

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Eviany Maidana da Silva**  
**Pâmela Stéfani de Moraes Baggio**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE: UM ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO**

Santa Maria, RS  
2023

Eviany Maidana da Silva  
Pâmela Stéfani de Moraes Baggio

**FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE: UM ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Cristiano Sausen Soares

Santa Maria, RS  
2023

**Eviany Maidana da Silva**  
**Pâmela Stéfani de Moraes Baggio**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE: UM ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

**Aprovado em 01 de Fevereiro de 2023.**

Documento assinado digitalmente  
 **CRISTIANO SAUSEN SOARES**  
Data: 02/02/2023 16:20:56-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

**Cristiano Sausen Soares, Dr. (UFSM)**  
(Orientador)

Documento assinado digitalmente  
 **CLAUDIA DE FREITAS MICHELIN**  
Data: 02/02/2023 18:06:05-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

**Claudia de Freitas Michelin, Dra. (UFSM)**  
(Avaliadora)

Documento assinado digitalmente  
 **VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO**  
Data: 02/02/2023 20:28:46-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

**Vinícius Costa Da Silva Zonato, Dr. (UFSM)**  
(Avaliador)

Santa Maria, RS  
2023

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é sinônimo de gratidão. E a gratidão é a memória do coração...

O sucesso não teria sido alcançado se não tivéssemos pessoas incríveis ao nosso lado, transmitindo seu conhecimento e sendo nosso esteio nos momentos difíceis. Por isso, essa conquista não é somente nossa e gostaríamos de reconhecer aqueles que foram essenciais neste processo.

A Deus que nos mostrou o quão forte conseguimos ser, sinalizando que todos os nós da vida têm um porquê. Te agradecemos pelos teus planos para nossas vidas, pois sempre foram maiores que os nossos próprios sonhos. Por preencher nossos corações de luz e intensificar nossa cumplicidade. Que Deus abençoe o fim de mais um ciclo e ilumine nossos caminhos com perseverança para que possamos continuar conquistando nossos objetivos.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), seu corpo docente, direção e administração que nos possibilitaram um novo horizonte de oportunidades.

Ao nosso professor orientador, Dr. Cristiano Sausen Soares, por ter aceitado esse desafio, nos incentivado e apresentado o melhor caminho a seguir, proporcionando o auxílio necessário para a elaboração deste estudo. Em sua postura é visível que ensinar não significa apenas transferir o conhecimento, mas criar possibilidades para sua própria construção.

A nossa banca avaliadora, Dra. Cláudia de Freitas Michelin e Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto, por terem aceitado o convite e pelas considerações acerca do tema. Outrossim, por terem ministrado aulas que cooperaram para o nosso processo de formação.

A empresa abordada no estudo de caso e seus participantes que disponibilizaram seu tempo para que esse estudo se tornasse viável.

Aos amigos que já faziam parte da nossa história e, também aqueles que nos proporcionaram lindas memórias durante a graduação. Obrigada pelo apoio, incentivo e momentos de felicidade. Em especial, a Isadora De Nardin e Paola Flores, pois foram essenciais em nosso percurso acadêmico. A todos vocês, almejamos que nossa amizade perdure por longos anos.

Eu, Eviany Maidana, gostaria de deixar registrado meu amor incondicional aos meus pais. Talvez apenas agradecer vocês, não seria o suficiente para mostrar o sentimento que hoje sinto em meu coração. Não tenho dúvidas de que fiz a escolha certa. Obrigada por serem o meu lugar de amparo, de segurança, por cuidarem de mim e por nunca medirem esforços para que meus sonhos pudessem se tornar realidade, até mesmo quando eu achava que eles não dariam

certo. Obrigada por estarem comigo, mesmo que as vezes, com uma distância de 60 km, e ainda assim me ensinarem a amar e a valorizar essa família que eu escolhi. Quero também agradecer a meus tios, tias e primos, que de alguma forma fazem parte dessa história, por sempre terem acreditado nos meus sonhos e por buscarem me mostrar que eu seria capaz de conquistá-los. Eu amo vocês mais do que tudo.

O meu agradecimento especial é dedicado a pessoa que esteve comigo nesse ano, que dividiu os momentos de adversidades e aqueles mais felizes. Pâmela, eu não poderia ter alguém mais incrível ao meu lado nesse momento tão único. Obrigada por ser minha calma, meu lugar de amparo. Obrigada por sempre se fazer presente, mesmo que de longe, por me fazer dar os melhores sorrisos, por alegrar meus dias, por me mostrar que o amanhã sempre significa um recomeço. Obrigada por me permitir ser quem eu sou de verdade e por ver qualidades em mim que sempre estiveram escondidas. Obrigada pela amizade, cumplicidade, reciprocidade e por essa irmandade que só se fortalece com o tempo. Eu tenho muito orgulho do nosso processo e evolução. Eu te amo e sempre vou estar do teu lado!

Por fim, agradeço a Deus, por ter cuidado de cada um enquanto eu estava ausente.

Eu Pâmela, agradeço aos meus pais pela conduta com que me educaram e pelos valores que me transmitiram, aprimorando o meu desenvolvimento para que hoje eu pudesse caminhar sozinha. A eles sou grata pela vida, amor, empenho e zelo.

A minha família, que sempre me estimulou a estudar para ser alguém na vida e que foi compreensiva quando eu não podia estar presente fisicamente. Cada um de vocês tem uma importância singular e de representatividade na minha vida.

Ao meu namorado, pelo companheirismo ao longo desses anos e, principalmente, por me incentivar e ressaltar meu potencial com palavras de afeto. A você meu amor, admiração e respeito.

A minha dupla de artigo, TCC, vizinhança e vida, por cada momento vivenciado. O nosso propósito sempre esteve associado a fortalecer nossa amizade de modo que servíssemos de esteio uma à outra. Nossa caminhada foi de altos e baixos, teve choro, alegria, transformação, evolução, empatia e, acima de tudo, reciprocidade. Hoje concluímos uma etapa linda em nossas vidas e com ela muitos aprendizados. A partir de hoje somos mulheres mais fortes, destemidas e unidas. Obrigada por ser luz e tornar esse processo mais leve. A você, minha irmã do coração, reitero minha eterna gratidão. Eviany, eu te amo!

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse sonho, nossos mais sinceros agradecimentos!

Se nada mudar, invente. E quando mudar, entenda. Se ficar difícil, enfrente. E quando ficar fácil, agradeça. Se a tristeza rondar, alegre-se. E quando ficar alegre, contagie. Se o caminho for longo, persista. E quando chegar, comemore. Se achar que acabou, recomece. E quando recomeçar, acredite. Se o mal predomina, lute. Se a fé acabar, implore. Pra que ela reviva logo. Se não todo mundo morre. Se há esperança, dance. Mesmo se tiver com chuva. Se o tempo virar, se acalme. Vitória só vem com labuta (AZEVEDO, 2017).

## RESUMO

### FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE: UM ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

AUTORAS: Eviany Maidana da Silva e Pâmela Stéfani de Morais Baggio

ORIENTADOR: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Cristiano Sausen Soares

As organizações familiares necessitam de ferramentas e práticas gerenciais que apoiem a tomada de decisão, visando a sua longevidade operacional, sendo uma temática abordada por diversos autores. Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, sugeridas na literatura, e sua adoção em uma empresa familiar de grande porte. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, com procedimentos bibliográficos e estudo de caso. Assim, foi realizada uma busca estruturada de artigos científicos por meio do Proknow-C, resultando em 16 artigos, analisados a partir das variáveis básicas e avançadas. Através dessa análise, desenvolveu-se um roteiro de questões semiestruturadas para o desenvolvimento do estudo de caso, sendo escolhida uma empresa familiar de grande porte por acessibilidade e conveniência, contanto com a participação voluntária dos gestores, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas. Os resultados da análise bibliométrica básica não identificaram autores e periódicos de destaque, tendo os anos de maior ascensão do tema entre 2018 e 2020. Dentre as variáveis avançadas, destaca-se a Teoria Institucional nos artigos selecionados, onde identificou-se 11 ferramentas voltadas ao planejamento. Ainda, verificou-se lacunas e oportunidades de pesquisa na literatura, como a necessidade de estudos sobre ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em empresas familiares. Nesse ponto, ao desenvolver o estudo de caso, foram consideradas as seguintes categorias de análise: Gestão; Planejamento; Empresa familiar (continuidade e sucessão); Razões para a adoção de ferramentas de gestão; Conflito empresa e família; Sistemas de controles gerenciais e contábeis; Avaliação de desempenho e, Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uso na Empresa X. Conclui-se que as ferramentas identificadas possibilitam a consolidação das empresas familiares no mercado, quando atreladas ao planejamento e em consonância aos seus objetivos, desde que subsidiem informações capazes de sustentar a tomada de decisão. Tais achados contribuem à teoria e à prática, ao elencar ferramentas referenciadas nos estudos anteriores e sua aplicabilidade, além dos aspectos sociais, ao difundir ações que possibilitam a continuidade de empresas familiares em um mercado cada vez mais competitivo.

**Palavras-chaves:** Contabilidade. Controles gerenciais. Gestão de empresa familiar. Planejamento. Ferramentas de gestão.

## ABSTRACT

### MANAGEMENT TOOLS FOCUSED ON PLANNING IN A LARGE FAMILY BUSINESS: A THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY

AUTHORS: Eviany Maidana da Silva and Pâmela Stéfani de Morais Baggio  
ADVISOR: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Cristiano Sausen Soares

Family organizations need management tools and practices that support decision-making, aiming at their operational longevity, which is a theme addressed by several authors. Thus, the objective of this study is to analyze management tools aimed at planning, suggested in the literature, and their adoption in a large family business. For that, a qualitative and descriptive research was carried out, with bibliographic procedures and a case study. Thus, a structured search of scientific articles was carried out using Proknow-C, resulting in 16 articles, analyzed from the basic and advanced variables. Through this analysis, a script of semi-structured questions was developed for the development of the case study, a large family business being chosen for accessibility and convenience, with the voluntary participation of managers, whose data were collected through interviews. The results of the basic bibliometric analysis did not identify prominent authors and journals, with the years of greatest rise of the theme between 2018 and 2020. Among the advanced variables, Institutional Theory stands out in the selected articles, where 11 tools aimed at planning. Still, there were gaps and opportunities for research in the literature, such as the need for studies on management tools aimed at planning in family businesses. At this point, when developing the case study, the following categories of analysis were considered: Management; Planning; Family business (continuity and succession); Reasons for adopting management tools; Business and family conflict; Management and accounting control systems; Performance evaluation and Management tools aimed at planning in use at Company X. It is concluded that the identified tools enable the consolidation of family businesses in the market, when linked to planning and in line with their objectives, provided that they provide information capable of support decision making. Such findings contribute to theory and practice, by listing tools referenced in previous studies and their applicability, in addition to social aspects, by disseminating actions that enable the continuity of family businesses in an increasingly competitive market.

**Keywords:** Accounting. Management controls. Family business management. Planning. Management tools.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Missão, Visão e Valores .....	23
FIGURA 2 – Estrutura Análise SWOT .....	24
FIGURA 3 – Ciclo PDCA .....	30
FIGURA 4 – Matriz BCG .....	32
FIGURA 5 – Modelo dos três círculos .....	38
FIGURA 6 – Planejamento estratégico, tático e operacional .....	51
FIGURA 7 – Seleção do PB, conforme o Proknow-C .....	56
FIGURA 8 – Composição do PB por ano de publicação .....	63
FIGURA 9 – Natureza dos periódicos que compõem o PB .....	64
FIGURA 10 – Representatividade das ferramentas de gestão .....	65

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Ferramentas de gestão identificadas na literatura .....	20
QUADRO 2 – Exemplo prático da Análise SWOT .....	26
QUADRO 3 – Blocos do Modelo de Negócio Canvas .....	27
QUADRO 4 – 5W2H .....	29
QUADRO 5 – Tipologias de empresas familiares .....	40
QUADRO 6 – Classificação da pesquisa .....	47
QUADRO 7 – Constructos da pesquisa .....	49
QUADRO 8 – PB acerca das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento .....	61
QUADRO 9 – Oportunidades de pesquisa .....	67
QUADRO 10 – Perfil dos participantes da pesquisa .....	70
QUADRO 11 – Tipos de planejamento .....	72
QUADRO 12 – Tipo de gestão .....	74
QUADRO 13 – Estágio de Expansão no ciclo de vida da empresa .....	75
QUADRO 14 – Estágio de Maturidade no ciclo de vida da empresa .....	76
QUADRO 15 – Isomorfismo normativo .....	77
QUADRO 16 – Relação familiar .....	80
QUADRO 17 – Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uso na Empresa X .....	84

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BSC	Balanced Scorecard
BCG	Boston Consulting Group
DFC	Demonstrativo do Fluxo de Caixa
NIS	New Institutional Sociology
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PB	Portifólio Bibliográfico
PIB	Produto Interno Bruto
Proknow-C	Knowledge Development Process-Constructivist
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIR	Taxa Interna de Retorno
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	9
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	11
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	13
2.1	GESTÃO EMPRESARIAL .....	13
<b>2.1.1</b>	<b>A gestão de uma organização – conceito e importância</b> .....	14
<b>2.1.2</b>	<b>Planejamento – pensar a organização</b> .....	16
2.2	FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO .....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Relevância das ferramentas de gestão no planejamento</b> .....	18
<b>2.2.2</b>	<b>Ferramentas gerenciais utilizadas no planejamento da organização</b> .....	19
2.2.2.1	Planejamento Estratégico .....	21
2.2.2.2	Análise SWOT .....	24
2.2.2.3	Modelo Canvas de Negócio .....	26
2.2.2.4	<i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.2.2.5	5W2H .....	29
2.2.2.6	Ciclo PDCA .....	29
2.2.2.7	<i>Benchmarking</i> .....	31
2.2.2.8	Plano de Negócios .....	31
2.2.2.9	Matriz BCG .....	32
2.2.2.10	Fluxo de Caixa .....	33
2.2.2.11	Orçamento .....	34
2.3	EMPRESA FAMILIAR .....	36
<b>2.3.1</b>	<b>Conceituando empresa familiar</b> .....	36
<b>2.3.2</b>	<b>Características da empresa familiar</b> .....	39
<b>2.3.3</b>	<b>Tipos de empresa familiar</b> .....	39
2.4	ESTUDOS ANTERIORES .....	41
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	46
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	46
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE .....	48
3.3	CONSTRUCTOS DA PESQUISA .....	48
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS .....	53

3.5	PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	57
3.6	ASPECTOS ÉTICOS .....	58
3.7	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	59
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>60</b>
4.1	ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA .....	60
<b>4.1.1</b>	<b>Análise das variáveis básicas .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análise das variáveis avançadas .....</b>	<b>65</b>
4.2	ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE .....	68
<b>4.2.1</b>	<b>Perfil dos participantes da pesquisa .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Gestão .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Planejamento .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Empresa familiar – continuidade e sucessão .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Razões para a adoção de ferramentas de gestão .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Conflito empresa e família .....</b>	<b>79</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Sistemas de controles gerenciais e contábeis .....</b>	<b>81</b>
<b>4.2.8</b>	<b>Avaliação de desempenho .....</b>	<b>82</b>
<b>4.2.9</b>	<b>Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uso .....</b>	<b>83</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>88</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o propósito de salientar os motivos para a elaboração do presente estudo, fundamenta-se inicialmente acerca de uma breve contextualização do tema, os objetivos que fomentaram o estudo, sua justificativa e a forma como o trabalho está constituído.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, necessitam de práticas e ferramentas gerenciais para auxiliar no seu planejamento, visando sua longevidade no mercado e continuidade operacional, sendo sugerida tal utilização independentemente do porte empresarial, sejam grandes, micro ou pequenas empresas (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Dentre as organizações destaca-se no mercado as empresas constituídas por sócios com graus de parentescos, chamadas de empresas familiares, sendo identificado na literatura acerca do tema estudos de caso e pesquisas bibliográficas ressaltando a necessidade de adoção de ferramentas gerenciais para dirimir os conflitos ocasionados pela falta de comunicação e/ou pela má gestão, auxiliar no processo decisório e obter o crescimento preciso e desejado (ALMEIDA et al., 2021).

No Brasil, é cada vez mais considerável o número de empresas familiares. De acordo com dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em pesquisa realizada no ano de 2017, 24% dos entrevistados admitem possuir parentes no quadro societário de suas empresas (SEBRAE, 2017). Contudo, não só as empresas de menor porte são classificadas como familiares, pois grandes organizações também possuem parentes na diretoria ou contratados como funcionários. Nesse sentido, Sampaio (2019) destaca que 90% das empresas no Brasil seguem o modelo familiar, sendo elas responsáveis pela produção de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregabilidade de 75% da força de trabalho do país.

Na visão de Almeida e Oliveira (2020), o ambiente organizacional sofre turbulências devido ao dinamismo e incertezas, o que torna desafiadora a forma como as decisões são tomadas, influenciando a capacidade que as empresas possuem de sobreviver e se adaptar às mudanças, para que assim conquistem seu espaço e visibilidade diante à concorrência. Desse modo, o novo contexto empresarial, marcado pela globalização, demanda o contínuo processo de aperfeiçoamento e captação das tendências do ambiente externo. Esse cenário de competitividade também alcançou as empresas familiares que segundo Lobo (2014) buscam

por maior modernização e profissionalização, na intenção de sobreviver no mercado altamente disputado e inovador em que estão inseridas.

