ameaças a uma organização como, por exemplo, a entrada de um novo concorrente no mercado, crise financeira, criação de uma lei que tenha um impacto negativo no negócio. Desta forma, faz-se necessário que os empreendedores estejam atentos às mudanças que sucedem ao seu redor, para assim terem condições de reagirem a tempo, de modo que sua empresa não sucumba diante da concorrência.

Deve-se ponderar que tanto as oportunidades que o mercado oferece quanto as ameaças a saúde operacional da empresa relacionam-se aos reflexos que poderão ocorrer sobre o desempenho da empresa por situações que ocorrem no macroambiente devido a sempre presente competitividade, além das constantes variações dos índices inflacionários, as taxas de juros, e outros acontecimentos que impactam diretamente a dinâmica de funcionamento da empresa familiar, o que exige mais do que nunca a elaboração e efetivação do planejamento estratégico.

2.5 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É importante, neste ponto, descrever algumas ferramentas próprias do Planejamento Estratégico a partir da percepção de diversos autores como Serra (2014), Novaes (2015) e Maximiano (2004)

- Negócio

De acordo com Serra (2014), quando se trata de estabelecer o foco de negócio da instituição empresarial deve-se entender que isso se relaciona estritamente com o espaço de atuação da Organização. Quando se define o negócio é importante que se aponte o mercado que se busca atingir, que espécie de cliente é o foco da empresa ou mesmo quais os clientes em potencial podem ser cooptados. Na realidade, quando se estabelece o negócio isso envolve estar atento para ações como conhecer e compreender a clientela tanto presente quanto aqueles em potencial e, mais importante, que necessidades e desejos é preciso satisfazer em termos de produtos e/ou serviços.

Os principais benefícios de se estabelecer claramente as atividades empresariais são descritas por Novaes (2015, p. 55):

Para a empresa, uma correta definição de negócios traz os seguintes benefícios: a) Orienta a empresa a focar-se no seu diferencial competitivo: o que a faz ser atraente aos olhos dos clientes em relação à concorrência; b) Orienta o posicionamento estratégico: atender um segmento estreito e direcionado; c) Ajuda a identificar quem são seus concorrentes: seus concorrentes principais são os que têm o mesmo entendimento de negócio; d) Ajuda a conquistar mercado; e e) Evita a falta estratégica.

É necessário esclarecer que para que ocorra a definição precisa do negócio é essencial que se busque responder alguns questionamentos práticos, baseados na reflexão estratégica incentivada por algumas indagações tais como: a) Quem é mesmo a clientela? b) Qual a vantagem que a clientela efetivamente procura ao utilizar o serviço da empresa? c) Quem são e quais serão os concorrentes?

- Missão

Maximiano (2004) evidencia que a missão da empresa consiste basicamente na explicação transcrição dos objetivos e aspirações da instituição empresarial. A finalidade da missão é promover o espírito da empresa que tem relação estreita com a visão prevalecente em sua gestão e que impacta também todos os colaboradores internos e externos, além de englobar o tipo de benefício que a organização pode colocar à disposição e o nível e capacidade de adequação diante das pressões e oportunidades que se apresentam.

Assim, pode-se afirmar que para a própria instituição empresarial, quando se estabelece corretamente a missão da organização observa-se as seguintes vantagens:

a) Orienta a partida: a razão de existência da empresa; b) Evita a armadilha do sucesso: a missão deve ser revista sempre que houver mudanças e tendências no ambiente para não se tornar obsoleta; c) Atrai, motiva e retém talentos: uma missão cria uma unidade e imenso envolvimento. Gera nas mentes das pessoas um quadro de referência, conjunto de critérios e orientações; d) Orienta a formulação de objetivos: para justificar a razão de sua existência a empresa precisa alcançar resultados consistentes. Somente uma definição clara da missão da empresa possibilita ter objetivos claros e realísticos; e e) Ajuda a aumentar a produtividade: muitas empresas que atingiram os limites do downsizing e da reengenharia, descobriram que umas das poucas maneiras que ainda restaram para conseguir mais dos funcionários é ajudando-os a encontrar um propósito (SERRA, 2014).

Diante disso, quando se trata de estabelecer a missão de uma instituição empresarial é importante que se tenha respostas a indagações como a) O que a empresa faz, b) Como ela coloca em prática suas atividades? c) Onde ela faz? d) Qual sua responsabilidade social?

- Princípios e Valores

De acordo com Serra (2014), uma organização empresarial deve ter bem definidos todos os valores e princípios que norteiam suas atividades. Os princípios de uma organização não devem ser modificados para simplesmente esboçar uma reação aos efeitos externos. Os princípios somente terão sua utilidade se todos se mobilizarem para colocá-los em prática, estando-se atento para o fato de que é imprescindível que esses princípios sejam reduzidos e difundidos da maneira transparente e concisa.

- Análise do ambiente externo e interno (análise SWOT)

De acordo com Serra (2004), as instituições empresariais são impactadas por elementos externos que não dependem dela e que podem obstaculizar seu resultado e funcionamento.

