

## OS DESAFIOS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE PRODUTOS SIDERURGICO NO MUNICIPIO DE SINOP- MT

Ana Karlla Pereira Silva<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo identificar os enfrentamentos dos gestores em uma empresa familiar específica no ramo siderúrgico em Sinop - MT. Destaca e analisa as características utilizando a análise SWOT. A finalidade central é auxiliar novas empresas familiares que estão surgindo. A metodologia utilizada é a bibliográfica que se dá por meio da utilização de livros, artigos e teses. O método de pesquisa é um estudo de caso aplicado por meio do método de pesquisa qualitativa. Os resultados alcançados no artigo surgem a partir da percepção que o planejamento estratégico é uma ferramenta pelas organizações para que a formulação empresarial seja competitiva.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Planejamento Estratégico. Competitividade

## THE CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: A CASE STUDY OF A FAMILY COMPANY FROM THE STEEL PRODUCTS BRANCH IN THE MUNICIPALITY OF SINOP- MT

**ABSTRACT:** The present article has as objective to identify the confrontations of the managers in a specific familiar company in the siderurgical branch in Sinop - TM. It highlights and it analyses the characteristics using analysis SWOT. The central purpose is auxiliary new familiar companies who are appearing. The used methodology is the bibliographical one that if of the one by means of the use of books, articles and teses. The research method is a study of case applied by means of the method of qualitative research. The results reached in the article appear from the perception that the strategic planning is a tool for the organizations so that the enterprise formulation is competitive.

**Keywords:** Family business. Strategic Planning. Competitiveness.

### 1 INTRODUÇÃO

Neste artigo considera-se que empresa familiar é aquela em que membros da família atuam na gestão da empresa, em que os valores, as crenças e etnia familiares se misturam e interferem nos valores empresariais. Mais de 90% dos grupos empresariais brasileiros possuem gestão familiar (SEBRAE, 2016). Seus laços familiares, em conjunto com outros elementos, são características básicas que distinguem uma organização familiar das demais. Tanto Lodi (1998, p.6) como Oliveira (2006) consideram uma empresa familiar quando a sucessão da diretoria é transmitida de uma geração para a outra. Garcia (2001) considera uma empresa

---

<sup>1</sup> Ana Karlla Pereira Silva, Estudante de Administração, UniC – Universidade de Cuiabá – *campus* de Sinop – Unidade Industrial. annakarllapersi@gmail.com

como familiar por ter em sua gestão uma ou mais famílias, e a ela ser a proprietária, mesmo que ainda esteja em sua primeira geração. Apesar de ser uma gestão complexa, as empresas familiares estão presentes no mundo corporativo há muitos anos e são importantes para o desenvolvimento e manutenção dos negócios empresariais, pois contribuem com 50% do PIB nacional, cerca de três quartos dos empregos e boa parte da arrecadação de impostos (O Estado de S. Paulo, 2017).

A empresa familiar abarca duas instituições vitais do homem, família (afetivo, subjetivo) e organização (técnico, profissional, racional e objetivo) que, se confundidas, trazem conflitos interpessoais que podem determinar a estabilidade, expansão ou declínio do empreendimento, principalmente no período de troca do comando, sucessão. Apenas um terço das empresas consegue realizar a sucessão de maneira eficaz (PASSOS *et al*, 2006). Milhares de empresas familiares nascem o tempo todo, em um ciclo contínuo e sem fim, possuem diversas vantagens competitivas, o que pode ser um bom diferencial se levadas a sério, com profissionalismo e boa gestão organizacional (GRZYBOVSKI, 2002).

Diante desse cenário é que este artigo se justifica, pois tem o objetivo de identificar os desafios enfrentados pelos gestores em uma empresa específica familiar do ramo de material siderúrgico em Sinop. Especificadamente, pretende-se destacar as características através da análise SWOT. Analisar o perfil dos seus gestores, os aspectos de autoridade, poder e tomada de decisão que permeiam sua gestão, com a finalidade de auxiliar as empresas existentes e novos empreendimentos familiares, que surgem a todo o momento no cenário local.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Estol *et al* (2006) investigaram a relação entre o processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira, através de um questionário com 197 colaboradores. Concluíram que desde a origem até a experiência profissional do sucessor pode afetar o processo organizacional de uma empresa familiar.