Para alcançar este propósito de aprimoramento e percepção de oportunidades de negócios, Bertanha, Braga e Mazier (2020) reiteram que, independentemente do porte da empresa é indispensável dispor de uma gestão empresarial que contribua para a consolidação do empreendimento, por meio de estratégias e ações que visem proporcionar benefícios com os recursos disponíveis. Dessa forma, no intuito de obter maior êxito no processo de gestão, o uso de ferramentas gerenciais é de grande valia. Dos Santos et al. (2020, p. 168) ressaltam que, “devido às transformações tecnológicas, políticas e econômicas, as empresas necessitam fazer o uso de novas ferramentas para o gerenciamento e controle da organização [...]”.

Em virtude da importância atrelada à gestão empresarial é necessário entender como este processo ocorre. Nesse sentido, Dos Santos et al. (2020, p. 170) aponta que “o processo de gestão organizacional diz respeito ao procedimento decisório organizado nas etapas de planejamento, execução e controle das funções empresariais”. Contudo, as empresas familiares podem enfrentar dificuldades para a adoção de ferramentas de gestão sugeridas na literatura. Diante disso, o estudo volta-se para a seguinte problemática: Como ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, sugeridas na literatura, são adotadas em uma empresa familiar de grande porte?

Esse questionamento advém de estudos científicos já publicados na literatura que contemplam o tema, mas não apontam uma relação entre as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento e a forma como são adotadas, com foco nas empresas familiares. O enfoque deriva da grande expressividade que empresas familiares possuem na economia do país, sendo que, para alcançar o sucesso e a continuidade do negócio, a etapa do planejamento é primordial, considerando-se este um fator decisivo à eficiência. De acordo com Bertanha, Braga e Mazier (2020, p. 2) o planejamento busca “[...] estipular metas desde antes da abertura da empresa até o fim da mesma, buscando minimizar os riscos e melhores resultados no negócio”.

Sendo assim, as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento podem contribuir para que as empresas familiares analisem os melhores caminhos a fim de conquistarem seus objetivos e obtenham bons resultados. A partir desse contexto, apresentam-se os objetivos da pesquisa.

Para tanto, o estudo tem por objetivo geral analisar ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, sugeridas na literatura científica e sua adoção em uma empresa familiar de grande porte. Com isso, os objetivos específicos versam sobre: (a) levantar as características dos estudos científicos publicados acerca do tema, a partir da seleção de um fragmento da

literatura; (b) identificar as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento sugeridas no fragmento da literatura selecionado; e, (c) investigar a forma de adoção de ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uma empresa familiar de grande porte.

O presente estudo justifica-se a partir de três aspectos: prático, social e teórico. De forma prática, a justificativa se pauta na contribuição decorrente de um levantamento de dados bibliométricos, no intuito de apontar as ferramentas de gestão direcionadas à etapa do planejamento e investigar sua aplicabilidade em uma empresa familiar de grande porte. Com isso, os resultados podem servir de apoio à tomada de decisões mais assertivas, por parte dos gestores de empresas familiares, ao considerar em um único trabalho diferentes ferramentas de gestão voltadas ao planejamento.

No âmbito social, o estudo subsidia empresários com a pretensão de dar apoio para continuidade da empresa familiar ou que estejam em busca de auxílio para solucionar problemas e garantir a permanência no mercado. Da mesma forma também para aqueles que visam aprimorar seus processos gerenciais, sobretudo relacionados ao planejamento. Isso ocorre porque o uso de ferramentas gerenciais, desde que sejam implementadas corretamente, pode promover benefícios às empresas familiares, que segundo Bertanha, Braga e Mazier (2020) contribuem para o crescimento da economia, gerando mais riqueza, emprego e renda para o País.

Por sua vez, no aspecto teórico o levantamento de estudos científicos relacionados ao tema, é identificado como oportunidade de pesquisa, pois há espaço para estudos dessa natureza. Ainda, observa-se que a conexão da teoria com a prática, pode nortear pesquisas mais específicas acerca de empresas do tipo familiar agregando conteúdo à literatura. Isso vai ao encontro dos apontamentos de Lisboa e Troccoli (2018) quando afirmam que, o uso das ferramentas de gestão por empresas familiares, podem influenciar diretamente na redução das incertezas mercadológicas, ressaltando que essas empresas visam, além da obtenção do lucro desejado, sua credibilidade e perpetuidade. Além disso, será instrumento facilitador para futuros pesquisadores que almejam acrescentar argumentos a esta temática.

## 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco seções, sendo que a primeira consiste na introdução, na qual evidencia-se o tema estudado de maneira geral, apresentando também a problemática, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Na sequência, apresenta-se na segunda seção a revisão da literatura, que busca descrever os conceitos, características e a importância

da gestão e do planejamento, especialmente relacionado as ferramentas de gestão e os tipos de empresas familiares.

Na terceira seção são abordados os aspectos metodológicos, a partir do delineamento da pesquisa, constructos e procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados. Na sequência, a quarta seção apresenta os resultados da pesquisa e as discussões com os resultados anteriores. Por fim, apresentam-se na última seção as conclusões da pesquisa, seguidas das referências que embasam o estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

No intuito de melhor discorrer sobre o presente estudo, se faz necessário refletir e apontar determinados temas, conceitos e características acerca da gestão e do planejamento, algumas das ferramentas gerenciais e os tipos de empresas familiares, propiciando o entendimento e embasamento teórico acerca da temática abordada.

### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

À medida que grandes e rápidas mudanças sociais tornaram as atividades econômicas mais complexas, novos paradigmas modificaram os padrões que eram empregados pela contabilidade, instigando nas organizações a necessidade de adaptação ao novo contexto em que foram inseridas, buscando um conhecimento mais vasto com o propósito de aperfeiçoar seu instrumento de avaliação da situação patrimonial (NAGATSUKA; TELES, 2002).

Em conformidade a tais transformações, a Contabilidade Gerencial tornou-se de grande valia, uma vez que, “trará de certa forma informações contábeis que permitirão uma tomada de decisão precisa e com um alto grau de acerto na otimização de resultados, em conformidade com o objetivo empresarial” (MOURA; PEREIRA; RECH, 2016, p. 77). Martins (2018) reitera ainda que, a Contabilidade Gerencial é primordial, visto que, auxilia a empresa rumo a uma gestão mais eficiente, ao fornecer informações referentes ao controle e planejamento. Entretanto, essas informações devem ser destinadas ao usuário de forma compreensível, fidedigna e tempestiva (MARTINS, 2018).

Panucci Filho e Almeida (2011), afirmam que a contabilidade é um importante instrumento de auxílio ao processo de gestão, pois sua utilização contribui para um melhor gerenciamento e para a tomada de decisão mais assertiva e oportuna. Nessa linha, Callado e Melo (2018) reforçam que, a contabilidade fornece informações de cunho interno com o objetivo de amparar o gestor no que diz respeito a essas decisões, propiciando melhores resultados. Assim cabe destacar que a tomada de decisão é conceituada como o “processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 182).

Entretanto, gerir uma organização não se resume unicamente em tomar decisões, mas sim em um processo estruturado que também demonstre o impacto dessas decisões em todos os setores empresariais de forma contínua (MARTINELLO, 2011). Com esse entendimento, Martinello (2011) afirma que a informação é um diferencial no que tange à gestão, desde que

sejam seguras e eficazes para retratar a real situação em que a empresa se encontra, no intuito de elaborar hipóteses e comparações de mercado, além de antecipar ocasiões futuras.

Ademais, segundo Callado, Callado e Silva (2014), reconhecer as adversidades do ambiente no qual a organização está inserida para desenvolver formas de gerenciamento, tem se tornado um fator determinante para permanência das atividades. Isso porque as modificações resultantes de aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos carecem de um entendimento abrangente do funcionamento da empresa para que a mesma mantenha seus níveis de competição no mercado (SILVA, 2018). Com relação a essa competitividade, vale ressaltar que tomar decisões de forma estratégica é essencial, na perspectiva de Scramim e Batalha (1997), considerando-se as oportunidades e ameaças, gerando vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Em vista disso, Souza (2004) evidencia ser necessário que a informação represente inteiramente os fatos e dados que as práticas de gestão requerem para que as organizações possam se destacar em um ambiente competitivo. Dessa forma, as informações captadas pela contabilidade gerencial são relevantes para que as empresas, inclusive as de cunho familiar, possam gerir com mais coerência seus negócios.

### **2.1.1 A gestão de uma organização – conceito e importância**

A “gestão empresarial é importante para empresas de pequeno, médio e grande porte, pois é imprescindível saber como conduzir ações voltadas para o crescimento sustentável do negócio” (BERTANHA; BRAGA; MAZIER, 2020, p. 3). Os autores alegam ainda que a gestão empresarial faz o uso de recursos financeiros, estruturais e humanos para formar estratégias e buscar melhores efeitos em seu patrimônio (BERTANHA; BRAGA; MAZIER, 2020).

Não há um consenso na literatura acerca de um conceito para a gestão organizacional, dado que são encontrados nos estudos relacionados ao tema uma série de definições. Dessa forma, observa-se que os autores e pesquisadores afiliam-se teoricamente a partir do significado das palavras e termos. Nesse sentido, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015, p. 106) trazem que “o termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos”. Já sob a perspectiva de Maximiano (2011), a gestão organizacional é o processo de organização das decisões ou procedimentos de forma estruturada, estável e dinâmica, definindo a função de cada integrante da organização, atribuindo responsabilidades e estabelecendo mecanismos de comunicação.

Outro ponto de vista está associado à gestão organizacional ser “definida pelo resultado da distribuição de autoridade, pela especificação das atividades e pelo delineamento de um sistema de comunicação que permite a empresa atingir seus objetivos” (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003). Além disso, Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) apresentam a ideia de que a gestão está relacionada a forma como as organizações atuam, abrangendo as pessoas e suas atribuições, para que possam ir em busca de seus objetivos, por meio de informações úteis à tomada de decisão, que podem ser fornecidas pela contabilidade, auxiliando a empresa rumo ao sucesso. Nesse entendimento de que a gestão influencia diretamente o futuro da empresa, torna-se pertinente apontar sua função, bem como sua importância às organizações.

Consoante Pelozato e Gonçalves (2021, p. 2) “a gestão empresarial tem como função organizar e coordenar todos os processos de uma empresa, a fim de otimizar as atividades, buscar sempre estratégias para melhor desempenho e funcionamento da organização”. Essa ideia também é firmada sob a ótica de Natal (2011 apud OLIVEIRA, 2018), quando considera que para a obtenção de um desempenho satisfatório, o gerenciamento de uma organização deve conduzir políticas internas, ações e estratégias gerando riqueza e um ambiente harmônico entre acionistas e colaboradores.

Oliveira (2018) sustenta que, considerando um modelo de mercado competitivo onde as empresas atuam, não é suficiente oferecer apenas um produto ou serviço de qualidade, por isso implementar a gestão é essencial, independentemente do porte e estrutura da empresa. Assim, Martinello (2011) aduz que a importância da gestão também está relacionada ao fato de que pode direcionar as organizações à concretização dos seus objetivos, acarretando maior probabilidade de continuidade do negócio.

Visando a permanência das empresas no mercado, Santos (2010) afirma que o gestor deve entender o reflexo que ambientes dinâmicos, complexos e competitivos possuem em sua organização, planejando suas operações e atividades a fim de tomar decisões estratégicas e compreender qual o melhor rumo a ser seguido.

No que tange as empresas familiares, muitos negócios surgem da necessidade de sobrevivência de uma família. Conforme Passos et al. (2006), uma vez que, os responsáveis por sua gestão não busquem evoluir e se adaptar as mudanças, nada será planejado para atingir a sua continuidade. Nessa perspectiva, o autor elenca que a administração de uma empresa familiar pode ser estruturada em gestão familiar, mista ou não-familiar, o que influencia nas metodologias adotadas para planejar ações futuras (PASSOS et al., 2006).

Dessa forma, independentemente do tipo de organização, percebe-se que a etapa do planejamento é a parte inicial de uma boa gestão, por esse motivo cabe maior aprofundamento no tema.

### **2.1.2 Planejamento – pensar a organização**

Pelozato e Gonçalves (2021), enfatizam que toda a empresa necessita de uma gestão de qualidade, seja de pequeno, médio ou grande porte, sendo que, para isso é fundamental possuir um excelente planejamento que alinhe a prática com a teoria e fortaleça os processos. Nesse sentido, para que as organizações mantenham a saúde do seu negócio frente a cenários dinâmicos, complexos e competitivos é necessário adotar um planejamento, que antecede a organização, direção e controle, incorporando todas as áreas da mesma e definindo ações rumo ao alcance dos objetivos estipulados (BOMFIM, 2007).

Para definir o planejamento, Lacombe e Heilborn (2015, p. 155) salientam que esta etapa da gestão “não se refere a decisões futuras, pois decisões são sempre tomadas no presente. Ele é executado no presente: seus resultados é que se projetam no futuro [...] se não planejarmos no presente, não teremos condições de implantarmos o que desejamos no futuro”. Ainda na visão dos autores são necessários recursos de natureza financeira, humana, tecnológica, de insumos e informações formando uma ponte entre onde a empresa está e onde deseja chegar (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Em conformidade com Nogueira (2010, p. 8), o planejamento pode ser “[...] definido como um processo de estabelecer objetivos e decidir o modo como alcançá-los. O processo de planejar envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve questionamentos sobre o que fazer, por que fazer, para quem fazer, como fazer e onde fazer”. O autor ainda fundamenta que esta etapa pode promover uma tomada de decisão mais ágil e adequada à proporção que seja possível analisar os efeitos futuros de decisões presentes (NOGUEIRA, 2010).

“Planejar significa interpretar a missão organizacional e a visão de futuro, estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência” (CHIAVENATO, 2020, p. 99). Todavia, de acordo com Santos (2010), esse deve ser um processo contínuo, uma vez que, sofre influência de aspectos externos inesperados. Por esse motivo, torna-se um desafio para empresas que demandam métodos mais simples e também mais complexos. Ainda, Santos (2010, p. 8) ressalta que,

O planejamento não elimina os riscos, isso é evidente, mas ajuda os gestores a identificar e lidar com problemas organizacionais antes deles causarem sérios danos à empresa, mais ainda, com a possibilidade de evitá-los. Sendo o planejamento uma função gerencial básica que compõe o processo administrativo ele precede e orienta as demais definindo objetivos e decidindo quais recursos e tarefas são necessários para alcançá-los da melhor maneira possível.

Na perspectiva de Nogueira (2010), quando o planejamento é exercido de forma contínua, minimiza as adversidades do processo ampliando as possibilidades de alcance dos objetivos, desafios e metas. Ademais, o autor destaca que o sucesso empresarial demanda amplo conhecimento do ambiente da organização, maior criatividade e disposição para novas ideias, assim como, para os contratempos que a administração possa enfrentar (NOGUEIRA, 2010).

Dessa forma, Chiavenato (2020) afirma que ter uma direção pré-definida a ser seguida é fundamental para que os propósitos de uma organização sejam conquistados e, além disso, ocorram da melhor maneira possível. Nesse sentido, o planejamento é considerado como a primeira função administrativa, servindo como suporte para as demais e sendo subdividido em estratégico, tático ou operacional (CHIAVENATO; 2020).

Da mesma maneira, as empresas com gestão familiar também requerem empenho em construir um planejamento estruturado, visto que, assim, será possível evitar grandes problemas. Planejar é definir um caminho a ser traçado, pois seguir um horizonte previamente estabelecido tende a facilitar a gestão da empresa enquanto família, controlando seus custos, executando os processos necessários e buscando o constante desenvolvimento (SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017).

Em vista disso, Nogueira (2010) afirma que o tamanho da empresa não influencia na determinação de diretrizes, parâmetros e estratégias, que sirvam de norte para atingir as metas estipuladas para o futuro. Ainda, o autor certifica que planejar a gestão de uma entidade demanda organização, controle e adoção de ferramentas que auxiliem as decisões e correções dos rumos a serem seguidos (NOGUEIRA, 2010). Por isso, as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento têm expressiva relevância para todas as empresas, inclusive aquelas do tipo familiar, para que possam agregar cada vez mais valor ao seu negócio.

## 2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO

As ferramentas gerenciais estão diretamente atreladas aos planejamentos definidos pelas empresas, uma vez que, esses delineiam quais riscos elas estão dispostas a correr e quais podem

ser minimizados no tocante às incertezas. Quando as propostas dos rumos a serem seguidos pelas entidades estão ordenadas de forma detalhada e apropriada, os objetivos das mesmas são visivelmente consistentes e compreensíveis (LIMA; IMONIANA, 2008).

Além disso, quando almejam o aperfeiçoamento de seus processos, Rodrigues e Lemos (2009) afirmam que as organizações, no geral, possuem o subsídio das ferramentas de gestão, as quais podem influenciar significativamente no desempenho das mesmas, elevando seus indicadores de produtividade, competitividade, retorno de investimentos e, conseqüentemente, expandindo seu negócio. Os autores ainda reiteram que tais ferramentas são metodologias que contribuem para uma melhor estruturação das ações futuras das empresas, considerando os fatores financeiros, patrimoniais e de recursos humanos (RODRIGUES; LEMOS, 2009).