Quando se trata especificamente de uma empresa que já atua no mercado por um período considerável, e que tenha bem estruturado o negócio, missão e princípios, é importante que a gestão esteja devidamente vigilante ao ambiente externo no qual se localiza, buscando-se proceder a análise constante do ambiente, realizando a avaliação assídua da posição que ocupa no mercado competitivo. De acordo com Chiavenato (2013), essa análise do ambiente proporciona a estruturação de um mapa das forças que repercutem no ambiente onde esta organização atua. Na realidade, é um processo de identificação do que pode constituir ameaças, oportunidades, vantagens e desvantagens que impactam a organização no exercício de sua missão.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa utilizada foi do tipo qualitativa e quantitativa e de natureza exploratória. Como a própria denominação torna claro, trata-se de um estudo que exige que se estabeleça uma relação de familiaridade entre o estudioso e seu objeto de pesquisa. Nesse sentido, foi necessário que o pesquisador iniciasse um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir percepções e, posteriormente, chegar a inferências. De acordo com Severino (2010, p. 43):

Por ser uma pesquisa bastante específica, podemos afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Observa-se que a pesquisa exploratória, frequentemente assume as características de um estudo de caso principalmente porque, em relação a esse último, pode-se dizer que a combinação tanto da pesquisa exploratória quanto ao estudo de caso estes consistem, geralmente, em formas de aprofundar uma unidade individual, tendo como objetivo responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Os sujeitos da pesquisa serão representantes da gerência e funcionários da empresa Alunorte Amapá, razão social RF Gomes EPP, localizada no município de Macapá, na Av. Mendonça Júnior, nº 650, Bairro Central.

A instituição empresarial foi fundada em 29 de dezembro de 2014 e atua no segmento de construção civil, especificamente na comercialização de perfis de alumínio para fabricação de esquadrias, pele de vidro do tipo Structural Glazing, acessórios para esquadrias em geral, ACM, policarbonato, porta de enrolar automática, porta automática social (representante Manusa no Estado do Amapá), Drywall, Steel frame, vidros do tipo: espelho, float, laminados e especiais, entre outros produtos. Atuamos também prestando consultoria em todas as linhas citadas anteriormente.

Os gestores que estão à frente da empresa já acumulam uma experiência de mais de 15 anos de atuação no referido segmento mercadológico buscando inovações em seus produtos e

serviços com vistas a atender com maior eficiência seus clientes dispondo inclusive de uma fábrica de esquadrias denominada “Alunorte Indústria”.

As amostras dos sujeitos que participaram da pesquisa totalizam 2 (dois) representantes da Administração e 12 (doze) funcionários que atualmente exercem suas funções na empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados foram as seguintes:

Inicialmente, foi feita a observação do contexto da instituição, especificamente, ocasião em que foram observados aspectos como a convivência entre os administradores e destes com os colaboradores, o clima organizacional, a estrutura física e operacional da organização e as atividades desenvolvidas pela direção daquela empresa familiar.

Em seguida foram aplicados questionários fechados aos colaboradores, onde o pesquisador se ocupará em oferecer o instrumento de pesquisa para que os sujeitos participantes preencham os formulários. Para a gerência da Alunorte Amapá foi repassado um roteiro de entrevistas.

Em resumo a coleta dos dados se desenvolvem seguindo as seguintes etapas:

I - Apresentação e esclarecimentos dos objetivos da pesquisa junto à direção da empresa familiar Alunorte.

II – Visita a empresa no horário de atividade para a coleta de dados. Esses procedimentos tiveram a duração de três dias consecutivos, com a observação do contexto organizacional e, simultaneamente, a revisão bibliográfica.

As técnicas utilizadas para promover a investigação do presente projeto foi a observação direta, questionário e entrevistas, procedendo-se em seguida a tabulação e análise dos dados para posterior análise e registro.

4 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA ESTUDADA: Análise dos resultados

4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA EMPRESA

Inicialmente, perguntou-se aos entrevistados qual o seu conceito sobre o planejamento estratégico na empresa familiar?

O G1: O planejamento estratégico é um instrumento que direciona as atividades essenciais da empresa com vistas ao alcance dos objetivos, visto que na empresa familiar geralmente essa é formada por gestores e vários colaboradores de uma mesma família.

O G2: O planejamento é um recurso estratégico para estabelecer metas e superar desafios na empresa formada por membros de uma ou mais famílias.

Os pontos de vista dos gestores mostram-se adequado em relação ao planejamento estratégico. Entretanto, quando se trata da questão teórica relacionada à definição da empresa familiar é preciso lembrar que esse tipo de arranjo empresarial tem como destaque a administração centralizada entre os membros de uma família que se unem para atingir determinados objetivos organizacionais.

Em seguida questionou-se aos gestores o tempo em que atuam no segmento mercadológico e como avaliariam o desempenho da instituição onde atualmente desempenham suas funções.

O G1: Há mais de 15 anos. Na empresa atual as metas são cumpridas.