Centurion e Viana (2007), no estudo de caso na empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda, relatam os principais aspectos que interferem na administração das empresas familiares. Após pesquisa exploratória, foram expostas sugestões e dado

destaque aos processos de profissionalização, planejamento, desenvolvimento, crescimento, estrutura organizacional, sucessão e sobrevivência da organização. Oliveira (2015), em seu artigo, fez um estudo de caso na empresa Chale do Italiano, no município de Sinop. Foi estudada a sucessão familiar através da perspectiva de competências. A metodologia usada foi bibliográfica, juntamente com o estudo de caso de caráter qualitativo. Observou-se que a gestão se depara no seu cotidiano com atribuições, barreiras e pressões que irão desafiar constantemente a sua capacidade de gestão.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, inicialmente foi feita pesquisa bibliográfica abordando os temas: empresa familiar, desafios, vantagens, desvantagens e matriz SWOT, que contou com o auxílio de livros, artigos e teses que mostram a teoria abordada. O método de pesquisa foi o exploratório, do tipo estudo de caso, pois procura compreender, explorar e descrever acontecimentos e contextos nos quais envolvem diversos fatores (ORRIS, 2013), e permitir entender isoladamente alguns fatos sociais no intuito de entendê-los em suas singularidades (MICHEL, 2005).

As características da empresa serão destacadas através da Análise SWOT. Esta ferramenta relaciona a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Através dessas quatro variáveis, pode-se fazer uma avaliação das forças e fraquezas da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio em que atua. Os pontos fortes de uma organização estando alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva em longo prazo (RODRIGUES, *et al*, 2005).

Por ser de natureza intrinsecamente coletiva e participativa, aplicar-se-á o método de pesquisa qualitativa, a chamada pesquisa-ação, enquanto proposta de conhecimento e intervenção nas organizações (THIOLLENT, 1997), considerando que o principal objetivo da pesquisa-ação é investigar problemas e suas possíveis soluções (GRESSLER, 2003).

Os dados primários foram obtidos através de uma conversa informal com uma das gestoras da empresa, que é também sucessora. Na fase seguinte, foram feitas

entrevistas com os demais gestores/sucessores. A entrevista foi a partir de perguntas semiestruturadas, que viabilizaram uma conversa informal, com total liberdade aos entrevistados para se posicionarem a cada situação abordada.

Relacionado às entrevistas Gil (2002, pg. 117) afirma: “Entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade”, pois assim como o entrevistador pode criar perguntas, o entrevistado tem a liberdade de desenvolver seu ponto de vista. Também Marconi e Lakatos (2005) sobre esse assunto afirmam “A entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

As informações coletadas foram preservadas, no entanto, a empresa estudada receberá um nome fictício de Metal e Cia.

#### **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

##### **Empresas Familiares**

Para a organização ser familiar, a administração é de responsabilidade dos membros familiares, cabendo a ela as definições das políticas e objetivos. Entretanto, ela pode ser acionária, desde que a família mantenha a detenção da maior parte das ações ou cotas (GONÇALVES, 2000).

Leach (1998) define que a Empresa Familiar é aquela influenciada por laços familiares que podem ser desde pais e filhos a primos e cunhados. Afirma que se bem definido o papel da família na empresa pode haver um impacto grande na organização para melhor. Leach (1998), ainda nessa mesma linha de consideração, afirma que a família que trabalha unida não mede esforços para o bem da empresa, até porque a empresa é criação deles, dos seus sonhos, suas ambições, a empresa é sua vida. Assim, todos se empenham para que tudo possa contribuir para alcançar os objetivos propostos, além do sucesso da empresa.

Para Oliveira (2006), os herdeiros e futuros executivos à frente das empresas familiares devem ser adequadamente treinados, pois o sucesso da empresa familiar é um assunto de elevada importância para o futuro da economia do país. É necessário compreender que o ambiente da empresa familiar deve modificar-se tentando acompanhar o desenvolvimento global. Grande parte do capital utilizado para administração e sustentação do nosso país vem da empresa familiar. O autor

ainda aborda que o desempenho dessa empresa depende da colaboração e participação de toda família “distribuindo responsabilidades entre os que fazem parte dela, onde o auxílio nas tomadas de decisões e na resolução de conflitos compromete sua sobrevivência”.