No intuito de compreender como essas ferramentas são implementadas nas empresas, pode-se ter como referência a Teoria Institucional, sob a ótica da New Institutional Sociology (NIS), chamada por Vasconcellos (2007) como Teoria Neo-Institucional. Oyadomari et al. (2008, p. 56) caracteriza essa teoria como:

Uma abordagem sociológica que explica que as organizações adotam determinadas práticas como formas de legitimação, e não prioritariamente por razões econômicas. O processo decorre da institucionalização das práticas, as quais passam a ser crenças inquestionáveis, aceitas e legitimadas pelo contexto social da organização;

Nesse sentido, o intuito da NIS é determinar que as entidades consideram, além dos aspectos econômicos, o processo de legitimação para definir suas estruturas e práticas gerenciais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Outrossim, o estudo de Trevisan, Fialho e Coronel (2018) indica que as ferramentas gerenciais são destinadas a assessorar os gestores na tomada de decisão das questões mais relevantes, em prol de atingir e alinhar os objetivos com a missão e a visão da entidade. Com isso, constata-se que, quando implementadas, as ferramentas de gestão podem ser um diferencial nas organizações, sendo apropriado considerar sua relevância.

### **2.2.1 Relevância das ferramentas de gestão no planejamento**

Sob a ótica de Silva (2004), as ferramentas de gestão têm potencial para promover maior êxito às organizações, quando utilizados fatores organizados e gerenciados. No entanto,

o autor menciona que não existe uma receita ou fórmula que defina os efeitos sobre o negócio, pois tudo depende das particularidades internas da parte interessada. Diante disso, consideram-se às observações de Porter (1999) acerca de que é essencial ter um diferencial perante os concorrentes, agregando maiores vantagens aos clientes, visando garantir sua permanência no mercado, sendo fundamental, nesse caso, estipular ações futuras estrategicamente.

Evidenciando a significância das ferramentas gerenciais, Silva (2004) aponta que a combinação entre essas ferramentas e uma gestão competente é um aspecto decisivo para o sucesso das empresas, independentemente do porte ou segmento de atividade. Partindo do pressuposto de que a contabilidade gerencial sofreu grandes evoluções, o autor complementa que o mercado se tornou mais concorrido, exigente e globalizado, demandando a necessidade de ir além da escrituração, incorporando a avaliação e a projeção de desempenho na administração das organizações.

Vale ressaltar que, a adoção de tais ferramentas não confere garantia de prosperidade no mercado, na realidade, planejar metas e objetivos denotam diagnósticos e avaliações de desempenho. Nesse sentido, auxiliam na correção de falhas e discernimento das oportunidades acarretando a otimização dos recursos (SILVA, 2004). Por isso, gerir uma organização com as ferramentas corretas contribui para a identificação de questões que requerem maior cautela, buscando a sua evolução (ALVES, 2022).

Reforçando a importância das ferramentas gerenciais, Caggiano e Figueiredo (2004) apontam que o seu uso direciona as entidades a alcançarem os objetivos traçados, o que tornará o trabalho mais produtivo. Nessa linha, Frezatti (2015) declara que o empreendimento será mais sólido e seguro à medida que direcionar os esforços ao planejamento, execução e controle, obtendo assim maior conhecimento acerca da organização.

À vista disso, a relevância das ferramentas de gestão está associada ao fato de proporcionar melhoria nos resultados e demonstrar possíveis correções. Este direcionamento motiva a discorrer sobre as características e como as ferramentas gerenciais destinadas ao planejamento identificadas na literatura científica, servem de apoio aos gestores e embasam o processo decisório.

### **2.2.2 Ferramentas gerenciais utilizadas no planejamento da organização**

Com um mercado altamente competitivo, as organizações necessitam de um diferencial que procure agregar valor ao seu consumidor. Desse modo, as empresas passaram a ter um olhar minucioso sobre os seus ativos intangíveis, satisfação do cliente e, principalmente, a gerir os

ativos e passivos financeiros com maior excelência, objetivando maior vantagem competitiva (KAPLAN; NORTON, 1997). Nesse sentido, este estudo científico direciona o foco para aquelas ferramentas que são destinadas à etapa do planejamento na gestão empresarial, em conformidade com os autores descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Ferramentas de gestão identificadas na literatura

<i>Ferramenta de Gestão</i>	<i>Autores</i>	<i>Ano de Publicação</i>
Planejamento Estratégico	PORTER, M. E.	1996
	CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.	2003
	ALMEIDA, M. I. R.	2010
	OLIVEIRA, D. P. R.	2012
	SILVA, A. L.	2018
	TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A.	2018
Análise SWOT	BARNEY, M; MCCARTY, T.	2003
	GRANT, R.	2003
	OLIVEIRA, D P. R.	2007
	RODRIGUES, A. T. L.; LEMOS, I. S.	2009
	ALVAREZ, M. E. B.	2011
	ANDRADE, A. R.	2012
	SILVA, A. L.	2018
	TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A.	2018
	BERTANHA, R. C.; BRAGA, R. T.; MAZIER, A. A.	2020
Modelo Canvas de Negócio	OSTERWALDER, A.; PIGNEUER, Y.	2011
	TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A.	2018
	HONORIO, F. M. M.; BONEMBERGER, S. Z.	2019
Balanced Scorecard	KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.	1997
	KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.	2017
	PINTO, S. H. B.; TONINI, A. C.; YOO, N. S. L.; KATAYOSE, E. M. K.	2020
5W2H	RODRIGUES, A. T. L.; LEMOS, I. S.	2009
	GROSBELLI, A. C.	2014
Ciclo PDCA	WERKEMA, M. C. C.	1995
	BERTANHA, R. C.; BRAGA, R. T.; MAZIER, A. A.	2020
Benchmarking	SILVA, J. B.	2004
Plano de Negócios	MARKIDES, C.	1999
	SILVA, J. B.	2004
	GREGGIO, M. C.; JARONSKI, P. G.	2020
Matriz BCG	SILVA, A. L.	2018
	BERTANHA, R. C.; BRAGA, R. T.; MAZIER, A. A.	2020
Fluxo de Caixa	ZDANOWICZ, J. E	2004
	NETO, A. A.	2007
	TÓFOLI, I.	2008
	LEAL, C. P.; NASCIMENTO, J. A. R.	2011
	CAMARGO, A. P. B.; SILVA, S. Z.	2015
	MARION, J. C.	2019
Orçamento	GONÇALVES, L. S.	2008
	SILVA, I. A. A.; MENDONÇA, M. H. M.	2012
	WELSCH, G. A.	2012
	LUNKES, R. J.	2013
	ALVES, I. S.	2022

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A partir do fragmento da literatura selecionado acerca do tema, apresenta-se no Quadro 1 as onze ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, cujo embasamento teórico foi fundamentado por trinta e dois diferentes autores. Na sequência, apresentam-se as características de cada ferramenta.

#### 2.2.2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2012), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão associada ao desenvolvimento dos processos, técnicas e comportamento dos gestores, que acaba auxiliando o processo decisório e investigando as consequências no longo prazo das tomadas de decisões, definidas por meio das metas empresariais. O autor ainda define o planejamento estratégico como uma ferramenta que determina o caminho mais adequado para a empresa seguir, considerando uma atuação diferenciada e moderna, além de, buscar o aprimoramento quanto às questões externas (OLIVEIRA, 2012).

Sob a ótica de Almeida (2010), o planejamento estratégico consiste em um método administrativo que procura direcionar a empresa para alcançar seus objetivos, potencializando seus esforços para o caminho certo por meio da organização de conteúdos e da concretização de ações. Para complementar, Chiavenato e Sapiro (2003) evidenciam que a implementação do planejamento estratégico é de suma importância para as organizações, porque provoca vantagem competitiva, por meio da detecção dos recursos potenciais, reconhecimento das fraquezas e utilização de medidas integradas. Porém, os autores alegam que a eficácia em potencialização é alcançada quando essa ferramenta é compreendida e praticada pela totalidade de pessoas que compõem a empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Silva (2018), há um processo para que as metas sejam alcançadas. Neste caso, primeiramente é necessário estabelecer como elas serão medidas, designar os recursos e estipular caminhos, sendo essa a função do planejamento estratégico, para que posteriormente os objetivos se tornem efetivamente resultados. Essa ideia também é remetida por Trevisan, Fialho e Coronel (2018), quando afirmam que o planejamento estratégico possibilita à empresa detectar sua potencialidade por meio de métodos e técnicas, assim como, identificar as ameaças e possíveis melhorias rumo ao progresso do negócio, passando a entender e ofertar aquilo que o mercado deseja.

Em vista disso, Oliveira (2012) assegura que a ferramenta do planejamento estratégico pode ser de caráter decisivo na organização, pois essa técnica diminui as incertezas dos administradores quanto à tomada de decisão, além de elevar a chance de que as metas

estabelecidas pela empresa, no fim, sejam alcançadas. Para isso, é crucial que sejam considerados pelos gestores, na constituição do plano estratégico, os dados históricos, a forma de aplicação dos recursos, os processos do cotidiano e o posicionamento da organização frente ao seu futuro (PORTER, 1996).

No intuito de implementar um planejamento estratégico mais eficaz e eficiente, Silva (2018, p. 163) enfatiza que é primordial estabelecer a missão, visão e valores da empresa, visto que, “[...] são o princípio do planejamento estratégico da empresa, é através desse recurso que se consegue definir a direção estratégica da empresa, aonde se quer chegar e como quer ser vista pela sociedade”.

Nesse sentido, uma das primeiras medidas a serem implementadas para uma boa gestão organizacional é definir a missão que, para Chiavenato (2020, p. 126) entende-se como “[...] a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?”

Isso é corroborado por Silva (2018) quando aponta que se uma entidade não tiver sua missão definida, não terá uma estratégia para buscar o crescimento e, dessa forma, não constituirá nenhum objetivo com clareza. Determina também que uma empresa não deve atuar no mercado somente para cumprir o que está presente em seu contrato (ou estatuto) social, precisa gerar um benefício a mais aos seus consumidores.

Em conformidade com Chiavenato (2020, p. 126) “[...] a missão deve ser objetiva, clara, possível e, sobretudo, inspiradora e impulsionadora. Ela deve ser compreendida facilmente pelas pessoas de dentro e de fora e refletir um consenso interno de toda a organização”. Além disso, quando o processo decisório é fundamentado por ideais coerentes e integradas, possui maior probabilidade de conduzir a entidade ao sucesso no longo prazo (RODRIGUES; LEMOS, 200).

Oliveira (2018) faz um adendo à literatura científica quando apresenta que existem dois tipos de missão: aberta e fechada. Quando não se identifica o tipo de produto ou serviço, denomina-se de missão aberta, por outro lado, a missão fechada denota em seu texto a qual produto ou serviço a empresa atua. O autor ainda ressalta que é mais indicado para os negócios no geral, que utilizem a missão do tipo aberta, pois demonstra maior amplitude no âmbito de atuação da entidade, mas isso não é considerado uma regra, visto que, a realidade de cada organização é única (OLIVEIRA, 2018).

Após definido o motivo de existência da empresa, deve-se concentrar os esforços na determinação da visão que, para Chiavenato (2020, p. 127) é “a imagem que a organização tem

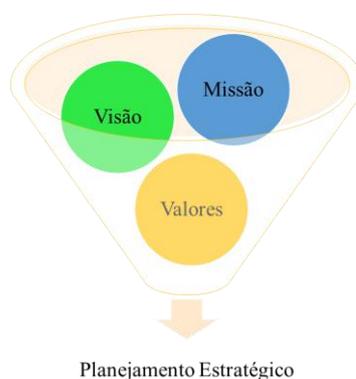
a respeito de si mesma e do seu projeto de futuro”. Ele salienta que todas as entidades devem ter este fator claramente delineado e que, na maioria das vezes, a visão é o destino que se pretende chegar em um determinado período de tempo e qual caminho seguir para conquistar isso no futuro (CHIAVENATO, 2020).

O conceito de visão compreende “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2018, p. 64). Assim como Chiavenato (2020), o autor declara que a visão é o que a empresa deseja se tornar em um horizonte de tempo estrategicamente possível, seja ele próximo ou distante, baseado nas competências dos executivos (OLIVEIRA, 2018).

Quanto aos valores, Oliveira (2018, p. 67) aponta que são “[...] o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Reitera ainda que, os valores possuem maior significância quando envolvem toda hierarquia da empresa e que esses valores devem estar diretamente relacionados às questões éticas e morais, sustentando o código de ética quando este existir, além de serem um diferencial frente aos concorrentes, quando praticados verdadeiramente no cotidiano do empreendimento (OLIVEIRA, 2018).

Ademais para Machado (2009, p. 24), “Missão, Visão e Valores formam o cerne da identidade institucional. Estes elementos-chave constituem a ligação que faz com que as pessoas, os grupos e as empresas sejam ágeis e inovadores em situações desafiadoras”. Cujas exemplificação, é demonstrada conforme Figura 1.

Figura 1 – Missão, visão e valores



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Silva (2018).

Nesse sentido, o trio missão, visão e valores caminham sempre em conjunto, ocasionando um planejamento estratégico estruturado em conformidade a realidade de cada organização. Dessa forma, os planos traçados para o futuro da empresa serão mais coerentes, eficientes e atuais, direcionando a empresa aos melhores resultados pretendidos.

#### 2.2.2.2 Análise SWOT

Uma ferramenta de gestão que pode ser de grande valia para a autoavaliação de uma empresa é a Análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), que visa analisar os ambientes internos e externos em que as organizações estão inseridas (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018). Nesse sentido, a análise SWOT tem a finalidade de identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças referentes a cada entidade.

A ideia segundo Silva (2018), é que as forças sejam maximizadas, as fraquezas minimizadas e as oportunidades e ameaças identificadas para que a empresa tenha subsídios para tomar decisões frente a essas questões. Afirma também que o reconhecimento desses fatores pode acarretar em um diferencial competitivo, mediante uma gestão eficiente e estratégias bem definidas (SILVA, 2018). No intuito de melhor identificar o ambiente externo e interno à organização, é apresentado na Figura 2 a estrutura da Análise SWOT.

Figura 2 – Estrutura Análise SWOT



Fonte: Bertanha, Braga e Mazier (2020, p. 5).

A partir da estruturação dessa ferramenta, torna-se mais compreensível a forma como as partes se interligam. No que tange a tal estrutura, os pontos fortes e fracos são tratados como fatores internos. Sendo assim, Andrade (2012) define que o primeiro deles é referente a um

aspecto positivo, que serve de auxílio para o alcance dos objetivos e se traduzem em uma vantagem com relação ao mercado. Já os pontos fracos, de forma contrária, são negativos para a entidade e impedem que a mesma possa atingir as metas definidas no planejamento.

Em contrapartida, o ambiente externo é composto pelas oportunidades e ameaças. Nessa perspectiva, Alvarez (2011) classifica que as variáveis que podem proporcionar lucros à organização são oportunidades, desde que sejam utilizadas de forma apropriada. Em compensação as ameaças podem causar danos financeiros a empresa, que de acordo com Andrade (2012) incluem aspectos políticos, econômicos, culturais, tecnológicos, governamentais, sindicais, entre outros.

Sob o julgamento de Oliveira (2007, p. 37), as partes que compõem essa ferramenta de gestão são definidas da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Nesse sentido, o ambiente externo, apesar de não ser controlável pela organização, é passível de acompanhamento por meio da identificação das oportunidades e ameaças, que influenciam o desempenho da organização, já o ambiente interno é fator controlável, pois advém dos resultados das ações da empresa (BARNEY; MCCARTY, 2003). Para esclarecer a aplicação prática da Análise SWOT, Rodrigues e Lemos (2009), apresentam um exemplo com a definição das variáveis que antecedem a determinação das estratégias, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Exemplo prático da Análise SWOT

<b>ANÁLISE EXTERNA</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Evidências do crescimento da renda	Mercados Globalizados
Disponibilidade de crédito	Flexibilização da legislação trabalhista
Introdução de novas tecnologias	Dificuldade de negociação com o setor
Economias de escalas	Pulverização da oferta de serviços
Formação de redes	Estabelecimento de redes
<b>ANÁLISE INTERNA</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Instalações Modernas e em boas condições	Inexistência de programa de treinamentos
Disponibilidade de capital de giro	Prêmios ou participação nos resultados
Imagem da empresa	Canais de comunicação e marketing
Parcerias com órgãos representativos e entidades de ensino.	Tímida percepção estratégica de negócio
	Serviços atrasados
	Sistemas informais de planejamento e controle.

Fonte: Rodrigues e Lemos (2009, p. 13).

Assim, a definição das variáveis conforme a realidade de cada empresa, torna-se fator decisivo para que a ferramenta seja utilizada em seu pleno potencial. À medida que são consideradas as forças do negócio, as incertezas do futuro, o comportamento frente às oscilações do ambiente em que estão inseridas e as oportunidades do mercado, as estratégias serão formuladas de acordo com as alternativas que traduzem a realidade da entidade (GRANT, 2003).

Para isso, Rodrigues e Lemos (2009) indicam que a empresa dedique esforços para a solução dos pontos que mais influenciam o negócio de forma negativa e busquem potencializar suas forças a fim de obter destaque competitivo. Considerando a singularidade de cada empresa, essa ferramenta torna-se útil à medida que possibilita analisar os principais pontos que influenciam na realidade da mesma.

### 2.2.2.3 Modelo Canvas de Negócios

O valor que uma empresa dá a um ou vários segmentos de consumidores pode ser explicado, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), por um modelo de negócio, ou seja, é o modo como a empresa cria, faz marketing e entrega esse valor através do capital de relacionamento,

para que um ou vários segmentos de clientes. Em concordância com Osterwalder e Pigneur (2011), o Quadro 3 retrata os nove espaços a serem completados.