O G2: Há mais 15 anos no segmento. Na empresa existe a plena ciência dos compromissos que têm que ser cumpridos.

O tempo de atuação na administração da empresa incentiva os gestores a buscarem a elaboração e execução do planejamento estratégico e a terem uma visão positiva dos processos e procedimentos próprios da gestão familiar na empresa. Observa-se que o ponto de vista dos gestores tem se organizado em torno de uma gestão familiar de resultados.

Na sequência, questionou-se aos gestores entrevistados que tipo de gestão é praticada na empresa.

O G1: A gestão é centralizada devido ao perfil da empresa onde as decisões são tomadas entre os gestores da empresa sem qualquer participação dos funcionários

O G2: A gestão é centralizadora, uma vez que as decisões cabem sempre aos administradores da Alunorte.

As respostas confirmam a principal característica da gestão na empresa, ou seja, a centralização nas decisões e procedimentos administrativos. Isso de fato é o que ocorre no contexto desta empresa, pois, um dos exemplos mais evidentes, é o fato de que os próprios administradores decidem de forma unilateral o volume de compras e se responsabilizam pela aquisição dos materiais necessários para a continuidade do processo produtivo da empresa.

Outra pergunta direcionada aos gestores buscava saber quais as principais dificuldades para a utilização de um planejamento estratégico para que a empresa se mostre competitiva no segmento mercadológico.

O G1: A carga tributária muito alta e há grande rotatividade de funcionário.

O G2: A carga tributária e a mão de obra desqualificada que precisa ser treinada gerando custos. Há uma concorrência desleal.

Nas respostas dos entrevistados percebe-se que as dificuldades enfrentadas pela empresa são múltiplas e vão desde a carga tributária alta, passando pela pouca qualificação da mão de obra que precisa ser treinada a um custo alto. Além disso, outro contraponto é a competitividade com empresas que atuam de maneira informal

Outra pergunta importante direcionada aos gestores tratava de saber como eles caracterizariam o posicionamento da empresa no seu segmento atual e como o planejamento estratégico contribui para isso.

O G1: A empresa está ganhando espaço a cada dia no mercado, estando entre as mais produtivas, sendo que o planejamento estratégico ainda que não seja bem delineado contribui positivamente para as conquistas.

O G2: A Empresa é bem aceita no mercado e o planejamento estratégico melhora mais a imagem que a instituição projeta no mercado.

Do ponto de vista dos gestores nota-se que a perspectiva que possuem em relação à empresa é a mais favorável dentro do mercado em que atua, sendo que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para se alcançar os objetivos.

Em seguida, questionou-se aos participantes da entrevista sobre os aspectos relevantes para o sucesso da empresa.

O G1: Atendimento personalizado; capacitação dos colaboradores; inovação de produtos; uma boa estrutura física.

O G2: Equipe qualificada; bons produtos; qualidade nos produtos.

Novamente, percebe-se que os gestores apresentam um ponto de vista favorável à empresa mencionando alguns dos aspectos positivos que esta procura cultivar. Entre esses

constam o atendimento personalizado, a qualidade dos produtos, a estrutura física. Todos esses elementos juntos têm tornado a processo produtivo da empresa dinâmico e com resultados que atendem às expectativas de seus proprietários.

Por fim, perguntou-se aos gestores sobre os impactos do planejamento estratégico sobre a gestão familiar na empresa.

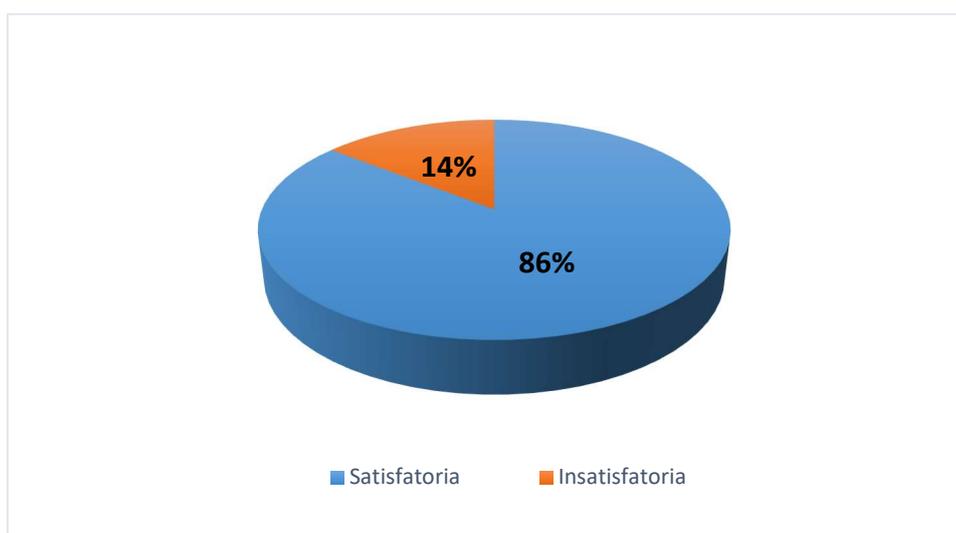
O G1 explicou que “Na empresa tem pontos positivos e negativos. Os positivos são: pessoas com poder de decisão que ajuda na administração da empresa. Os negativos foram “na hora de decisões a serem tomadas pelos gestores acabam tendo dificuldades em separar o racional do emocional”.