De acordo com pesquisa realizada pela empresa Prosperare (2006), 1/3 das mil maiores empresas do país são familiares. Diante disso, cabe salientar que as empresas familiares, não só no Brasil como no mundo todo, possuem grande participação no quadro econômico. Em alguns países, como a Itália, 95% das empresas pertencem a famílias, assim como na Espanha 80%, e em Portugal 70% (BORNHOLDT, 2005). Com isso, é perceptível que as empresas familiares são de total importância para todo cenário mundial.

### **Vantagens e desvantagens da empresa familiar**

As empresas familiares podem proporcionar tanto vantagens como desvantagens em relação aos outros modelos de empresas, dependendo da maneira como serão administradas dentro de cada organização familiar.

Segundo Souza (2010), o fato de a empresa carregar o nome da família, gera maiores comprometimentos laborais e vantagens em relação a outros tipos de empresa. Ainda na mesma linha de considerações Souza (2010) lembra outra vantagem das empresas familiares, dessa vez envolvendo as crianças, que a partir do contexto familiar, vão crescendo e passam a conhecer todas as peculiaridades da organização, os problemas, os desafios, aumentando a bagagem de conhecimento e passando a entender o funcionamento do negócio da família.

Nas concepções de Lodi (1993, *apud* CENTURION; VIANA, 2015, p.9) notam-se alguns pontos considerados como forças da empresa familiar:

- a) Neste tipo de empresa destacam-se a lealdade dos empregados.
- b) Através da sucessão há uma troca de união entre o passado e o futuro.
- c) Escolher corretamente o sucessor que irá dirigir o negócio causa um grande respeito pela empresa.
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.
- e) O sistema de decisão é mais rápido.
- f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
- g) O nome da família pode ter boa reputação no país inteiro.

Também se registra um ponto negativo comum nas empresas familiares, relacionado à existência de conflitos e disputas, intensificados com o crescimento organizacional e com o crescimento da família propriamente dita, aumentando o nível de complexidade. Estes conflitos relacionam-se basicamente com a questão financeira, propriedade e controle da empresa (poder) (ZORZANELLI, 2011).

Lodi (1993, p. 4) classifica algumas fraquezas da empresa familiar, como:

- a) A falta de planejamento financeiro.
- b) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família.
- c) A resistência à modernização do marketing.
- d) Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- e) O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada.

Bernhoeft e Gallo (2003) explicam que se as questões emocionais e afetivas da família não estão bem resolvidas, o futuro dos negócios pode estar comprometido, uma vez que é um equívoco dizer que a família deve se entender pelo simples fato de ser família.

A condução de uma empresa familiar é repleta de pontos que passam pelas relações humanas, familiares e societárias, fazendo com que estas entidades tenham que enfrentar não somente os desafios legais, gerenciais, estratégicos e financeiros, mas também, os de cunho emocional, como conflitos gerados em seu núcleo.

#### **SWOT: análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.**

A SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através dessas quatro variáveis, poderá ser feito um inventário das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

**Figura 1** – Matriz SWOT

**Fonte:** Adaptado de GALVÃO, (2015).

É necessário que cada empresa avalie suas forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças do ambiente externo periodicamente. Para avaliar suas forças e fraquezas, analisam-se seus recursos próprios ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e outras organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo), e relacionamentos interiores como colaboradores e consumidores. Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL; HARTLINE, 2009).

O planejamento estratégico realizado a partir da análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações para formulação de estratégias empresariais competitiva. Trata-se de um processo essencial da organização, pois se responsabiliza pela realização da análise de ambiente e serve de base para traçar as diretrizes para os gerentes dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas e melhor desempenho organizacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Apresentação da empresa

A empresa “Metal e Cia” foi constituída no dia 21 de junho de 1995, e, a partir de março de 1999, entrou em funcionamento. Como a demanda de aço e ferro era bastante expressiva, tomou a iniciativa de constituir também uma empresa de indústria e comércio, em que, por quatro anos, as duas empresas trabalharam conjuntamente. Em meados de 2003, encerraram-se as atividades de construção de estruturas metálicas, dedicando-se somente no processo de indústria e comércio de produtos siderúrgicos. A empresa é constituída por três sócios, em que o sócio majoritário tem 61%, sua irmã tem 14%, e o terceiro sócio 25%, este último não faz parte da família.