Quadro 3 – Blocos do Modelo de Negócio Canvas

	<i>Bloco</i>	<i>Sigla</i>	<i>Descrição</i>
	SC	Segmentos de Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.
	PV	Proposta de Valor	Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.
	CN	Canais	Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor.
	RC	Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos.
	R\$	Fontes de Receita	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes.
	RP	Recursos Principais	Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar.
	AC	Atividades-Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar.
	PP	Parcerias Principais	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros e põem o Modelo de Negócios para funcionar.
	C\$	Estrutura de \$	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Osterwalder e Pigneur (2011, p. 28-48).

Com isso Trevisan, Fialho e Coronel (2018, p. 46) definem que “a ferramenta Canvas possibilita mapear todo o modelo de negócio em apenas uma imagem, permitindo que se observe de forma clara a estruturação do negócio, a partir da construção dos nove blocos [...]”. Referente ao modelo Canvas, Honório e Bonemberger (2019, p. 25) declaram ser “uma ferramenta altamente visual, prática e dinâmica, que possui o poder de fazer com que o empresário pense em seu negócio [...]”, assim é possível planejar desde a criação do negócio até uma reestruturação dos objetivos já definidos, determinando o valor da empresa e quais as estratégias mais adequadas a serem seguidas.

Complementado Trevisan, Fialho e Coronel (2018) destacam que esse modelo é composto por nove blocos, os quais em conjunto possibilitam uma visão geral do negócio,

devendo ser preenchido pelo próprio empreendedor, muitas vezes pela técnica do *brainstorming*.

A partir desses nove blocos, obtêm-se o máximo potencial desta ferramenta, sendo assim, a empresa tem maior possibilidades de obter bons resultados.

#### 2.2.2.4 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma importante ferramenta de gestão utilizada no planejamento, a qual pode ser definida como um instrumento corriqueiramente utilizado para avaliar o desempenho das empresas por meio de indicadores (KAPLAN; NORTON, 2017).

Essa ferramenta de gestão é amplamente utilizada por empresas que almejam organizar suas estratégias, disseminando-as a todos os níveis hierárquicos. O BSC reconhece indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, tornando a tomada de decisões mais assertiva, uma vez que, inclui informações de dados passados, presentes e futuros acerca de aspectos financeiros, processos de negócios, o retorno de clientes e o nível de absorção do conhecimento pelos colaboradores (PINTO et al., 2020).

Ainda conforme Pinto et al. (2020, p. 567), o BSC tem o intuito de equilibrar os objetivos de curto e longo prazo com relação a medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendência e de ocorrências e entre quatro perspectivas de desempenho, sendo elas:

- Financeira, orientada aos resultados obtidos pela organização até o momento (foco no passado), orientando estratégias para se tornar atraente aos acionistas;
- Do cliente, orientada ao portfólio atual de negócios, considerando a importância do atendimento adequado para orientar estratégias para se tornar imprescindível aos clientes;
- Dos processos de negócio, que evidenciam como a organização atua, o que orienta estratégias de atingir a excelência perante os clientes e acionistas;
- Aprendizado e crescimento, orientada para atingir a capacidade de mudar e melhorar continuamente.

Além dessas quatro perspectivas, Kaplan e Norton (1997) mencionam que outras podem ser criadas para melhor representar a atual situação que a entidade se encontra, otimizando a gestão estratégica. Entretanto, o uso das perspectivas financeira, do cliente, dos processos do negócio e do aprendizado e crescimento, sempre devem ser implementadas (KAPLAN; NORTON, 1997). Por apontar uma visão de diferentes ângulos de uma entidade, destaca-se que

o uso do BSC se faz de grande valia para gestores que visam, a partir do seu desempenho, melhorar o futuro da organização.

#### 2.2.2.5 5W2H

Com a intenção de colocar em prática as estratégias formuladas para uma organização, Rodrigues e Lemos (2009) afirmam que é possível utilizar a ferramenta gerencial 5W2H, cujo objetivo é auxiliar a visualização do que foi planejado identificando soluções a possíveis impasses. Grosbelli (2014, p. 23) acrescenta que, o principal objetivo dessa ferramenta é “fazer com que todas as tarefas a serem executadas sejam planejadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação de forma organizada”. A autora afirma que algumas perguntas devem ser respondidas, sendo elas elucidadas no Quadro 4.

Quadro 4 – 5W2H

Método do 5W2H			
5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada essa ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: Grosbelli (2014, p. 23).

Dessa forma, a ferramenta é de fácil entendimento e objetiva, contendo os principais fatores que podem ser considerados decisivos para uma gestão mais eficiente, devendo considerar-se as particularidades de cada organização.

#### 2.2.2.6 Ciclo PDCA

Uma ferramenta que pode ser útil quando o desejo da entidade for a prevenção de possíveis atribuições, o controle e melhoria de processos e produtos, a constituição de novos planos ou até mesmo a compreensão das mudanças do ambiente, é o que se denomina de Ciclo

*Plan, Do, Check, Act* (PDCA). Esse ciclo faz menção às ações de planejar, fazer, checar e agir (BERTANHA; BRAGA; MAZIER, 2020).

Segundo Werkema (1995), essa ferramenta refere-se à metodologia que, se for adotada pelas empresas, auxilia no gerenciamento e manutenção de seus processos e controles internos com a finalidade de garantir que as metas planejadas sejam alcançadas. As fases que compõem o ciclo são ilustradas na Figura 3.

Figura 3 – Ciclo PDCA



Fonte: Bertanha, Braga e Mazier (2020, p. 6).

Ressalta-se que, por ser uma ferramenta que segue um ciclo, é relevante que as etapas sejam seguidas na sequência para que a entidade obtenha o máximo de informações necessárias, com a maior qualidade possível.

Segundo Werkema (1995, p. 24), as fases do ciclo PDCA são:

Planejamento (plan): esta é a primeira etapa do ciclo, nesta fase toma-se por base as informações coletadas no diagrama 6M e planeja-se uma ação que solucione as causas identificadas. [...] execução (do): a segunda etapa do ciclo consiste em executar o planejamento que foi elaborado; verificação (check): a terceira etapa é a verificação da ação, nessa fase analisa-se a situação atual, compara com a situação anterior, e verifica se o que foi planejado realmente foi realizado; ação (action): a quarta etapa é a ação a ser tomada diante do resultado obtido.

O conjunto do que foi planejado em cada uma das fases do ciclo é que servirá como subsídio à tomada de decisões para as entidades.

### 2.2.2.7 Benchmarking

Consoante Silva (2004), a ferramenta de gestão *Benchmarking* é um instrumento que possibilita ao gestor medir, implementar e aperfeiçoar processos de melhorias constantes nas atividades das entidades. O autor ainda menciona que uma empresa próspera é a que busca aperfeiçoamento e excelência dos seus procedimentos, sendo o *Benchmarking* uma estratégia para avaliar, planejar e executar as melhorias necessárias.

Também conforme as concepções de Silva (2004, p. 94), existem algumas razões para adoção dessa ferramenta gerencial, sendo elas:

- a) aperfeiçoar as atividades (processos e tarefas), visando atingir a excelência;
- b) sugestão de idéias e formas de melhoria contínua do empreendimento;
- c) conhecer e entender como os processos são realizados dentro da empresa;
- d) estabelecer objetivos, metas e estratégias visando a integração das diversas áreas do empreendimento;
- e) diagnosticar, fazer e aperfeiçoar as necessidades dos clientes internos e externos.

Com isso, empresas que demandam sanar alguma dessas lacunas em seu ambiente interno, podem utilizar essa ferramenta como meio de aperfeiçoamento.

### 2.2.2.8 Plano de Negócios

Consoante Greggio e Jaronski (2020, p. 75), o Plano de Negócio é definido como “uma maneira da organização analisar todas as etapas do novo negócio, tendo uma visão ampla e através disso, poder definir as possíveis falhas e sucessos determinantes para o desenvolvimento do projeto”. Ressaltam também que, essa ferramenta auxilia os empreendimentos antes mesmo da sua abertura, confirmando ou não se os possíveis resultados apurados no futuro serão positivos, uma vez que, a implementação de um Plano de Negócios possibilita que as possíveis falhas sejam reconhecidas, antes de se tornarem concretas (GREGGIO; JARONSKI, 2020).

Assim, segundo Greggio e Jaronski (2020), essa ferramenta é indicada independente do porte, uma vez que, aponta o melhor caminho a seguir, a melhor forma de execução e qual o momento mais adequado para atuar. Inicialmente, os gestores precisam entender qual o perfil dos clientes desejados, quais produtos ou serviços devem ofertar para atender a essa demanda e, posteriormente, considerar a maneira como esses produtos/serviços serão entregues aos consumidores (MARKIDES, 1999).

Silva (2004, p. 84) agrega que “um plano de negócios para uma empresa sintetiza todas as suas metas, recursos necessários, plano de ação, cadeia produtiva, e tudo mais que é necessário para que o empreendimento prospere”. Reitera ainda que, essa é uma ferramenta dinâmica que demanda uma contínua atualização das informações e que somente idealizar não é suficiente, percorrer cada etapa, de forma adequada, é primordial para que o planejamento se concretize SILVA (2004). Por esse motivo, é a atitude vinda dos gestores, com base nas necessidades da empresa, que define se a mesma será bem sucedida.

### 2.2.2.9 Matriz BCG

Uma importante ferramenta gerencial que possibilita medir a performance dos produtos vendidos ou dos serviços prestados é a Matriz *Boston Consulting Group* (BCG), cujo nome deriva de uma consultoria fundada por Bruce Henderson no ano de 1970 que, apesar de ter criado outras ferramentas, ficou renomada em virtude da Matriz BCG (SILVA, 2018).

De acordo com Silva (2018) e Bertanha, Braga e Mazier (2020), essa ferramenta visa analisar os produtos comercializados pela empresa e definir o seu nível de desempenho, verificando sua participação nos resultados e capacidade de crescimento, definindo se serão mantidos ou não no mercado. Para isso, os autores classificam as mercadorias/serviços dentro de um quadrante, conforme Figura 4.

Figura 4 – Matriz BCG



Fonte: Bertanha, Braga e Mazier (2018, p. 7).

Conforme Silva (2018) e Bertanha, Braga e Mazier (2020), cada uma das categorias está identificada de acordo com um nome específico, sendo eles: Estrela, Vaca Leiteira, Ponto de

Interrogação e Abacaxi (também conhecido como Mascote). Primeiramente, a categoria Estrela diz respeito aos produtos e serviços com maior margem de lucro, pois estão em alta no mercado e possuem vasta possibilidade de crescimento e rentabilidade, apesar de demandarem muitos investimentos. A segunda classe é a Vaca Leiteira que inclui os produtos/serviços com alta participação e baixo crescimento no mercado, dessa forma, promovem a geração de lucro sem demandar expressivos investimentos.

Em terceiro lugar classificam-se os produtos ou serviços como Interrogação, que geralmente são inovadores e possuem um mercado promissor e, por essa razão tem altas chances de crescimento, porém ainda não agregam grandes valores monetários e necessitam de maiores investimentos, principalmente em marketing e vendas. Por último, a quarta categoria é o Abacaxi ou Mascote que retrata uma adversidade, uma vez que, não se vende bem, não dispõe de boa margem de lucro e têm baixa contribuição nos resultados, assim seu crescimento é pouco não sendo rentável investir nesse tipo de produtos/serviços. Com isso, a importância desta ferramenta está atrelada a possibilidade que a empresa tem de conhecer e melhor planejar suas vendas e/ou prestação de serviço.

#### 2.2.2.10 Fluxo de Caixa

As ferramentas de gestão voltadas ao planejamento financeiro, constituídas a partir de informações advindas da contabilidade, também possuem sua relevância dentro das organizações, “pois essas informações quando confiáveis diminui o risco de mortalidade nas empresas” (SANTOS; SOUZA; MACEDO, 2021, p. 190). A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é o relatório contábil mais empregado para fins gerenciais, devido ao fato de sua segregação em fluxo das operações, financiamentos e investimentos ser compreendida facilmente pelos usuários das demonstrações contábeis (MARION, 2019).

Camargo e Silva (2015), declaram que o uso dessa ferramenta de gestão viabiliza uma análise mais concreta acerca das entradas e saídas de recursos, acarretando uma visão clara e coerente do fluxo monetário no curto, médio e longo prazo. Ainda, consoante Santos, Souza e Macedo (2021) o intuito do fluxo de caixa é proporcionar a empresa o conhecimento acerca de seus recebimentos e pagamentos de um determinado período, visando que os usuários dessa informação possam avaliar a realidade organizacional e utilizar os recursos a partir das necessidades existentes.

Ademais, Neto (2007) afirma que a ferramenta estabelece uma relação entre as despesas e receitas da entidade, buscando identificar a necessidade de se antecipar recursos para liquidar

as contas, em caso de falta, ou se o excedente poderá ser investido. Leal e Nascimento (2011), complementam que o controle desses recursos possibilita a identificação do resultado do período, lucro ou prejuízo.

Um aspecto que merece destaque está fundamentado nas percepções de Santos, Souza e Macedo (2021), ao destacarem que controlar os recursos financeiros de uma empresa é aspecto relevante nos tempos de crise, para identificar as limitações do negócio e, também em épocas de prosperidade, visando a obtenção de mais recursos que auxiliem no crescimento.

Além disso, Zdanowicz (2004) afirma que o Fluxo de Caixa é um dos fatores que subsidiam melhores informações à tomada de decisões, isso porque contempla uma análise econômico-financeira e patrimonial do negócio, possibilitando um planejamento alinhado aos objetivos das entidades. Nessa perspectiva, o autor reitera que os dados procedentes de tal ferramenta devem estar fundamentados em referências reais sobre as operações de cada empresa pois, dessa forma, os gestores certificam-se que a execução do planejamento financeiro está alinhada as metas organizacionais (ZDANOWICZ, 2004).

Sob a percepção de Marion (2019), a DFC pode ser elaborada de duas maneiras. A primeira delas é de forma direta, considerando a movimentação do caixa e seus equivalentes. Já a segunda considera o resultado do exercício e, por isso, sua constituição é classificada como indireta (MARION, 2019). Essa classificação torna a DFC muito atrativa aos gestores, em razão de proporcionar informações fidedignas e tempestivas que auxiliam a tomada de decisão mais assertiva em relação ao planejamento.

#### 2.2.2.11 Orçamento

O contínuo aprimoramento do mercado, a concorrência e as influências políticas e econômicas se refletem no dia a dia das empresas, levando-as a implementar ferramentas que consigam torná-las mais competitivas (BLEY, 2022). Nessa lógica, Bley (2022) argumenta que uma ferramenta que consegue auxiliar as empresas, sejam elas do porte que forem, é o orçamento pois ele verifica e analisa a profissionalização, além de evidenciar para onde seus recursos estão sendo direcionados, cooperando com a projeção, controle e mensuração dos frutos econômicos e financeiros.

No contexto do mercado contemporâneo, Alves (2022) alega que para os gestores buscarem formas de sobressair frente às dificuldades e reconhecerem novas oportunidades é necessário ter uma saúde financeira consolidada, a qual pode ser obtida por meio do orçamento. A autora ainda ressalta que, orçar é uma ferramenta imprescindível para a tomada de decisão,

pois auxilia no controle dos gastos e no alcance de metas e objetivos definidos na etapa do planejamento (ALVES, 2022).

Silva e Mendonça (2012, p. 52) reiteram que, o planejamento desenvolvido pela organização é crucial no processo orçamentário, uma vez que, desempenha o papel de orientar as etapas do orçamento porque tem “estabelecido os objetivos gerais e específicos, as estratégias para alcançá-los, a execução do orçamento e os critérios de acompanhamento do orçado versus o realizado”. Essa ideia é reafirmada por Welsch (2012), quando enfatiza que o orçamento facilita a identificação dos obstáculos e das oportunidades de crescimento.

Para Bley (2022), essa ferramenta de gestão pode ser vista como um planejamento das entradas e saídas financeiras que acontecem nas instituições, a fim de pressupor e prevenir determinados resultados, possibilitando aos gestores e empresários a visão desses movimentos, com os recursos e capital, que incorrem na empresa servindo como um gerador de elementos capaz de subsidiar decisões.

Conforme Lunkes (2013), o orçamento constitui-se em um conjunto de possibilidades que podem acontecer no futuro, baseadas em fatos ocorridos no passado, em relação aos fatores internos e externos às entidades. As autoras Silva e Mendonça (2012), também evidenciam que o orçamento orienta possíveis comportamentos que a entidade possa ter no futuro, mas, atentam que a premissa básica dessa ferramenta é ser flexível.

Isso porque, segundo Silva e Mendonça (2012), assim como as previsões podem retratar a realidade da empresa em determinado momento, também pode ser que não esteja devidamente espelhado para aquele período estipulado, necessitando, portanto, de supervisões e alterações frequentes. Da mesma forma, essa flexibilidade é apontada por Gonçalves (2008), quando afirma que o orçamento deve ser desenvolvido de tal forma que possa ser alterado frente às transformações do mercado, visando auxiliar as necessidades da organização.

Sabendo que essa ferramenta de gestão contribui diretamente na previsão financeira das organizações, Silva e Mendonça (2012, p. 51) alegam que, a construção do orçamento “é tarefa de toda organização e envolve todos os gestores na geração de recursos e na aplicação adequada, sendo que as ações devem contribuir para atingir os objetivos almejados pelo planejamento estabelecido pela entidade”. À vista disso, as autoras afirmam que é de suma importância que os gestores busquem por capacitação quanto as questões financeiras, bem como, se mantenham presentes durante o processo de execução do planejamento (SILVA; MENDONÇA, 2012).