O G2 disse que “Positivo, pois toda tomada de decisão é feita em conjunto e com isso é bem planejada e de comum acordo, facilitando o processo final”.

Nota-se que os entrevistados apresentaram tanto a perspectiva positiva quanto negativa quando se referem aos impactos do planejamento estratégico na gestão familiar na empresa. Do ponto de vista positivo alegam que a tomada de decisões onde todos se apoiam mutuamente é considerada importante, principalmente porque isso oportuniza um planejamento estratégico e a execução do mesmo que resulta em benefícios para a empresa. O único aspecto negativo apontado pelos gestores é o fato de que em muitas decisões que precisam ser tomadas coloca-se o emocional à frente da postura racional que deveria prevalecer no momento de se tomar uma decisão estratégica para o desenvolvimento do processo produtivo.

4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Figura 1 - Atuação da equipe gestora.



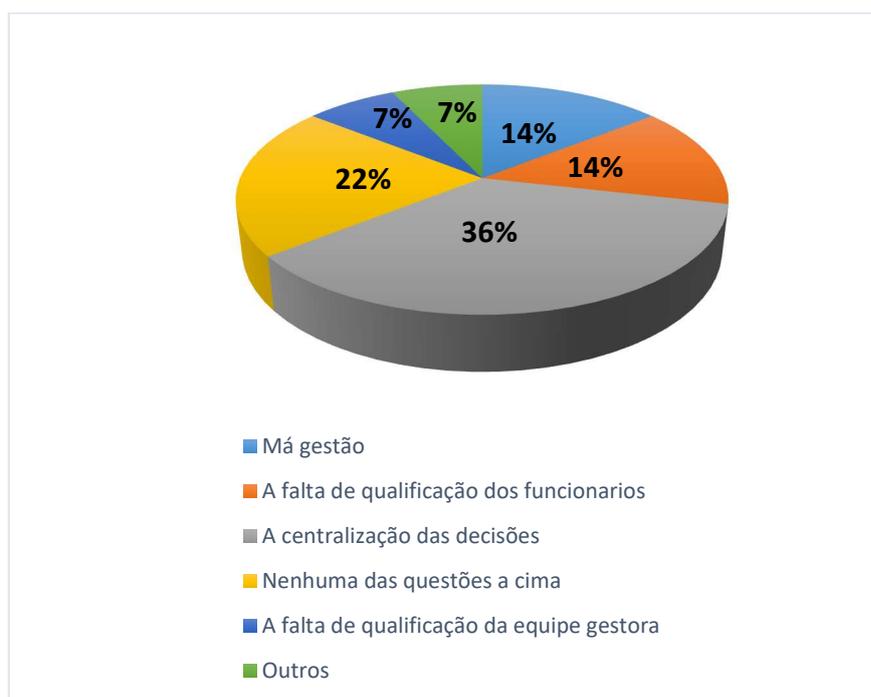
Fonte: O autor

A partir dos resultados observados no gráfico compreende-se que 86% dos funcionários da empresa consideram a atuação da equipe gestora satisfatória. Entretanto, é necessário levar em conta que 14% percebem a gestão como sendo insatisfatória.

A realidade evidencia que apesar da maioria dos participantes afirmarem que a atuação da equipe gestora é adequada, existem funcionários que não conseguem enxergar a atuação dos gestores como uma atividade essencial para que a empresa continue operando de forma integrada e dinâmica.

Muitas vezes isso acontece pelo desconhecimento dos colaboradores a respeito das implicações e natureza das decisões que precisam ser tomadas em favor da operacionalidade da instituição ou pelo pouco comprometimento dos colaboradores em cooperar com as decisões tomadas pela gestão da empresa.

Figura 2 - Problemas internos da Empresa



Fonte: O autor

De acordo com os resultados da pesquisa observaram-se os seguintes percentuais em relação aos problemas internos da Empresa: segundo o ponto de vista dos funcionários: 36% alegaram que a centralização nas decisões é o maior contraponto; 22% disseram que nenhuma das questões apresentadas podem ser apontadas como problemas internos; 14% alegaram que a falta de qualificação dos funcionários é o problema mais recorrente.

Além disso, 14% apontaram a má gestão; 7% expressaram a opinião de que a falta de qualificação da equipe gestora e 7% disseram que os problemas internos são outros, entretanto não souberam especificar quais seriam essas dificuldades.

Durante a realização da pesquisa observou-se que o problema interno de maior evidência dentro da empresa é a centralização no processo decisório, sendo isso justificado pelo fato de que o perfil da empresa não permite o que se denomina de processo de departamentalização.