A “Metal e Cia” possui um sistema hierárquico centralizado nas macro decisões (Matriz), porém as decisões operacionais são descentralizadas com alto nível de delegação de poderes para cada departamento. Por haver muitos conflitos internos na organização, foi criado um conselho administrativo, sendo seus membros os sócios-proprietários e a gerente financeira. Foi estipulado que o sócio-proprietário majoritário desempenharia o papel de diretor executivo além de presidente do conselho e o outro sócio-proprietário reservaria sua atividade como diretor administrativo. Os três diretores (executivo, administrativo e financeiro) teriam o poder das tomadas de decisões para com a organização, mas somente o presidente do conselho o poder em finalizar os pontos decisivos das referentes decisões em geral. Dois dos diretores da empresa são filhos do sócio majoritário. Esperava-se com esse novo sistema operacional diminuíssem os conflitos internos, porém aumentou drasticamente a responsabilidade de cada um dos diretores.

Como relatado em entrevista, em meados de 2014/15 o sócio, diretor do conselho, se afastou das suas atividades na empresa por alguns problemas pessoais e divergências com um dos sócios. Com isso, as tomadas de decisões, poder de compra e administração financeira ficaram centralizadas com os diretores, pessoas de total confiança dos proprietários. No mesmo período, o país passou por um recesso financeiro e houve o aumento do dólar (moeda utilizada para compra de matéria-prima da empresa). Com isso, surgiram vários problemas com compra e venda de material, causando prejuízos financeiros à empresa. Os familiares logo começaram a identificar esses problemas, porém não tinham autonomia sobre os demais diretores. Por diversas vezes, os filhos relataram para o pai sócio-diretor sobre a situação da empresa, porém não tinham apoio, por ele entender que os



demais diretores sempre tiveram as melhores decisões.

Os problemas financeiros continuaram a se agravar e a empresa entrou em recuperação judicial. Após auditoria feita na empresa, foi descoberto um esquema fraudulento envolvendo alguns dos diretores. Em 2016, a recuperação judicial foi aceita pelos juízes. Os sócios se reuniram e decidiram reestruturar a organização.

#### **Resultados: Direção / gestão:**

A empresa “Metal e Cia” é composta por três sócios com composição executiva. As atribuições e funções dos diretores não estão descritas em nenhum documento, pois a empresa está refazendo sua estrutura. A diretoria executiva se reúne anualmente e tratam diversos assuntos pertinentes às diretorias. Em relação ao planejamento estratégico, faz anualmente, mas não dá valor algum para os valores e missão da empresa. De forma contraditória, a empresa valoriza muito o planejamento estratégico.

#### **Aspectos culturais:**

No âmbito das relações interpessoais, o principal valor é a afetividade nas relações. Na empresa há tratamento diferente entre os funcionários, por ser familiar alguns têm mais regalias que outros. Em relação à força e fraquezas, oportunidades e ameaças:

**Forças:** Equipe unida, um procura ajudar e apoiar o outro. A empresa possui vários ativos e sua matriz está bem localizada. Único na região que fabrica telhas termoacústicas.

**Fraquezas:** Misturam o ambiente de trabalho com o familiar e isso gera conflitos constantes. Não possui pós-venda e não possui uma equipe bem qualificada.

**Oportunidades:** Incentivos fiscais do estado para indústrias

**Ameaças:** Câmbio do dólar variável (aumento do valor da matéria-prima constante) e variação no preço do combustível usado no modal de transporte.

A empresa prima pelo uso de tecnologia atualizada, porém na questão da entrega, só faz na sua região.