Consoante Gonçalves (2008), o orçamento é enquadrado como uma ferramenta gerencial porque objetiva a aplicabilidade dos recursos, examina as modificações entre o esperado e o que de fato foi efetuado, assessora a evidenciação das obrigações, estabelece uma

perspectiva financeira da empresa e origina informações essenciais que auxiliam na tomada de decisão. Desse modo, em meio a concorrência mercadológica acirrada, é um diferencial dispor de uma gestão financeira eficaz para a evolução de uma administração sustentável, sendo a contabilidade responsável por registrar e fornecer as informações que dão suporte ao processo decisório (SILVA; MENDONÇA, 2012).

As autoras Silva e Mendonça (2012), ainda declaram que para a administração consciente e sustentável é implementado o uso das ferramentas da contabilidade, como por exemplo, a realização do orçamento a fim de apropriar corretamente a prestação de contas. As instituições têm a necessidade de organizar as informações referentes às entradas e saídas de seus recursos para estruturar seu orçamento, sendo a contabilidade encarregada de reunir os dados e preservar os registros de maneira adequada e no formato ideal para posteriores diagnósticos gerenciais (SILVA; MENDONÇA, 2012).

## 2.3 EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Limárcio et al. (2015), as empresas familiares atuam no mercado corporativo há muito tempo, por isso são elementares para a manutenção e desenvolvimento dos negócios empresariais. O autor ainda explana que esse tipo de empresa coopera para o crescimento do país e da região onde estão inseridas, pois geram emprego e renda. Sendo assim, se faz necessário que tenham uma administração de qualidade, visando resultados mais satisfatórios (LIMÁRCIO et al., 2015).

Sousa, Lima e Oliveira (2017) também consideram a relevância das empresas familiares relacionada ao fato de que são objeto de estudos e discussões em diversos âmbitos, além da influência que exercem sobre a economia em relação a produtividade, geração de empregos e potencial de desenvolvimento. Isso ocorre porque descentralizam os polos de desenvolvimento à medida que levam progresso a menores regiões (SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017).

Pertinente ao destaque que as empresas familiares possuem no mercado, é indispensável transcorrer sob a ótica de diferentes autores os seus conceitos, tipos e características.

### 2.3.1 Conceituando empresa familiar

Antes de conceituar empresa familiar é conveniente discorrer sobre a definição de empresa e de família. Desse modo, Adachi (2006) traz que empresa é a entidade com personalidade jurídica distinta e independente daqueles que a constituíram, tendo seus próprios

direitos e deveres. Dessa forma, para que pratiquem o Princípio da Entidade – separar a pessoa física da pessoa jurídica – é essencial que desenvolvam suas atividades baseadas em uma boa gestão. Já no que se refere a família o autor denomina que, em um sentido amplo, está associado a pessoas com vínculos sanguíneos ou jurídicos. Com a união de ambos (empresa e família) origina-se a empresa familiar (ADACHI, 2006).

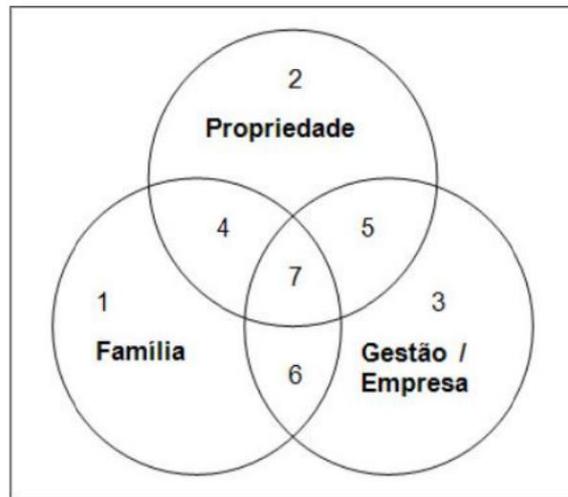
Para Sousa, Lima e Oliveira (2017, p. 5) “o conceito de empresa familiar ainda é bastante amplo e discutido, já que tais empresas surgem da ideia de um empreendedor que na maioria das vezes é audacioso e tem visão de negócio, visando colocar sua ideia em prática e que normalmente busca na família o apoio para tocar o negócio”. Já em conformidade com Oliveira (2010, p. 3), uma empresa familiar “caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Outra definição cabível à empresa familiar surge do conhecimento de Gonçalves (2000) e considera o aspecto da propriedade, definindo que esse tipo empresarial depende da coexistência de três situações, que são:

- a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico;
- b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
- c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Ademais, uma diferente concepção sobre as empresas familiares é apresentada por Gersick et al. (2006), e engloba o modelo dos três círculos - propriedade, família e gestão. Esse modelo segundo o autor determina a dinâmica entre negócio, propriedade e família, que podem formar sete setores através dos círculos dos subsistemas, conforme a Figura 5.

Figura 5 – Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick et al., (2006, p. 6).

Dessa maneira, observa-se que no modelo de Gersick (2006) os três eixos apresentam as sete possibilidades de relação entre a propriedade, família e gestão. A primeira delas ocorre quando o membro da família não tem participação nas ações da empresa, nem cargo de gestão; a segunda diz respeito ao membro externo à família com participação acionária, mas sem cargo; a terceira inclui uma pessoa que não faz parte da família nem tem participação acionária, mas possui cargo de gestão; a quarta é um membro da família que não possui participação, mas ocupa um cargo na gestão; a quinta é da família, detém participação e não exerce cargo de gestão; a sexta é uma pessoa externa à família que possui participação e também um cargo na gestão e, por fim, a sétima é um membro da família que detém a participação nas ações ao mesmo passo que ocupa um cargo de gerência (GERSICK, 2006).

Nesse sentido, os membros internos ou externos à família que possuem cargos na gerência da empresa familiar denotam a ideia de profissionalização, destacada por Rocha (2001) como a evolução em busca de maior formalidade, afastando as antigas políticas e investindo na capacitação da equipe, no intuito de valorizar as competências e o desempenho profissional. A partir do conhecimento em relação aos conceitos se faz necessário entender as características das empresas familiares.

### **2.3.2 Características da empresa familiar**

De acordo com Tillmann e Grzybovski (2005, p. 46), umas das características inerentes às empresas familiares é que “o equilíbrio entre os interesses individuais/familiares e organizacionais pode ser a chave para a sobrevivência das organizações familiares”. Uma vez que este fato se concretize, é possível que as empresas desse tipo consigam crescer de forma contínua e alcançar um nível de estabilidade perante o mercado, tendo as mesmas condições de competir com empresas não familiares mantendo-se em evidência no ramo em que atuam (LIMÁRICO et al., 2015).

Segundo Adachi (2006), existem características que podem ter um potencial positivo ou negativo dependendo do modo como são utilizadas. O autor cita como exemplos a falta de segregação de funções, o envolvimento emocional, uma história de vida comum e uma comunicação própria. Nesse contexto, os gestores carecem de uma atenção especial voltada à liberdade entre a equipe e a gerência, devendo essa ser conduzida no sentido de não ocasionar conflitos que possam prejudicar a empresa (LIMÁRCIO et al., 2015).

Outra característica é mencionada por Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016) que apontam haver a limitação no que tange a cobranças pelo desempenho devido a afetividade relativa ao grau de parentesco, já que, pode-se ter a concepção de que não haverá cobranças de desempenho, uma vez que, o chefe faz parte da família.

As questões emocionais também são traços que se sobressaem nas ideias de Bernhoeft (1989), quando aponta que existem situações corriqueiras que podem ocorrer se o fundador da empresa também for o responsável pela gestão. Tais situações incluem valorização de colaboradores mais antigos, premiações que advêm de critérios baseados em confiança e não em desempenho, laços sentimentais que influenciam nas decisões, comunicação por meio de conversas presenciais, dedicação ilimitada à jornada de trabalho e vínculo exclusivo com a empresa (BERNHOEFT, 1989). A partir das características apresentadas, é interessante especificar os tipos de empresas familiares.

### **2.3.3 Tipos de empresa familiar**

Fundamentado na literatura científica, Lethbridge (1997) é frequentemente mencionado por classificar três tipos de empresas familiares. Já no entendimento de Gersick et al. (1997), apesar de também apresentarem três classes para essas empresas, as definições possuem suas particularidades, como exposto no Quadro 5.

Quadro 5 – Tipologias de empresas familiares

<i>Lerthbridge (1997)</i>	<i>Gersick et al. (1997)</i>
Tradicional	Proprietário controlador
Híbrida	Sociedade entre irmãos
De Influência Familiar	Consórcio entre primos

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Lerthbridge (1997) e Gersick et al. (1997).

Dessa forma, cabe a explicação de cada uma das tipologias apresentadas na literatura. O primeiro modelo de empresa familiar segundo Lerthbridge (1997) é o tradicional, o qual tem como premissa que o controle é totalmente da família, visto que, além de proprietária ela também possui o domínio integral da gestão do negócio. Assim sendo, o capital é fechado e não existe uma transparência das questões financeiras e administrativas.

O segundo modelo, indicado por Lethbridge (1997), está associado a empresa familiar híbrida, cuja propriedade é da família, mas quando se fala em administração há a flexibilidade de contratação de profissionais externos à mesma. Em vista disso, o capital é aberto e existe maior comunicação entre colaboradores e a gestão. A terceira categoria é citada por Lethbridge (1997) como de influência familiar, onde o mercado é quem tem o domínio da maioria das decisões e comportamentos do negócio, mas ainda assim a participação acionária é direcionada em grande parte à família mesmo que essa mantenha-se afastada da gestão da entidade.

Por outro lado, a perspectiva de Gersick et al. (1997) considera como fator de classificação dos tipos de empresas familiares o aspecto das gerações, ou seja, à medida que a sucessão ocorre o comando e a propriedade da organização tornam-se mais diluídos. Assim, a primeira tipologia referente a essas empresas considera um único proprietário, ou um casal, que possui o controle. Na geração seguinte têm-se, o segundo tipo, que engloba os filhos como detentores do domínio empresarial e, por fim, a terceira classificação, determinando o consórcio entre primos decorrente da terceira geração (GERSICK et al., 1997).

Além disso, Bornholdt (2005) menciona que, as empresas familiares se distinguem à medida que as características de cada uma são consideradas. Nesse aspecto, as diferentes fases em que as empresas familiares se encontram estão diretamente ligadas ao período de vida dessas organizações, ou se os ciclos de vida não decorrerem das gerações, dizem respeito ao seu grau

de maturidade (BORNHOLDT, 2005). Sendo assim, o autor considera duas perspectivas peculiares com relação ao ciclo de vida, sendo que, embora ambas considerem três fases distintas, a primeira faz referência as gerações e a segunda ao estágio em que as empresas familiares se encontram (BORNHOLDT, 2005).

Ressalta-se que, independentemente do tipo de empresa familiar, o sucesso é um desejo em comum, o qual conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007), advém da profissionalização, ou seja, a entidade possui em seu quadro gerencial profissionais competentes para tomar as decisões em prol aos objetivos da empresa. Para isso, ele reitera que a família busque o constante aperfeiçoamento, bem como, o amparo de profissionais que não façam parte da família quando a mesma julgar necessário para garantir a manutenção e continuidade do negócio no mercado.

## 2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Sob a ótica de Stoner e Freeman (1992), a gestão empresarial deve ser ponderada durante toda a longevidade da organização, uma vez que, se estruturada a partir de um planejamento eficiente, será aspecto determinante do sucesso da mesma. No que tange a empresas familiares, o aspecto da gestão também deve ser levado em consideração, visto que, suas vantagens competitivas podem se tornar um diferencial perante o mercado, à medida que forem tratados com profissionalismo (BERNARDI, 2009). Diante o exposto, cabe ressaltar como os estudos literários, acerca das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, estão relacionados aos aspectos práticos do uso das mesmas.

Tendo como base o fragmento da literatura observado, encontraram-se quatro artigos científicos que apontavam uma relação entre as ferramentas de gestão, a forma de planejamento e as empresas familiares, apontando sua implementação, ou não, nesse segmento organizacional. Nesse sentido, é pertinente salientar com maior clareza as características de cada entidade, bem como, sua afinidade com as ferramentas de gestão.

A pesquisa realizada por Tomazzoni e Bittencourt (2013) foi de grande valia para identificar a relação entre as ferramentas de gestão e as empresas familiares. Esse estudo teve como objetivo analisar o uso de ferramentas de gestão, em empresas familiares do ramo de hotelaria, localizadas na região da Serra Gaúcha - Rio Grande do Sul (RS). Para isso, os autores dividiram as ferramentas em dois tipos, aquelas destinadas apenas à de formulação de estratégia (Cinco Forças de Porter, Matriz BGC e Análise SWOT) e as designadas para formular e

implementar estratégias (BSC, qualiserv, 7 S, gestão baseada em valor e *yield management* ou gerenciamento de receita) (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013).

O primeiro negócio familiar analisado foi um Hotel com sede em Caxias do Sul/RS que possui gestão familiar profissionalizada pelos sócios, que também são diretores, além de contar com coordenadores dos principais setores da empresa, sendo eles: comercial, administrativo-financeiro, recepção e reservas, limpeza e arrumação, alimentação e bebidas. Nesse caso em específico, são utilizadas ferramentas de gestão e avaliação de desempenho no departamento de finanças, marketing, pessoal e procedimentos internos. Reitera-se ainda que, entre os quatro casos analisados, essa empresa é a mais organizada, apresentando maior formalização nos processos, com característica de hospedagem para o público executivo, em que os serviços e a estrutura são, na sua maioria, padronizados (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013).

Apesar de não serem identificadas quais ferramentas a empresa implementa para conduzir suas estratégias, o hotel é referência em gestão na região em que atua. Na perspectiva dos gestores, as ferramentas voltadas à mensuração e avaliação de desempenho são essenciais para definir novos rumos a partir dos resultados obtidos, porém é indicado que a empresa faça o uso do planejamento estratégico, para que possa definir os próximos passos baseados em uma visão mais ampla do negócio (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013).

A segunda empresa analisada no estudo de Tomazzoni e Bittencourt (2013) foi uma pousada localizada em Gramado/RS, destacando o fato de ser administrada pela proprietária, que possui o auxílio de um gerente geral e uma agência de marketing externos à família. No caso dessa empresa familiar, os funcionários conhecem o negócio e a forma como devem se posicionar perante os clientes, também, as informações de segmento de clientes, concorrência, produtos e serviços em alta no mercado são considerados fatores importantes para a tomada de decisão (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013).

No que tange às ferramentas de gestão, identifica-se que em relação à referida pousada, o uso das Cinco Forças de Porter, Matriz BCG e Análise SWOT, além da análise de tendências do mercado local, salientando que as ferramentas de mensuração e avaliação de desempenho são consideradas as mais relevantes, assim como na empresa anterior. Uma deficiência apontada pelos autores refere-se à definição da missão, visão, valores, objetivos e estratégias ainda não está formalizada da melhor maneira (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013).

O terceiro caso analisado no estudo foi uma pousada situada no município de São Francisco de Paula/RS, constituída por três sócios, sendo um deles o principal administrador da organização. Os autores identificaram que a empresa realiza reuniões periódicas com a equipe para alinhar as estratégias, tendo como principal direcionamento informações relativas ao seu

desempenho, porém não utilizam ferramentas para acompanhar como suas decisões interferem no cotidiano da empresa.

Do mesmo modo que as demais entidades analisadas, essa pousada também considera fundamental as ferramentas de avaliação de desempenho. Entretanto, possui uma administração informal, cujos principais obstáculos são a falta de qualificação dos colaboradores e a aplicabilidade do planejamento estratégico, decidindo corriqueiramente com base em demandas de curto prazo (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013).

Por fim, o estudo analisou uma pousada no município de Bento Gonçalves/RS, que possui sua administração constituída por sócios integrantes de uma família, mas que detêm participação em outros negócios de diferentes segmentos. Nessa avaliação, Tomazzoni e Bittencourt (2013) verificaram que o planejamento das estratégias é alicerçado nas oportunidades e ameaças do ambiente, também constataram que a satisfação e o perfil do cliente, bem como a ocupação da estrutura e as metas para os departamentos, são pautados na ferramenta do *benchmarking*. Os autores salientam que os membros da organização julgam as ferramentas de mensuração e avaliação de desempenho como excepcionais para a continuidade do negócio, como as demais entidades na pesquisa (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013).

O segundo artigo evidenciado na literatura aplicou um estudo de caso em uma livraria de pequeno porte, localizada na cidade de Valença - Rio de Janeiro, no intuito era identificar se as ferramentas apresentadas pela busca teórica eram, ou não, aplicadas em uma empresa familiar. Pecanha e Oliveira (2015) ressaltam que, até o ano de 2013 a empresa estudada era gerida pelo proprietário e seu irmão, e após essa data, sua administração passou a ser delegada à um profissional que não era da família.

No estudo, o perfil do fundador está diretamente relacionado com a empresa, “pois nela projeta suas crenças e seus valores, estabelecendo a missão da organização, definindo objetivos pretendidos e delimitando a rota, o caminho para a empresa seguir, bem como as metas que pretende alcançar no longo prazo” (PECANHA; OLIVEIRA, 2015, p. 131). Além disso, constatou-se que os irmãos, atuais proprietários da empresa, tomam decisões em conjunto e com influência de laços afetivos, porém para evitar que isso se tornasse um empecilho à entidade, conferiram poder de decisão sobre questões operacionais ao profissional contratado, ficando responsáveis pelo processo decisório das estratégias futuras nos demais setores (PECANHA; OLIVEIRA, 2015).