Figura 3 - Tomada de decisão na empresa



Fonte: O autor

A partir da análise do gráfico 3 percebeu-se que 79% dos colaboradores disseram que a gestão da empresa toma as decisões de forma isolada. 14% evidenciaram a opinião de que a tomada de decisão é realizada em cooperação com os funcionários ou pelo menos estes ficaram cientes daquilo que é decidido pela administração. 7% disseram que o processo de tomada de decisão em alguns casos é centralizado e em outras situações conta com a participação dos colaboradores.

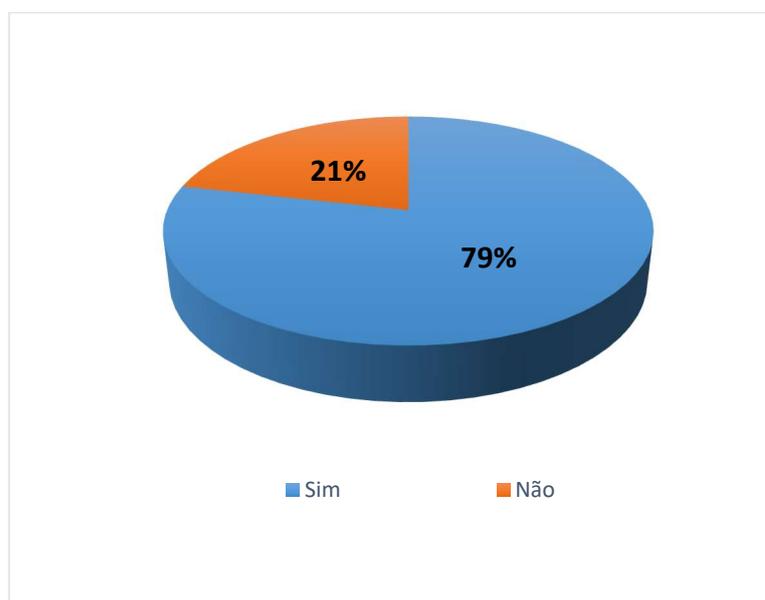
A realidade se harmoniza com as respostas dadas pelos participantes, pois a maioria das decisões é tomada internamente pelos membros da administração, sendo que em alguns casos e dependendo do tipo de resolução, os funcionários são incentivados a participar.

O conhecimento das decisões tomadas pela gestão na empresa familiar é um aspecto importante a ser considerado. Normalmente, o que é acordado entre os membros que compõem

a gestão não é levado ao conhecimento imediato dos colaboradores. Na realidade, pode-se afirmar que apenas decisões que repercutem diretamente no desempenho dos trabalhadores e na situação funcional destes é levado ao conhecimento geral.

Empresas familiares, por sua própria natureza, discutem aquilo que deverá trazer vantagens para os negócios, sem que, necessariamente, os funcionários venham a tomar ciência do que foi decidido.

Figura 4 - O Planejamento Estratégico facilita o processo de tomada de decisão

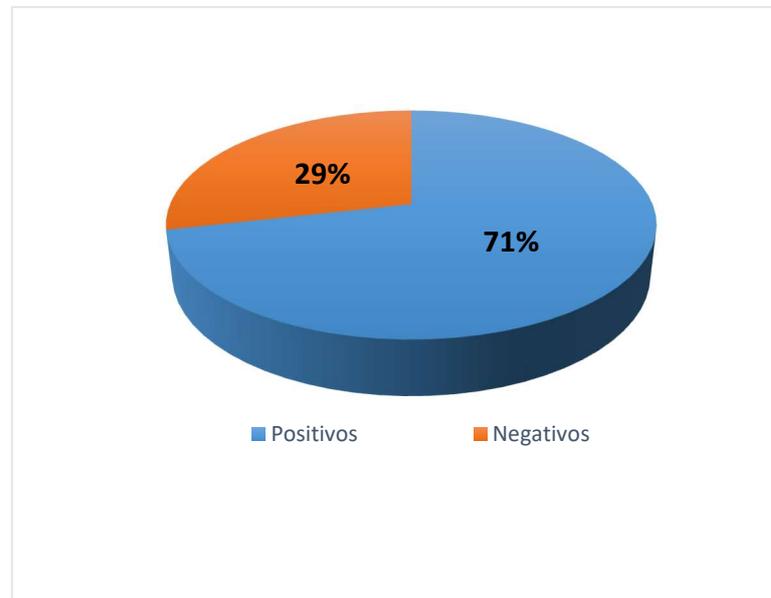


Fonte: O autor

Questionou-se junto aos funcionários se o planejamento estratégico facilita o processo de tomada de decisões. 79% dos colaboradores disseram que o planejamento estratégico facilita a tomada de decisões. Por outro lado 21% afirmaram que ter uma gestão de natureza familiar não torna mais fácil o processo decisório no contexto da empresa.