## **ANÁLISE SWOT**

	<b>Contribui para a estratégia da empresa</b>	<b>Dificulta a estratégia da empresa</b>
<b>Aspectos Internos</b>	<p><b>S: Quais os pontos fortes do negócio?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização do planejamento estratégico;</li> <li>• Visão na oportunidade de negócio;</li> <li>• Afetividade nas relações;</li> <li>• A empresa possui vários ativos;</li> <li>• União na equipe;</li> <li>• Uso de tecnologia atualizada;</li> <li>• Não há ameaça natural.</li> </ul>	<p><b>W: Quais são os pontos fracos do negócio?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indefinição nos documentos;</li> <li>• Não dá atenção aos Valores e Missão da empresa;</li> <li>• Há tratamento diferente entre os funcionários;</li> <li>• Mistura do ambiente familiar com o trabalho;</li> <li>• Diretoria centralizada;</li> <li>• Não possui pós-venda;</li> <li>• Só entrega na região onde se localiza.</li> </ul>
<b>Aspectos Externos</b>	<p><b>O: Quais são as oportunidades para o negócio?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender para outras regiões;</li> <li>• Utilizar outros meios de transporte menos onerosos para entrega;</li> <li>• Melhorar o pós-venda;</li> <li>• Fortificar a relação com os fornecedores;</li> <li>• Melhor os canais de comunicação externa;</li> </ul>	<p><b>T: Quais são as ameaças para o negócio?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes multinacionais;</li> <li>• Câmbio do dólar variável (aumento do valor da matéria-prima);</li> <li>• Recessão no País;</li> <li>• Concorrência com importação dos produtos chineses;</li> <li>• Estradas ruins, manutenção constante nos caminhões;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprimorar o Marketing digital.</li></ul>	
--	--	--

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar, de acordo com a pesquisa feita, mostra que a gestão dos membros da família pode levar o negócio a se confundir com os valores familiares na atuação da gestão empresarial.

Ficou constatado que, no Brasil, o percentual de empresas familiar é muito elevado, chegando a grande percentual dos grupos empresariais. Esse fenômeno não acontece somente por aqui, é complexa e está presente no mundo corporativo em geral. Mesmo havendo complexidade na gestão da empresa familiar, no meio empresarial, esse fato é considerado muito importante. No Brasil, a manutenção desses negócios representa metade do Produto Interno Bruto.

Na empresa familiar, faz-se necessário o não relacionamento entre a parte afetiva e a técnica, uma vez que apenas 1/3 das empresas conseguem ter uma sucessão justamente pelo acometimento dos conflitos interpessoais.

Foi observado por meio de questionário com colaboradores que desde a origem até a experiência profissional o sucessor pode prejudicar o desenvolvimento organizacional da empresa familiar. A pesquisa com os gestores obteve sugestões para as soluções, com grande destaque aos procedimentos de planejamento, estrutura da organização, processo de profissionalização e sucessão. A pesquisa foi eminentemente qualitativa, e foi observado que, na gestão familiar, as barreiras e pressões são fatores que poderão abalar o cotidiano.

O trabalho utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica e abordou temas relevantes referentes aos desafios, vantagens, desvantagens, matriz SWOT na empresa familiar. A pesquisa utilizou artigos, livros e teses para ter embasamento na teoria abordada. A partir da análise de SWOT, foram analisadas 04 variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Assim, chegou-se à conclusão de que os pontos fortes da organização atuam quando estão bem definidos como fatores críticos do sucesso para a satisfação do mercado.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R; GALLO, M.A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

BERNHOEFT, M. G. **Governança na empresa familiar: Gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CENTURION, V. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: caso da empresa recuperadora Brás Soldas Ltda.**

Brasil. 2007. Disponível em:

<[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162\\_1162\\_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf)>.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003, 6° edição.

ELTO O. **Definição do que é estudo de caso e observação direta**. Publicado em outubro 18, 2013. Disponível em:

<<https://profeltonorris.wordpress.com/2013/10/18/definicao-do-que-e-estudo-de-caso-e-observacao-direta>>. Acesso em 04 de junho de 2018, às 15:30h.

FELIPE E. et al. **O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 10, n. 4, outubro-dezembro, 2006, pp. 93-110.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Adaptado de GALVÃO, (2015). Acesso em 15 mai. 2018.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas. , v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./mar. 2000.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Universidade de Passo Fundo, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G. **A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo de sucessão**. Faculdades Integradas Bennett. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:

<[http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano\\_lusas/pdf/o1 ESTRATEGIA/24\\_guerra.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano_lusas/pdf/o1 ESTRATEGIA/24_guerra.pdf)> Acesso em Abril 2018.