A preferência pela comunicação verbal com os funcionários e a dedicação ilimitada à organização, foram características constatadas por Pecanha e Oliveira (2015), corroborando a ótica de Bernhoeft (1989), ao determinar situações que ocorrem com frequência em empresas

familiares, quando o proprietário é responsável pelo gerenciamento do negócio. Outro atributo da livraria estudada, está atrelado ao fato de que as decisões são fundamentadas a partir das percepções próprias dos sócios, e não em informações derivadas de ferramentas que transmitem a realidade da instituição (PECANHA; OLIVEIRA, 2015).

Também foi apontado que havia resistência do proprietário em não estar à frente do setor financeiro ou de confiar esse cargo a outra pessoa que não pertencesse à família, entretanto, esse bloqueio foi superado e o financeiro é um departamento conduzido por alguém qualificado e profissional. Sendo assim, entende-se que a empresa estudada possui consciência que sua gestão ainda é, em grande parte, de cunho familiar. Todavia, está buscando práticas que profissionalizem a forma de administrar, por meio de procedimentos e métodos mais impessoais e racionais (PECANHA; OLIVEIRA, 2015).

Outra pesquisa identificada na literatura teve por objetivo identificar ferramentas gerenciais financeiras adotadas por organizações familiares, tendo como amostra duas empresas do segmento alimentício, sediadas no município de Sapiranga/RS, denominadas “X” e “Y” visto que tais ferramentas para os autores, são consideradas significativas para a sobrevivência das empresas no mercado.

Para os autores a empresa “X” é considerada de grande porte na região, com estrutura mais organizada e experiente e, por essa razão, faz uso de ferramentas de gestão, como o Fluxo de Caixa, o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR). Já a empresa “Y” possui uma gestão mais informal e utiliza instrumentos de gestão (livro caixa e controles em Planilhas de Excel), no intuito de melhor distinguir os resultados financeiros da empresa e dos sócios (CAMARGO; SILVA, 2015).

Por fim, o estudo de Bertanha, Braga e Mazier (2020), compõem a base teórica desta pesquisa por ter como propósito atestar a importância da gestão nas empresas familiares, utilizando como caso uma empresa do setor alimentício do município de Ribeirão Corrente/SP. Inicialmente a produção e administração eram de responsabilidade do fundador da entidade, o qual tinha o auxílio de seu irmão, que é sócio da empresa. Após atingirem novos mercados, com sabores inovadores, outra irmã também passou a fazer parte da organização, ficando no cargo da gerência (BERTANHA; BRAGA; MAZIER, 2020).

No tocante a forma de gestão, os autores relatam que de acordo com a gestora, algumas melhorias deveriam ser realizadas, iniciando no planejamento até a execução, devido à dificuldade de adaptação frente às mudanças, falta de discernimento para separar o patrimônio pessoal do empresarial e da utilização somente a Análise SWOT como ferramenta de gestão, insuficiente de acordo com o seu porte (BERTANHA; BRAGA; MAZIER, 2020).

Além disso, os valores e costumes da família influenciam as decisões da organização, acarretando em uma carência de discussões sobre aspectos relevantes da entidade, pois não há disposição dos familiares e sócios para reuniões periódicas (BERTANHA; BRAGA; MAZIER, 2020). Perante tais afirmações, Bertanha Braga e Mazier (2020) apontam que, no intuito de tornar mais ágil e eficiente o processo decisório, a responsável pela gestão acaba decidindo individualmente acerca de questões administrativas mais rotineiras, porém, aquelas que demandam maior argumentação sempre são expressadas para todo o quadro societário. De forma abrangente, a empresa possui consciência que precisa de mais organização e profissionalismo, mas acredita ter dado passos importantes nessa direção (BERTANHA; BRAGA; MAZIER, 2020).

Diante dos estudos referenciados, entende-se que as ferramentas de gestão são pouco exploradas pelas empresas analisadas, todavia, todos os casos investigados nos estudos têm a percepção de que é necessário implementar melhorias no processo de gestão para que as decisões sejam mais assertivas e o sucesso seja alcançado. Desse modo, esta pesquisa visa contribuir com as empresas familiares e pesquisadores interessados no tema ao relacionar tais ferramentas de gestão voltadas ao planejamento e as características de sua adoção, aliando teoria e prática.

### 3 METODOLOGIA

A fim de compreender como o estudo foi construído, é relevante identificar a classificação metodológica utilizada. Isto porque, os procedimentos metodológicos propiciam a ampliação do conhecimento acerca do tema com o intuito de agregar qualidade à fundamentação teórica (MARTINELLO, 2011). Nesta seção, mostram-se as etapas para o desenvolvimento desta pesquisa, a qual está estruturada em delineamento metodológico, descrição da unidade de análise, constructos da pesquisa, procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados, aspectos éticos e, por fim, as limitações do método.

#### 3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

No que tange a abordagem quanto ao problema, uma pesquisa pode ter natureza qualitativa ou quantitativa. Para Beuren (2009), a pesquisa qualitativa promove análises mais profundas sobre o fenômeno estudado, destacando as principais características. Além disso, Moura, Pereira e Rech (2016) acrescentam que não se aplica nenhuma técnica estatística para avaliar os dados. Por outro lado, o método quantitativo, segundo Zanella (2011, p. 95) “[...] preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela”. Nesse sentido, o estudo apresenta natureza qualitativa, pois visa identificar e analisar as características da pesquisa científica acerca das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento aplicadas em uma empresa familiar de grande porte.

Quanto à classificação, visando os objetivos, as pesquisas científicas podem ser descritivas, explicativas ou exploratórias. Para um estudo ser considerado explicativo, deve explicar os fatos reais, buscando respostas às indagações, ou seja, não retrata apenas um fato, mas sim as razões para a sua existência (GALLIANO, 1979). Já para ser enquadrado no método exploratório, o segmento de pesquisa deve ter pouco conhecimento acumulado e sistematizado, buscando ter maior familiaridade ao problema no intuito de proporcionar maior clareza, novas hipóteses ou prováveis soluções (SILVA, 2003).

De acordo com Gil (1999), Cervo e Bervian (2002) e Prodanov e Freitas (2013), a tipologia descritiva é utilizada quando se deseja observar, registrar, analisar, comparar e compreender fenômenos e eventos, sem que o autor considere sua opinião para influenciar e manipular as informações. No entendimento de Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva

busca identificar a frequência de ocorrência de fatos, assim como, a natureza, características, causas e ligações com outros fatos. Além disso, Godoy (1995) menciona que não se trata de uma ferramenta que faz uso de estatística, tampouco mensura ou enumera os eventos abordados, mas sim, busca evidências através do contato direto do pesquisador com o tema estudado.

Diante dos conceitos apresentados, a pesquisa é classificada como descritiva, pois se pauta em estudos anteriores e características que visam identificar e compreender a adoção das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, aplicadas em uma empresa familiar de grande porte, não fazendo o uso de métodos estatísticos para atingir seus objetivos.

Considerando o enquadramento como qualitativo e descritivo, no que diz respeito aos procedimentos, dentre as possibilidades, o estudo adota aspectos bibliográficos e de levantamento. Referente à classificação bibliográfica, Cervo e Bervian (1996) explicam que, essa abordagem busca explicar uma problemática a partir de estudos já publicados, averiguando as contribuições sobre um assunto, tema ou problema. Ademais, para oportunizar o avanço na literatura é necessário antes entender as conclusões de outros autores (VIANNA, 2001).

Para Gil (1999), a pesquisa realizada por meio de levantamentos tende a ser adotada em estudos descritivos com utilidade para pesquisas de opinião e atitude. Além disso, Zanella (2011, p. 38) afirma que “é um método de levantamento e análise de dados sociais, econômicos e demográficos e se caracteriza pelo contato direto com as pessoas”.

Isto posto, evidencia-se no Quadro 6 a classificação da presente pesquisa.

Quadro 6 – Classificação da pesquisa

<i>Classificação da pesquisa</i>		<i>Autores</i>
Quanto ao problema	Qualitativa	Beuren (2009) e Moura, Pereira e Rech (2016)
Quanto ao objetivo	Descritiva	Godoy (1995), Gil (1999), Cervo e Bervian (2002) e Prodanov e Freitas (2013)
Quanto aos procedimentos	Bibliográfica	Cervo e Bervian (1996), Vianna (2001), Marconi e Lakatos (2010) e Beuren (2012)
	Levantamento	Gil (1999) e Zanella (2011)
	Estudo de caso	Yin (2010)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dessa forma, essa pesquisa utilizou como procedimentos a pesquisa bibliográfica e o levantamento, dado que, buscou-se no fragmento da literatura estudos anteriores relacionados

ao tema e, posteriormente, a realização de entrevistas com gestores de uma empresa familiar de grande porte no intuito de identificar as características da adoção das ferramentas gerenciais para o planejamento dessa organização.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Para selecionar a unidade de análise, a pesquisa toma por base um estudo de caso, visto que, com esse método, é possível examinar de forma empírica um fenômeno contemporâneo com maior profundidade e considerar os principais aspectos da sua realidade (YIN, 2010). Nesse sentido, esse mecanismo de análise é o mais apropriado, considerando que proporciona a viabilidade de aprofundamento ao tema, à medida que o estudo é direcionado a um único caso analisado. Com isso, é possível descrever a realidade do objeto averiguado respaldado em evidências que decorrem de informações transmitidas pelos gestores da empresa familiar estudada.

Para realizar a investigação prática, o estudo levantou dados, via entrevista, com os representantes de três setores da empresa familiar selecionada, sendo eles, administrativo, financeiro e de recursos humanos. A escolha de diferentes departamentos está atrelada ao fato de que no “estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores” (GROSBELLI, 2014, p. 27). Além disso, Gil (2008) reitera que, com essa metodologia para o levantamento de dados pode-se obter informações detalhadas no intuito de ampliar o conhecimento acerca do fenômeno abordado no estudo.

### 3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA / CATEGORIAS DE ANÁLISE

Consoante Bardin (2016), as categorias a serem analisadas podem ser elaboradas à priori, ou seja, antes da coleta de dados e com respaldo na teoria, ou a posteriori, se determinadas após os procedimentos de coleta dos dados. Nesse contexto, o presente estudo utiliza categorias definidas à priori, uma vez que estas foram previamente definidas. Porém, não se extingue a possibilidade de surgirem novas categorias a partir das entrevistas. Além disso, outra característica desse método, diz respeito as fases elementares para sua construção, sendo elas: pré-análise; exploração do material; e, tratamento dos dados, etapa da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016).

A fase inicial do processo definida como pré-análise, é o momento em que ocorre a leitura dos documentos, a seleção dos mais adequados ao tema, a definição das hipóteses e objetivos, a mensuração dos indicadores para a interpretação e construção da pesquisa (BARDIN, 2016). A fase intermediária é direcionada à exploração do material, estipulando-se as unidades de codificação, onde as unidades do estudo são agrupadas. Na sequência, as categorias se tornam mais compreensíveis aos objetivos da pesquisa, por meio da fase de categorização (BARDIN, 2016).

Com isso, a última fase aborda o tratamento dos resultados, realizado por meio da interpretação e inferência, no intuito de tornar válidas e relevantes as informações obtidas. Nesse momento, torna-se oportuno apontar, de forma singular, as variáveis de determinação do trabalho, referentes ao instrumento utilizado para captação de informações e consecutivo diagnóstico dos dados. O Quadro 7 exhibe resumidamente os constructos investigados.

Quadro 7 – Constructos da pesquisa

<i>Constructo da Pesquisa</i>	<i>Dimensão de Análise</i>	<i>Referência Literária</i>
<b>Gestão</b>	Gestão Familiar Gestão Mista Gestão Não-familiar	Passos et al. (2006)
<b>Planejamento</b>	Estratégico Tático Operacional	Oliveira (2014), Miedzinski (2015) e Chiavenato (2020)
<b>Empresa Familiar</b>	<u><i>Pelo Ciclo de vida relacionado as gerações</i></u> Fundador dirige a entidade Sociedade entre irmão Consórcio de primos <u><i>Pelo Ciclo de vida relacionado ao estágio de vida</i></u> Início Expansão Maturidade	Bornholdt (2005)
<b>Ferramentas de gestão</b>	<u><i>Teoria Institucional</i></u> Isomorfismo Coercitivo Isomorfismo Mimético Isomorfismo Normativo	Dimaggio e Powell (1983), Silva, Fonseca e Crubellate (2005), Vasconcellos (2007) e Oyadomari et al. (2008)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No intuito de identificar o modelo de gestão adotado pela empresa estudada, a abordagem literária está fundamentada em Passos et al. (2006). À vista disso, identifica-se que uma empresa familiar pode apresentar três diferentes tipos de gestão, que variam conforme o

responsável por sua direção (PASSOS et al., 2006). Nesse sentido, aquela com gestão familiar está sob o comando de membros da família, independentemente das suas capacidades para desempenhar funções gerenciais.

Por outro lado, a gestão mista é identificada nas organizações que buscam o equilíbrio entre membros com e sem vínculo familiar, levando em consideração seus talentos para os cargos da administração (PASSOS et al., 2006). A última classificação diz respeito a gestão não familiar, que ocorre quando nenhum integrante da família exerce atividades ligadas a gerência (PASSOS et al., 2006).

Ademais, o constructo destinado a investigação acerca do planejamento, está fundamentado em Oliveira (2014), Miedzinski (2015) e Chiavenato (2020). Sob a ótica de Miedzinski (2015), para que o planejamento esteja estruturado na sua integralidade, deve ser constituído a partir de três etapas, as quais precisam responder as seguintes indagações:

(i) o que se deseja atingir; (ii) para que fim; e (iii) como será a execução do processo. A primeira indagação – o que – trata da formulação de uma resposta conceitual do mais alto nível, que vem a se configurar na própria explicitação do plano através de um documento que formaliza esse aspecto. A segunda questão – para que – trata do planejamento tático e dos objetivos que devem ser atingidos (orçamentos e metas), enquanto que a terceira visão – como – trata do que se convencionou chamar de planejamento operacional, que trabalha com as ações mais mediatas (planos e projetos) (MIEDZINSKI, 2015, p. 82).

Consoante Oliveira (2014), o planejamento também é fragmentado em três tipos, sendo eles: estratégico, tático e operacional. Inicialmente, visando estipular o caminho a ser seguido por toda entidade no longo prazo, utiliza-se o planejamento estratégico, tendo como base os fatores externos e internos a organização e sendo habitualmente de responsabilidade de níveis mais altos da hierarquia (OLIVEIRA, 2014).

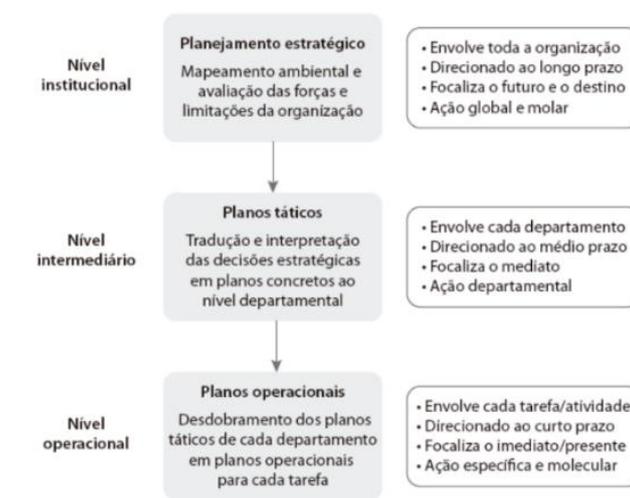
Sequencialmente, em nível intermediário, tem-se o planejamento tático. Sua principal finalidade é alinhar os objetivos de prazo mais curto aos departamentos da empresa, visto que, não considera o todo como no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2014). Para completar, o terceiro nível é composto pelo planejamento operacional, sendo que, este é aplicado a áreas específicas de cada departamento com enfoque nas atividades cotidianas da empresa, devendo sempre detalhar os recursos necessários, os procedimentos, os prazos e os responsáveis para sua implementação (OLIVEIRA, 2014).

A fase do planejamento proporciona harmonia e sinergia a entidade, à medida que reflete todas as atividades desempenhadas, ou seja, “o nível institucional elabora genericamente o

planejamento estratégico, o nível intermediário segue-o com planos táticos e o nível operacional traça detalhadamente os planos operacionais” (CHIAVENATO, 2020, p. 110). Os três tipos de planejamento mencionados pelos autores, compõem um conjunto de procedimentos que devem ser utilizados no âmbito empresarial a fim de obter êxito nas atividades desempenhadas.

A distinção entre as etapas do planejamento é apresentada na Figura 6.

Figura 6 – Planejamento estratégico, tático e operacional



Fonte: Chiavenato (2020, p. 111).

Outra categoria de análise utilizada, refere-se à classificação que pode ser empregada as empresas familiares. Para isto, o embasamento teórico se dá por meio do autor Bornholdt (2005). Duas perspectivas podem ser consideradas para mencionar os tipos de empresas familiares, a partir do seu ciclo de vida, sendo elas: relacionada às gerações e relacionada ao estágio organizacional (BORNHOLDT, 2005).