A realidade da empresa evidencia que o uso do planejamento estratégico facilita o processo decisório na medida em que as soluções para os problemas que surgem podem ser compartilhadas por pessoas que conhecem o cotidiano da organização, além do que as decisões podem ser tomadas sem que para isso seja preciso recorrer a uma postura passional no momento de colocar em prática aquilo que foi decidido. Em razão disso, compreende-se que a gestão na empresa familiar pode fortalecer a atuação da organização no mercado competitivo, desde que enfoque aspectos como a organização, o planejamento e a capacitação contínua dos funcionários.

Figura 5 - Os impactos do planejamento estratégico na gestão familiar na empresa



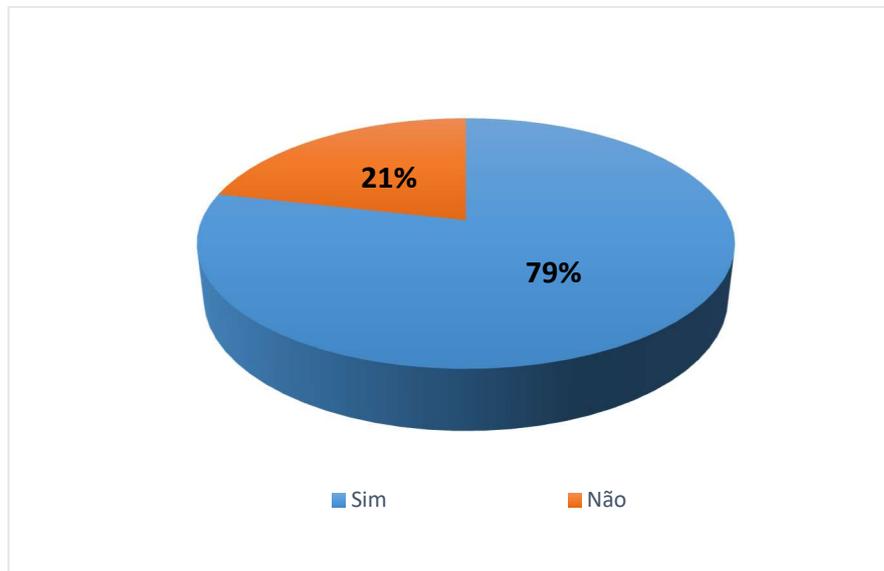
Fonte: O autor

De acordo com os resultados obtidos durante a pesquisa de campo, nota-se que 71% dos colaboradores da empresa consideram que o planejamento estratégico tem gerado impactos positivos para a organização como um todo. 29% alegaram que os impactos resultantes deste instrumento têm originado desafios.

A realidade mostra que aqueles que responderam positivamente alegaram que isso ocorre devido ao fato de que “a empresa pode progredir nas questões importantes favorecendo uma gestão equilibrada e centrada”.

Por outro lado, os que disseram que a gestão familiar tem um impacto negativo afirmaram isso com base na percepção de que “alguns membros da família que desempenham funções similares as daqueles que não pertencem ao núcleo familiar recebem certos privilégios e a dificuldade em distinguir os problemas familiares daqueles que se circunscrevem ao ambiente da empresa”.

Figura 6 – O planejamento estratégico na gestão familiar da Empresa garante a competitividade



Fonte: O autor

Durante a realização da pesquisa de campo perguntou-se aos funcionários da empresa se o planejamento estratégico garante a competitividade. 79% acreditam que a empresa é competitiva e 21% disseram que a instituição empresarial não é.

Nota-se que os funcionários, em sua maioria, possuem uma visão positiva a respeito da competitividade da empresa no ramo onde atua. Reconhecem que em comparação com outras empresas, a gestão familiar tem obtido sucesso no mercado, fato confirmado pela expressividade e preferência que a empresa tem entre os clientes.

CONCLUSÕES

Após o estudo compreendeu-se que os impactos do planejamento estratégico na gestão familiar na empresa são consideráveis pois a atuação daquela empresa é influenciada pelas decisões centralizadas que são estabelecidas pela gestão. No decorrer da pesquisa esse aspecto foi o que mais se destacou, visto que por sua natureza e perfil.

Mas é preciso destacar os impactos negativos e positivos da gestão familiar na instituição empresarial pesquisada.

Como elementos considerados negativos pode-se apontar a tomada de decisão que envolvem membros da família que acabam por serem passivos, ou seja, estão atreladas à relação de parentesco que envolvem sentimentos que estimulam a parcialidade. O reflexo disso é que as decisões favorecem uns em detrimento de outros.

Os impactos positivos do planejamento estratégico na gestão familiar na empresa são a visão macro que, geralmente, a administração mantém, a qualificação profissional dos colaboradores, a desburocratização de processos e a comunicação interna mais imediata. Os reflexos disso é uma empresa competitiva, atenta às mudanças no mercado e preocupada com a qualificação contínua dos colaboradores.

Levando em consideração os resultados obtidos na pesquisa pode-se afirmar que a questão problema obteve uma resposta ou seja, as principais vantagens do planejamento estratégico é o fato de ajudar a manter entre os próprios familiares a gestão adequada do processo produtivo para a sobrevivência no segmento empresarial. A principal desvantagem é a administração centralizada, que não tem abertura para a participação dos colaboradores na gestão da empresa.