\_\_\_\_\_. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.

LEACH, Peter C. **Guia da empresa familiar.** Rio de Janeiro: Xenon, 1998.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 4ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar.** 5ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LARGHI, N.; ROSSETTO, R. **Inovação e planejamento sucessório são fundamentais à sobrevivência de empresas familiares.** Disponível em < [www.economia.estadao.com.br](http://www.economia.estadao.com.br) >. Acessado em Abril 2018, às 19:00 h.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 7 ed. São Paulo: Atlas 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Empresa Familiar.** 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, E. *et al.* **Família, família, negócios a parte.** São Paulo: Gente, 2006.

PROSPERARE. **Grandes empresas familiares brasileiras:** uma análise da publicação VALOR 1000. São Paulo: 2006. Disponível em: <<http://www.prosperarebrasil.com.br>>. Acessado em Abril de 2018 às 19:00 h.

RODRIGUES, J. N.; et al. **50 Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

**SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** Disponível em:< <http://www.sebrae.com.br>>. Acessado em Abril de 2018, às 18:00 h.

SOUZA, T. **Ciclo de vida da organização, dinâmicas típicas e arquétipos de papéis sociais dos dirigentes:** um estudo de caso em empresa familiar de pequeno porte. In: LEONE, N. (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos.** São Paulo: Atlas, 2010.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação** 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez (2003).

ZORZANELLI, G. **Características da Empresa Familiar.** São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: Maio de 2018.

## APÊNDICE

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica e tem o objetivo de identificar os desafios da organizacional presente na empresa familiar. Para elaboração do questionário, levamos em consideração os conceitos abordados no referencial teórico da pesquisa, bem como órgãos e pesquisas sobre o assunto. A realização da pesquisa está vinculada à UniC – Universidade de Cuiabá- *campus* de Sinop - Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop.

NOME COMPLETO:

IDADE:

ESCOLARIDADE:

Grau de formação do proprietário(s):

### **SUP. INCOMPLETO (SÓCIO MAJORITARIO)**

#### **1. Aspectos de direção/gestão:**

- a) A empresa tem sócio que não são da família? Quantos?
- b) Qual é a composição da diretoria executiva da empresa?
- c) As atribuições e funções individuais dos diretores estão formalmente descritos em algum documento? Se não, porque isso não foi realizado? Se sim, qual é o instrumento que formaliza as responsabilidades?
- d) Qual a periodicidade que toda a diretoria executiva se reúne? Que tipo de assunto é tratado nessas reuniões? Estratégicos, operacionais, societários, familiares ou outros.
- e) A empresa tem um planejamento estratégico elaborado com visão de curto, médio e longo prazo? Os objetivos estratégicos, missão, visão e valores estão definidos e difundidos a todos os funcionários?
- f) É utilizado algum tipo de consultoria ou assessoria para elaboração/revisão do planejamento estratégico? Se sim, em qual periodicidade esse processo ocorre?.

#### **2. Aspectos culturais:**

- a) O que o levou a abrir um negócio neste ramo de atividade?
- b) Quais são os princípios e valores que permeiam as relações interpessoais na empresa, em qualquer hierarquia?
- c) Em sua opinião, o processo decisório é realizado de forma centralizada ou descentralizada? Como é realizada a delegação de responsabilidades?
- d) Os funcionários familiares têm o mesmo tratamento dos funcionários não familiares? Eles cumprem as mesmas regras e procedimentos dos demais?

#### **3. Quanto às forças e fraquezas, oportunidades e ameaças:**

- a) A união da sua equipe.

- b) Certa quantidade de ativos (imóvel, equipamento moderno, etc.).
- c) Localização.
- d) Relacionamentos estratégicos
- e) Produto perecível? Sim ou não
- f) Matéria prima escassa? Sim ou não
- g) Equipe qualificada? Sim ou não
- h) Tecnologia atualizada ou ultrapassada?
- i) Qual Processo de entrega?
- j) Há Entrada de um concorrente internacional no mercado?
- k) Há previsão de Mudança na legislação do seu setor?l) Escassez de mão de obra?
- m) Alguma ameaça natural?