Em conformidade com Bornholdt (2005), as gerações podem influenciar as empresas familiares em três fases. A primeira delas ocorre quando as crenças e valores do fundador o direcionam para gerir a entidade, sem grandes intervenções dos sistemas familiar e societário. “Nesse período, começa o processo de transição na liderança, sucessão e, em contrapartida, a necessidade de segurança para o cônjuge e para o fundador com o respectivo planejamento patrimonial e tributário” (BORNHOLDT, 2005, p. 40).

Para Bornholdt (2005), a segunda fase é a sociedade entre irmãos, que busca manter mais equilíbrio nas relações e o trabalho em equipe, devido a competição e ao processo

sucessório, sendo cabível um acordo entre sócios e acionistas. A última fase diz respeito ao consórcio de primos, onde são discutidos assuntos relacionados a distribuição de capital, dividendos, benefícios e liquidez dos sócios, sendo essencial que a missão e visão da organização e das famílias sejam revidas, considerando os interesses de cada integrante (BORNHOLDT, 2005).

Bornholdt (2005) ressalta que, por outro lado, quanto ao estágio de vida das empresas, podem ser elencados de acordo com as fases de início, expansão e maturidade. No início, o rápido crescimento atrelado a criatividade e ousadia são fatores em evidência. Durante a expansão, é o momento em que surgem crises de liderança, sendo necessário implementar a formalização e profissionalização. Ao atingir a maturidade, o foco está no negócio e as diferenças são solucionadas com maior facilidade, buscando o retorno dos investimentos (BORNHOLDT, 2005).

A última categoria analisada, a fim de identificar a forma de ocorrência do processo gerencial nas organizações, busca identificar como a adoção das ferramentas de gestão pode decorrer da Teoria Neo-Institucional, sendo uma das vertentes da Teoria Institucional. Diante o exposto, vale destacar que a principal característica da Teoria Institucional é a “existência de mecanismos socioeconômicos que levam as organizações a adotarem formas e práticas organizacionais semelhantes” (VASCONCELLOS, 2007, p. 32).

Silva, Fonseca e Crubellate (2005), complementam que a Teoria Neo-Institucional, por sua vez, está diretamente relacionada a legitimidade, visto que, possibilita a evolução e adaptação das instituições a respeito das normas, práticas e procedimentos, considerando fatores internos e externos para que essa legitimidade não seja comprometida.

Nesse sentido, o campo de análise será baseado em como os aspectos isomórficos, ou seja, que são semelhantes nas organizações, estão relacionados a forma de legitimação das práticas gerenciais. DiMaggio e Powell (1983), definem três mecanismos que influenciam nas decisões das instituições, sendo eles: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo ocorre quando uma empresa adota práticas de gestão devido a imposições sofridas pelas demais organizações e pela sociedade onde atuam (OYADOMARI et al., 2008). Já quando uma empresa possui um comportamento isomórfico do tipo mimético, a tomada de decisão é respaldada nas medidas adotadas por entidades referências no segmento que atuam (OYADOMARI et al., 2008). À medida que a busca pela legitimação ocorre por meio da profissionalização, a empresa deseja maior qualidade frente aos padrões estabelecidos, aspecto relacionado ao isomorfismo normativo (OYADOMARI et al., 2008).

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS / EVIDÊNCIAS

Como procedimento para a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica por meio da aplicação do *Knowledge Development Process-Constructivist* (Proknow-C), por se tratar de um instrumento construtivista que se apoia na seleção de artigos científicos, de acordo com as delimitações dos pesquisadores relacionados à determinado tema. Nesse sentido, foi utilizado o Proknow-C para selecionar artigos científicos acerca das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento. Segundo Afonso et al. (2011), o Proknow-C “possibilita a seleção, de forma estruturada, de um Portfólio Bibliográfico (PB) de artigos com reconhecimento científico”.

O Proknow-C foi desenvolvido no Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), constituindo-se como um conjunto de processos sequenciais que começam com a “definição do mecanismo de busca de artigos científicos a ser utilizado, seguindo por uma série de procedimentos pré-estabelecidos até atingir a fase de filtragem e seleção do portfólio bibliográfico relevante sobre o tema (AFONSO et al., 2011, p. 51). Desse modo, o Proknow-C é considerado um processo construtivista de conhecimento que permite com que o pesquisador elabore os instrumentos necessários, na medida em que avança nas etapas de sua pesquisa, obtendo-se o conhecimento substancial acerca do ponto investigado.

Para tanto, conforme Afonso et.al (2011), o Proknow-C é desenvolvido em 4 etapas, sendo elas: (a) seleção do PB que viabilizará a revisão da literatura; (b) análise bibliométrica do PB; (c) análise sistêmica do PB; e, (d) elaboração de perguntas de pesquisas. Nesse estudo, serão desenvolvidas as duas primeiras etapas do Proknow-C. A fim de executar a seleção do PB, referente a primeira etapa do processo, que aconteceu entre os dias 28 de abril e 01 de maio de 2022, definiu-se os eixos de pesquisa, em outras palavras, estabeleceu-se o tema que conduziria a busca realizada. Nessa perspectiva, os eixos para a pesquisa nos bancos de dados escolhidos, foram: Ferramentas de Gestão; Planejamento; e Empresas Familiares.

Definidos os eixos, foram selecionadas as palavras-chaves nas bases de dados. Para este trabalho, foram escolhidas duas bases de pesquisa, sendo a *Scientific Periodicals Electronic Librarw (Spell)* que está vinculada à Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e o *Google Acadêmico®*. Com a combinação dessas bases, foram efetuados três testes de aderência ao tema para que, de fato, fossem encontrados artigos científicos condizentes com a área de pesquisa e, posteriormente, houve um retorno à fase anterior, onde foram incluídos dois novos testes para complementar as três primeiras buscas.

Como resultado, obteve-se uma integralidade de 39.041 arquivos, na qual a base Google Acadêmico foi a responsável por retornar 38.893 documentos, representando 99,62% do PB bruto, isto é, quase a totalidade de resultados da pesquisa. Em contrapartida, a base Spell apresentou apenas 148 artigos, retratando 0,38% do PB bruto.

Diante desse total de artigos brutos encontrados nas bases consultadas, foram executadas as filtragens para desconsiderar aqueles artigos que não se enquadravam nas necessidades da pesquisa. A primeira seleção foi realizada por meio da leitura dos títulos, para que, em um primeiro momento, pudesse ser averiguado se os resultados encontrados estavam alinhados ao tema da pesquisa. Com essa seleção, constatou-se que apenas 131 arquivos apresentavam algum alinhamento com a proposta da pesquisa, sendo esses selecionados para a próxima fase da seleção.

A segunda etapa, dirigiu-se à leitura dos respectivos resumos para confirmar se, efetivamente, os artigos pré-selecionados estavam aderentes à temática do estudo. Nesse contexto, após a interpretação das abordagens dos resumos, foi possível identificar que 49 artigos não estavam alinhados à pesquisa e precisavam ser excluídos, restando assim um total de 82 artigos para serem considerados na terceira fase da seleção.

Para continuidade dos artigos no PB, fez-se necessário verificar seu reconhecimento científico. Dos 82 artigos com resumos considerados alinhados à pesquisa, 64 apresentaram pelo menos uma citação, ou seja, 18 deles ainda não tinham reconhecimento científico, atribuído pela comunidade acadêmica, por meio de citações. A respeito desses 18 artigos, foi feita uma análise referente ao ano em que eles foram publicados, para que pudessem ser considerados aqueles que fossem publicados de 2020 a 2022, tendo em vista que estes ainda não tiveram tempo para citação. Desse modo, dos 18 artigos verificados, 8 foram publicados no período estipulado e 10 foram excluídos por não estarem enquadrados na faixa estabelecida. Assim, 72 artigos passaram a integrar o cálculo daqueles que seriam destinados a próxima filtragem.

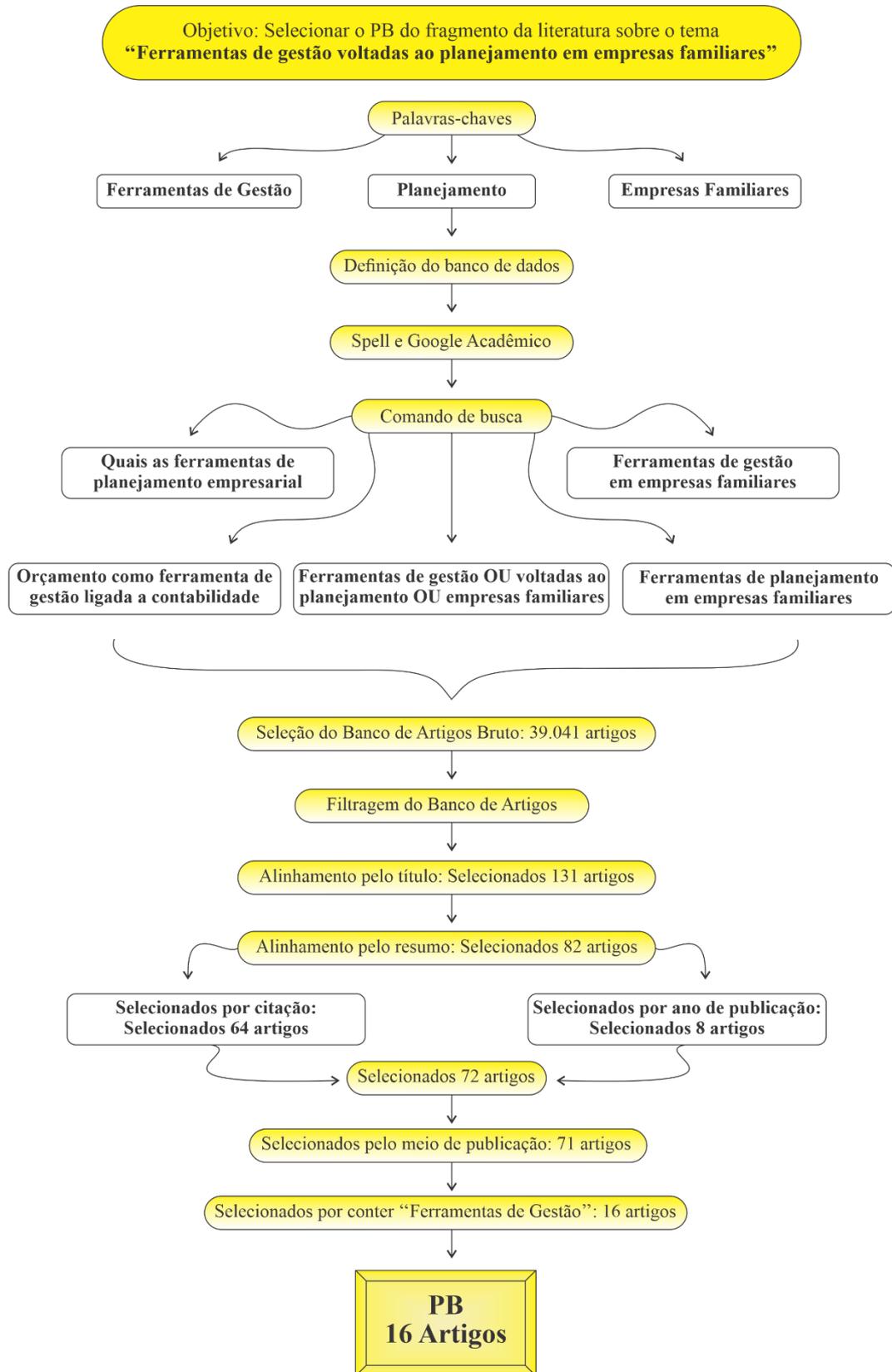
Na quarta fase de seleção do Proknow-C, leva-se em conta apenas artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos, sendo desconsiderados aqueles artigos que foram publicados em anais de eventos, conferências, congressos e demais documentos. Neste caso, um único artigo havia sido publicado em simpósio, logo, considerando essa etapa, restaram 71 artigos para análise. A quinta seleção, atentou-se para aqueles artigos que continham ferramentas de gestão, visto que, é uma das principais palavras-chaves a serem percorridas ao longo da pesquisa. Levando esse aspecto em consideração, dos 71 artigos restantes, 55 não

mencionavam as ferramentas de gestão, ocasionando assim a exclusão dos mesmos. Dessa forma, continuaram no processo de seleção 16 artigos com reconhecimento científico.

A sexta, e última, etapa de seleção considera aqueles artigos que dispusessem de ferramentas de gestão mais citadas entre os autores, porém, não foram encontrados na literatura dos 16 artigos restantes, autores de referência para selecionar as ferramentas. Nesse sentido, a pesquisa foi fundamentada na frequência em que uma ferramenta era abordada nos artigos científicos. O fato de não excluir nenhuma pesquisa do rol, justifica-se à medida que os artigos encontrados eram compostos por diversas ferramentas que, na maioria das vezes, se repetiam. Com isto, foram selecionados 16 artigos para composição do PB.

Para melhor representar o processo de seleção e, conseqüentemente, seus resultados, apresenta-se a Figura 7.

Figura 7 – Seleção do PB, conforme o Proknow-C



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O outro instrumento para a coleta de dados é o levantamento, a partir de entrevistas realizadas junto aos gestores da empresa familiar analisada, escolhida por conveniência e acessibilidade. De acordo com Marconi e Lakatos (1995), as entrevistas podem ser representadas pela reunião de dois indivíduos, os quais dialogam, com o intuito de que um deles capte informações a respeito de uma temática específica. Complementarmente, a entrevista é “uma técnica que consiste em gerar e manter conversações com pessoas consideradas chaves no processo de investigação” (LIMA, 2016, p. 27).

Vale ressaltar que, as entrevistas possuem formatos distintos e podem ser classificadas como estruturadas, semiestruturadas e abertas. As estruturadas, segundo Gil (2008), apresentam um elenco de perguntas fixas que não tem a ordem variável, ou seja, independentemente do sujeito e da quantidade de entrevistados o elenco de questões permanece o mesmo. Por sua vez, nas entrevistas semiestruturadas, as perguntas também são invariáveis e específicas ao entrevistado, mas, diferentemente das estruturadas, esse formato dá abertura para que outras questões sejam contempladas pelo respondente, tornando assim a conversa mais espontânea (LIMA, 2016).

Ao contrário da entrevista estruturada e semiestruturada, a aberta é utilizada quando se quer investigar de forma mais ampla o tema abordado, sendo que, neste formato, o entrevistador introduz a temática e o entrevistado tem autonomia para falar a respeito do tema (BONI; QUARESMA, 2005).

Diante do exposto, a pesquisa utiliza a entrevista semiestruturada, pois apesar de ter uma relação de perguntas preestabelecidas a serem respondidas pelos gestores da empresa familiar estudada, com o intuito de atingir os objetivos pretendidos por intermédio da coleta de dados, trata-se de uma conversa flexível, na qual o entrevistador pode incluir novos apontamentos, assim como, o entrevistado tem a liberdade de discorrer e opinar sobre o tema abordado. O roteiro de questões semiestruturadas teve por base os estudos anteriores identificados no PB, apresentado no Apêndice B. Salienta-se que as entrevistas serão realizadas no ambiente de trabalho dos respondentes, a partir da disponibilidade e agendamento prévio, seguindo os procedimentos éticos.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Com relação à pesquisa bibliográfica, foi utilizada a análise bibliométrica. Nesse sentido, os estudos bibliométricos visam examinar uma parcela da produção científica acerca de determinada temática, propagando conhecimento à população com interesse no assunto

(ARAÚJO, 2006). Sob a ótica de Silva et al. (2016), dispor de uma perspectiva resumida e sistêmica sobre um determinado tema, pode ser aspecto facilitador para os pesquisadores ao passo que proporcionam maior entendimento, e novos horizontes de caminhos futuros a serem abordados. Além disso, a vasta acessibilidade aos materiais já publicados, também tornam os estudos bibliométricos amplamente difundidos entre os acadêmicos (SILVA et al., 2016).

No intuito de proporcionar maior clareza e compreensão aos procedimentos adotados, a presente pesquisa é fragmentada em variáveis básicas e avançadas. As variáveis básicas são aquelas facilmente encontradas no decorrer da literatura selecionada, não necessitando da interpretação do investigador, por outro lado, as variáveis avançadas demandam a exposição dos conhecimentos dos pesquisadores, para deslindar características contempladas na teoria, e sequencialmente, efetivar suas análises (SOARES; ROSA; ENSSLIN, 2017).

Logo, neste estudo, a análise básica contempla as seguintes variáveis: (a) autores de referência no tema; (b) periódicos que possuem espaço para pesquisa acerca do tema; (c) ano de publicação dos artigos selecionados; e, (d) reconhecimento científico. Já como variáveis avançadas, são consideradas: (a) menção de teorias de base; (b) ferramentas de gestão voltadas ao planejamento; e, (c) oportunidades de pesquisa. Identificadas tais variáveis, é possível obter subsídio para a posterior análise no intuito de verificar a adoção das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento na empresa familiar abordada no estudo.

Quanto aos dados coletados por meio das entrevistas com os representantes da empresa familiar participante da pesquisa, observa-se os procedimentos relacionados à necessidade de gravação em áudio para transcrição da fala, bem como a validação das informações pelos entrevistados. Na sequência, destaca-se a análise de conteúdo para identificação das falas nas categorias predefinidas. Ressalta-se que o estudo tem foco nas questões organizacionais, sem identificação dos indivíduos, em respeito aos aspectos éticos.

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Os aspectos éticos foram observados cuidadosamente pelos pesquisadores para garantir o anonimato dos respondentes, da empresa e da família, na elaboração do instrumento de coleta de dados (entrevista) e, posterior análise e discussão dos resultados.