A hipótese foi confirmada pois todo o tipo de empresa tem seus pontos fortes e fracos, e as empresas familiares não fogem dessa regra, no entanto, as vantagens das Empresas Familiares se sobressaem sobre as desvantagens.

Os objetivos do trabalho também foram alcançados pois analisou-se a gestão empresa familiar e os reflexos do planejamento estratégico na empresa, possibilitando verificar os aspectos relevantes dessa modalidade de gestão. Além disso, identificou-se as características da administração composta por membros da família e verificou-se o resultado da gestão familiar na empresa.

Diante dessas constatações é possível dizer que as repercussões do planejamento estratégico permeiam todas as etapas do trabalho desenvolvido naquele contexto empresarial.

Apesar de todos os contrapontos que marcam as atividades nas organizações, a Empresa tem se destacado no seu segmento, uma vez que sua estrutura e toda a logística que é colocada em prática naquela empresa tem favorecido seu crescimento, gerando o reconhecimento do público.

Todo o processo de pesquisa realizado, tanto em nível teórico como prático, não deixou dúvidas de que os desafios na empresa têm sido superados e sustentado por meio de um planejamento estratégico funcional de tal modo que a empresa colhe resultados positivos tanto em termos operacionais quanto gerenciais.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Pod. **Família S.A.** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo, Atlas, 2006.

AGUIAR, Pedro S. **Administração: Transformações no contexto empresarial.** São Paulo: EDUSP, 2007.

ALVES, Roberto Pereira. **Gestão familiar e processo produtivo.** 2 ed. São Paulo: Moderna, 2012.

_____. **Gestão familiar e o processo produtivo nas empresas competitivas.** São Paulo: Moderna, 2010.

ASSIS, Luiz A. **Gestão administrativa nas empresas modernas.** São Paulo: Ática, 2012.

BARROS, ERIC. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista do BNDES. V. 7, n. 1, jun de 1996.

BASTOS, Domingos. **Empresas familiares: contexto.** Disponível em <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Empresas%20Familiares%20-%20Contexto.htm>>. Acessado em 27/06/2017.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** São Paulo: Bookman, 2005.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2010.

BORTOLI NETO, Adelino de; LOPES, Alessandro de Souza; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **As dificuldades para a implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 6 abr. 2018.

CAMPOS, Luciene Jung de; MAZZILLI, Cláudio. **Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso.** Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 6 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração.** 2 ed. São Paulo: Ática, 2009.

_____. **Administração nos tempos modernos.** São Paulo: Ática, 1010.

_____. **Contextos da administração na era da informação.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2011.

_____. **Administração: Desafios e perspectivas.** São Paulo: Ática, 2009.

_____. **Administração e gestão empresarial**. São Paulo: Ática, 2003.

COSTA, Danilo de Melo; BARBOSA, Francisco Vidal; SOUZA, Paula Coaglio de Miranda. **Fatores que dificultam a gestão em empresas familiares**: um estudo em uma prestadora de serviços de RH. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br>>. Acesso em 24 marc. 2018.

CRUZ, Ivaldo S. **Desafios a administração empresarial**. 3 ed. Rio de Janeiro: EDURJ, 1997.

DAFT, V. S. **Aspectos gerenciais da administração científica**. Rio de Janeiro: EDURJ, 2002.

DAGNONI, Martina Rosa Fischer; KRAUSS, Valter Augusto. **Empresas familiares desafios e oportunidades na gestão e sucessão**. Disponível em: <www.icpg.com.br>. Acesso em: 21 set. 2008, 17:14:02.

DAVEL, Fernando; SOUZA, Alessandro C. **De volta ao sucesso**: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstroem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DINIZ, D. S. **Administração no século XXI**. 3 ed. Porto Alegre: mediação, 2009.

FAVERO, Carlos Alberto. **Cultura Organizacional: O problema da sucessão na empresa familiar**. 2011. Disponível em: <www.Administradores.com.br> Acesso: 31/05/2017, 22:00.

FAYOL, Henry. **Administração clássica**. 4 Ed. São Paulo: Elviesier, 2003.

FERREIRA, Pedro S. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

FLETCHER, C. S. Quem são as empresas familiares? **Revista Empresa Familiar**. V. 1, n. 1, 2001.

GADE, Denis A. **Administração empresarial**: Aspectos metodológicos e participativos. Rio de Janeiro: EDURJ, 2003.

GARCIA, Kelin E. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 2001.

GONÇALVES, J. Sérgio. **As empresas familiares no Brasil**. Revista de Administração de empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v.7, n.1, p.7-12, jan/mar.2010.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Disponível em: <www.upf.br>. Acesso em: 6 abr. 2018.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 6 ed. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2005.

KOTLER, Phillipe. **Gestão empresarial no contexto do mercado competitivo**. Porto Alegre: Mediação, 2009

_____. **Gestão administrativa e as empresas competitivas: Aspectos legais.** Porto Alegre: Mediação, 2008.

LEONE, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 1997.

LODI, Paulo Lucena de. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 6 mai. 2018, 17:21:25.

LYRA, Luciana de Barros Correia. **Empresa familiar entre o afetivo e o profissional.** Disponível em: <<http://www.libertas.com.br>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresa: Teoria e funções com exercícios e casos.** São Paulo: Saraiva, 2009

MALINEN, John c.. **Empresas Familiares.** Folha de Londrina, 2001. 02/06/2017, Economia, fl.03 p.6.

MARIANI, Izabel S. **Administração e mudança na era da globalização.** 2 ed. São Paulo: EDUSP, 2002.

MOTA, Ana I. **Administração e competências.** 2 ed. São Paulo: Ática, 2010.

MOTA, Pedro L. **Organizações Contemporâneas: Estrutura e composição.** Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

NADLER, F. C. **Administração científica: Mudanças e permanências.** 3 ed. São Paulo: Ática, 1993.

OLIVEIRA, F. S. **Administração e gestão por competências.** 2 ed. Porto Alegre: Mediação, 1999.

PERTILE, Rosemary Luíza França. **Trabalho de conclusão de curso gestão familiar: estudo de caso realizado na Famóveis empresa do setor varejista de móveis e eletrodomésticos com sede na cidade de Itumbiara – Goiás, Itumbiara-Go, 2009**

ERUCHI, Marcos Antônio; OLIVEIRA, Vitor Antônio de. **As dificuldades no processo sucessório em empresas familiares e a importância do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro.** Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br>>. Acesso em: 1 mai. 2018.

PODARIO, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006

- PONCIANO, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 2009.
- PRADO, F.A. **Administração em empresas familiares: Aspectos organizacionais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- RAMOS, Érica Norimar Pacheco; HELAL, Diogo Henrique. **A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em minas gerais (mg): um estudo de caso**. Disponível em <www.scielo.br>. Acesso em 20 mar. 2018.
- ROSS, C.A; KAY, S.A. **Administração**. 4 ed. São Paulo: Elvísier, 2010.
- SEBRAE. **Relatório Anual sobre o desempenho empresarial**. São Paulo: SEBRAE, 2015.
- SEVERINO, Antônio C. **Metodologia do trabalho científico: Aspectos teóricos e práticos**. São Paulo: Cortez, 2010.
- SILVA, Renato A. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 2012.
- _____. **Família empresária e empresa familiar: Similaridades e diferenças**. São Paulo: Nobel, 2003.
- SOUZA, Francisco C. **Administração científica: Aspectos teóricos e práticos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- SULL, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 2003.
- TAVARES, Domingos. **Da empresa familiar á empresa profissional**. 2011 Disponível em: <www.assessoriaeducacional.com.br>. Acesso em: 13/06/2018.
- TELÓ, Admir Roque. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares**. Disponível em: <www.fae.edu>. Acesso em: 6 mai. 2018.
- VIDIGAL, Antonio Carlos. **A sobrevivência da empresa familiar no Brasil**. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br>>. Acesso em 20 mar. 2018.
- WESTHEAD, Eric; COWLING, F.A. **Tendências da empresa familiar no mundo**. 1995. Disponível em: <www.bndes.gov.br>, Acesso em: 20/06/2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES DA EMPRESA

1 – Qual a sua percepção sobre os impactos do planejamento estratégico na empresa familiar?

2 – Há quanto tempo atuam no segmento mercadológico e como avaliariam o desempenho da instituição onde atualmente desempenham suas funções.

3 - Que tipo de gestão é praticada na empresa e como ocorre a elaboração e implementação do planejamento estratégico?

4 - Quais as principais dificuldades enfrentadas para se colocar em prática o planejamento estratégico e manter a empresa competitiva no mercado?

5 - Como caracterizaria o posicionamento da empresa no seu segmento atual? E como o planejamento estratégico tem auxiliado nisso?

6 – Quais os aspectos relevantes para o sucesso do planejamento estratégico na empresa familiar?

7 – Quais os principais benefícios da aplicação do planejamento estratégico na gestão familiar da empresa?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES DA EMPRESA

1 – Como considera a atuação da equipe gestora?

- () Satisfatória
- () insatisfatória

2 – Quais os problemas internos mais visíveis na Empresa?

- () Má gestão
- () Falta de qualificação dos funcionários
- () A centralização das decisões
- () Nenhuma das questões acima (Outros)

3 – Como funciona o processo de tomada de decisão na empresa?

- () Centralizado
- () Com a participação dos funcionários
- () Média gerência

4 - A Gestão familiar na empresa facilita o processo de tomada de decisão?

- () Sim
- () Não

5 – Você considera os impactos do planejamento estratégico na gestão familiar da empresa:

- () Positivos
- () Negativos

6 - A planejamento estratégico na gestão familiar da Empresa garante a competitividade?

() Sim

() Não