Ademais, será disponibilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para cada participante da pesquisa registrar seu consentimento com o estudo, bem como a possibilidade de desistência no decorrer da entrevista, conforme modelo apresentado no Apêndice A.

### 3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Torna-se oportuno frisar que o estudo apresenta algumas limitações. A primeira delas diz respeito ao número de entrevistados pertencentes a uma empresa familiar de grande porte, uma vez que, não foi possível investigar empresas de diferentes atividades e portes empresariais. Da mesma forma, não foram observados os aspectos quantitativos, por meio da aplicação de técnicas estatísticas, que permitem a generalização dos estudos.

Além disso, devido a difícil mensuração da representatividade das empresas familiares atuantes no mercado, não é viável selecionar uma população e, conseqüentemente, uma amostra, não sendo cabível à aplicação de um levantamento do tipo survey.

Outra limitação pertinente ao estudo, refere-se a forma genérica como as ferramentas de gestão são apresentadas no segmento da literatura abordado. Dessa forma, não foram localizados estudos que contemplassem as necessidades específicas e singulares das empresas familiares acerca das ferramentas de gestão. Com isso, a realização do estudo só foi possível a partir da consideração de uma empresa de grande porte.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo pauta-se na seleção de artigos científicos que exploram as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, retratando uma abordagem teórica e empírica, à medida que tais pesquisas relacionam-se com os aspectos conceituais, bem como aos processos executados em uma entidade com essa singularidade. A partir dos achados em estudos anteriores e a investigação da prática em uma organização familiar, torna-se possível identificar oportunidades para melhorias na gestão de empresas familiares.

Desse modo, atendendo aos objetivos específicos do estudo, aponta-se nos resultados a análise bibliométrica de um fragmento da literatura, seguido das informações obtidas no estudo de caso, coletadas por meio das entrevistas.

### 4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Para identificação das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em empresas familiares, foi utilizado o método construtivista Proknow-C, visando a seleção de um PB. Os estudos que compõem o fragmento da literatura selecionado para representar o tema em foco são apresentados em ordem crescente pelo ano de publicação, com a identificação dos respectivos autores, periódicos em que foram publicados e o número de citações, identificados a partir de consultas ao Google Acadêmico® em 30/09/2022. Desse modo, os 16 artigos que compõem o PB, apresentados no Quadro 8, constam das referências deste trabalho, sendo identificados como “[PB 1], [PB 2] ... [PB 16]”.

Quadro 8 – PB acerca das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento

<i>PB</i>	<i>Autor</i>	<i>Ano</i>	<i>Periódico</i>	<i>Citações</i>
1	RODRIGUES, A. T. L.; LEMONS, I. S.	2009	ConTexto - Contabilidade em Texto	19
2	ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F.	2013	Revista da Micro e Pequena Empresa - FACCAMP	8
3	TOMAZZONI, E. L.; BITTENCOURT, R.	2013	Revista Turismo em Análise	13
4	PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B.	2015	NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	20
5	SILVA, A. L.	2018	Revista de Iniciação Científica - UninCor	6
6	SOUZA, S. F.; QUARTO, L. C.; MUNIZ, V. F. S.; QUARTO, J. V. C.; CORREDEIRA, R. C. O.	2018	Revista Transformar	1
7	TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A.	2018	Revista Brasileira da Administração Científica	1
8	TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A.	2018	Revista Inteligência Corporativa	1
9	HONÓRIO, F. M. M.; BONEMBERGER, S. Z.	2019	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	8
10	ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S.	2020	Revista Gestão & Sustentabilidade	5
11	DOS SANTOS, L. A.; DEGLIUMENI, M. B.; CAMARGO, B. F.; GUSE, J. C.	2020	Revista Brasileira de Iniciação Científica	1
12	GREGGIO, M. C.; JARONSKI, P. G.	2020	Faculdade Sant'Anna - em revista	2
13	PINTO, S. H. B.; TONINI, A. C.; YOO, N. S. L.; KATAYOSE, E. M.	2020	Brasilian Journals of Business	4
14	BERTANHA, R. C.; BRAGA, R. T.; MAZIER, A. A.	2021	Diálogo em Contabilidade: teoria e prática	0
15	SANTOS, S. P.; SOUZA, R. F.; MACEDO, L. R.	2021	Revista Scientia	0
16	BLEY, C. A.	2022	Saber Humano - Revista Científica da Faculdade Antônio Meneghetti	0

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Apresentados os artigos do PB, na sequência, são analisadas as variáveis básicas e avançadas, resultando em informações úteis destinadas àqueles que possuem interesse em desenvolver estudos futuros ou que atuam na área. Para análise das variáveis básicas (autor, ano, periódico e reconhecimento científico), utiliza-se da contagem de frequência em que são verificadas nos estudos do PB, enquanto as variáveis avançadas (ferramentas de gestão e teorias de base) dependem da interpretação dos pesquisadores.

#### **4.1.1 Análise das variáveis básicas**

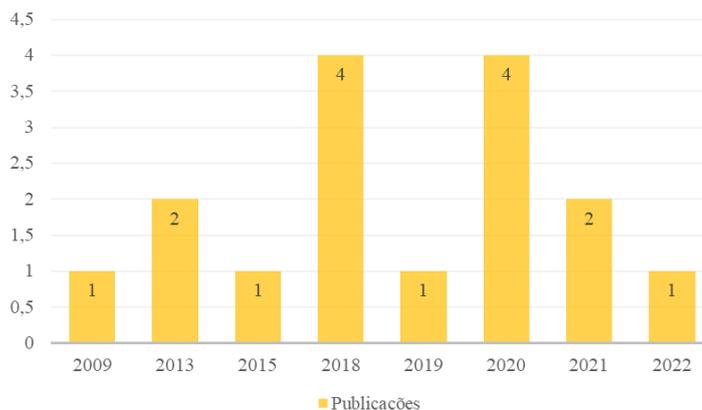
Diante das informações apresentados no Quadro 8, constata-se que no fragmento da literatura selecionado acerca do tema, os 16 artigos selecionados foram elaborados por 43 autores, resultando em uma média de aproximadamente 2,68 autores por artigo. Nessa totalidade são identificados 2 artigos com um autor; 6 artigos com dois autores; 4 artigos com três autores; 3 artigos com quatro autores e 1 artigo com cinco autores. Esse dado ressalta que a maioria dos estudos relacionados ao tema adota a parceria e a pesquisa em conjunto entre diferentes autores.

Ademais, a análise dessa variável básica não identifica um autor de destaque entre os 43 autores que integram os 16 artigos do PB. Contudo, pode-se citar como mais prolíferos os autores Laís Viera Trevisan, Camila Borges Fialho e Daniel Arruda Coronel que contribuem em conjunto com dois artigos no PB, publicados no ano de 2018.

Laís Viera Trevisan é Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestra em Gestão de Organizações Públicas pela UFSM, Graduada em Administração pela UFSM e Licenciada pelo Programa Especial de Graduação (PEG) de Professores para a Educação Profissional (UFSM). Já Camila Borges Fialho é Doutora em Administração (PPGA/UFSM), Mestre em Administração (PPGA/UFSM) e Bacharel em Administração pela UFSM. Ainda, Daniel Arruda Coronel é Professor Associado do Departamento de Economia e Relações Internacionais, sendo Docente Permanente nos Programas de Pós-Graduação (Stricto sensu) em Administração Pública, em Gestão de Organizações Públicas e de Economia e Desenvolvimento da UFSM.

Além disso, para melhor delimitar o período de tempo em que o tema apresenta relevância na pesquisa científica, apresenta-se na Figura 8 os anos de publicação dos artigos em que se enfatiza o fragmento da literatura. Tal análise permite verificar se o tema está em expansão ou declínio.

Figura 8 – Composição do PB por ano de publicação



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Considerando o período de publicação dos estudos do PB, foram identificados os artigos que compreendem os anos de 2009 a 2022. Em vista disso, constata-se que dos 16 artigos apenas 1 estudo foi publicado no ano de 2009, sendo o mais antigo selecionado. Além disso, nos anos de 2013, e 2021 são observadas 2 publicações em cada ano.

Em virtude da obtenção de 4 artigos publicados no ano de 2018, este pode ser considerado um dos períodos de maior expansão de estudos acerca das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, simbolizando 25% da integralidade do PB. Outrossim, o ano de 2020 também foi um período pertinente para a temática, visto que, outros 4 estudos foram publicados nesse ano, caracterizando também 25% dos artigos do PB. Por fim, pode-se verificar que a maioria dos artigos do PB é considerada recente, compreendendo os últimos 5 anos da pesquisa (de 2018 a 2022), totalizando 12 artigos. Tal resultado permite inferir que se trata de uma temática atual de pesquisa e em expansão.

Quanto aos periódicos que devotam espaço para publicação dos estudos relacionados ao tema, os artigos selecionados no PB não permitem identificar um que apresentasse demasiada relevância em detrimento daqueles que compõem o fragmento da literatura, visto que, os 16 artigos foram publicados por 16 diferentes revistas científicas. No entanto, vale ressaltar a natureza dos periódicos interessados no tema, conforme Figura 9.

Figura 9 – Natureza dos periódicos que compõem o PB



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com base nas informações apresentadas na Figura 9, é perceptível que as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento é assunto de interesse multidisciplinar em diferentes revistas com temáticas relacionadas à Administração e Ciências Contábeis, sendo verificado que dentre os 16 periódicos identificados, 3 são da área de Administração, 2 da área de Ciências Contábeis e 5 integram ambas as áreas do conhecimento. Além disso, percebe-se que é um tema multidisciplinar, visto que, 6 estudos são relativos a outras áreas de atuação, como tecnologia da informação, psicologia, turismo e iniciação científica em diferentes áreas do conhecimento.

Em se tratando do reconhecimento científico dos artigos do PB, conferido por meio do número de citações retratadas no Google Acadêmico®, apura-se o total de 89 citações para os 16 artigos, sendo apurada a média em torno de 5 citações por artigo. Vale ressaltar que dos 16 artigos do PB, 3 apresentam maior destaque, primeiramente, observa-se que no estudo realizado por Pecanha e Oliveira (2015), publicado na Revista NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia, apresenta 20 citações (PB 4). Na sequência, a publicação de Rodrigues e Lemos (2009) na Revista ConTexto – Contabilidade em Texto, possui 19 citações (PB 1), enquanto o artigo publicado na Revista Turismo em Análise, de Tomazzoni e Bittencourt (2013), tem 13 citações (PB 3). Em vista disso, é notório que os 6 autores destacados contribuem com 69,66% do total de citações que atribuem reconhecimento científico aos artigos do PB.

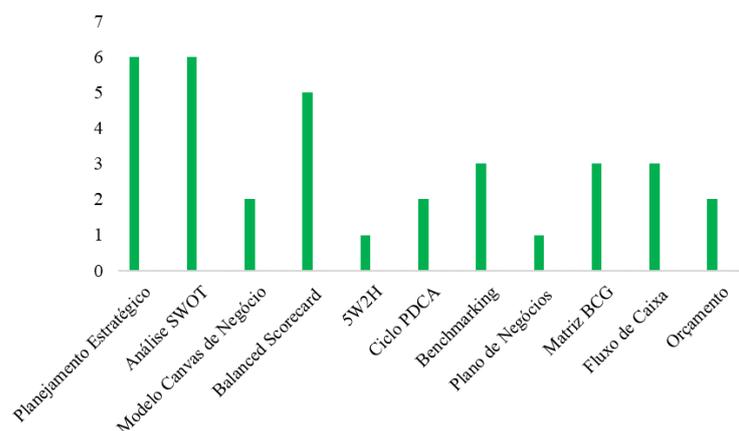
#### 4.1.2 Análise das variáveis avançadas

Em relação à análise de variáveis avançadas, o estudo busca averiguar a menção de teorias de base, as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento e as oportunidades de pesquisa nos estudos que compõem o PB.

Nesse sentido, observa-se a Teoria Institucional quando do processo de implantação das ferramentas de gestão nas empresas familiares. Nesse contexto, os dados indicam que a maioria dos estudos selecionados no fragmento da literatura, 43,75% dos artigos, representados pelo PB 4, 6, 7, 10, 11, 13, e 14, estão pautados a partir de uma lente teórica baseada no isomorfismo normativo. Dessa forma, tomam suas decisões buscando direcionar seus recursos ao processo de gestão do conhecimento, capacitando e motivando suas equipes, bem como, capitalizando mecanismos de tecnologia.

Na continuidade, outra variável considerada para a análise avançada derivou de uma busca mais aprofundada na literatura selecionada acerca do tema, na qual foi possível filtrar um total de 11 ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, as quais são representadas na Figura 10.

Figura 10 – Representatividade das ferramentas de gestão



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Consoante a Figura 10, é possível verificar a utilização de 11 diferentes ferramentas no PB, sendo as de maior destaque o Planejamento Estratégico, a Análise Swot e o *Balanced Scorecard* (BSC). Nessa perspectiva, dentre as ferramentas selecionadas no fragmento da

literatura aquelas que mais repercutiram foram o Planejamento Estratégico e a Análise SWOT, posto que cada uma foi mencionada em 6 artigos. No que se refere ao Planejamento Estratégico, essa ferramenta foi citada no PB 1, 2, 3, 6, 10 e 14.

Quanto a Análise SWOT, essa pôde ser identificada no PB 1, 3, 5, 6, 8 e 14. Diante disso, é importante frisar que as ferramentas com maior destaque são mencionadas pelos artigos 1 e 3 do PB, os quais estão entre os que apresentam maior número de citações e, portanto, maior reconhecimento científico. Além disso, também estão presentes no PB 14, o qual possui data de publicação no ano de 2021, simbolizando que tais ferramentas estão presentes na atualidade.

Ademais, outra ferramenta que tem evidência perante as demais é o *Balanced Scorecard*, devido ao fato de ser mencionado em 5 artigos do PB (3, 7, 8, 11 e 13). Assim como o Planejamento Estratégico e a Análise SWOT, essa ferramenta também é abordada pelo PB 3 que possui significativo reconhecimento científico. Outro ponto a ser observado é que há indícios de uma crescente visibilidade desta ferramenta a partir do ano de 2018, período de publicação dos PB 7 e 8, também citada pelo PB 11 e 13, os quais foram publicados em 2020.

Por fim destacam-se as oportunidades de pesquisa identificadas nos estudos selecionados para o fragmento da literatura, apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Oportunidades de pesquisa

<i>PB</i>	<i>Oportunidades de pesquisa</i>
1	Pesquisas quantitativas possam ser desenvolvidas no âmbito acadêmico ou profissional no sentido de identificar o comportamento do segmento contábil na utilização de tais ferramentas.
2	Sugere-se para estudos futuros, a comparação das empresas que utilizam o planejamento estratégicos com as organizações que não utilizam métodos de gestão relacionando ao desempenho ao longo do tempo por cada empresa.
3	Continuidade da produção e de publicação de pesquisas na área.
4	Não possui nenhuma sugestão.
5	Não possui nenhuma sugestão.
6	Não possui nenhuma sugestão.
7	A continuidade da proposta iniciada neste trabalho, com o objetivo de implantar o BSC na empresa estudada e mensurar os resultados obtidos. E a replicação do estudo em outras empresas, e, até mesmo, um aprofundamento, considerando outras variáveis e itens não abordados neste trabalho.
8	Replicação do estudo em outras organizações.
9	Novos estudos podem ser realizados para que possam comparar outros possíveis investimentos ou áreas de negócio para a organização estudada nesta pesquisa. Sugere-se ainda o acompanhamento após a implantação dessas ferramentas, para constatar se a empresa está utilizando de fato as ferramentas, de forma correta e se essas estão lhe trazendo os resultados esperados.
10	Uma possível extensão deste trabalho seria a sua conversão em uma pesquisa aberta e estruturada para que mais organizações de diferentes setores econômicos pudessem ter a oportunidade de revelar suas experiências, salvaguardando sua identidade e confidencialidade de suas estratégias de negócio.
11	Não possui nenhuma sugestão.
12	Não possui nenhuma sugestão.
13	Não possui nenhuma sugestão.
14	Não possui nenhuma sugestão.
15	Não possui nenhuma sugestão.
16	Recomenda-se que novos estudos sejam feitos utilizando a ferramenta do plano orçamentário.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

É notório que dentre os 16 artigos que compõem o PB, 50% propõem oportunidades para estudos futuros, em contrapartida metade dos estudos não apresentam oportunidades para a continuidade das pesquisas realizadas. Dentre eles, as sugestões apresentadas no PB 9 e 10 são as que indicam um espaço na literatura alinhado ao uso de ferramentas de gestão implementadas no cotidiano das empresas, uma vez que, recomendam o acompanhamento dessas ferramentas, bem como os resultados que estão proporcionando. Ademais, apontam a possibilidade de abrangência à um número maior de segmentos de atuação para aumentar o horizonte de comparabilidade entre as informações auferidas. Nesse contexto, em um primeiro

momento, optou-se por buscar em um fragmento da literatura quais ferramentas de gestão são sugeridas, visando fundamentar o estudo sob a ótica de diferentes referências.

#### 4.2 ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE

Com o intuito de atingir os objetivos específicos, realizou-se um estudo de caso em uma empresa familiar de grande porte, no qual foram aplicadas entrevistas semiestruturadas aos representantes de três setores da empresa selecionada, sendo eles, administrativo, financeiro e de recursos humanos. Para fins de análise dos resultados, a empresa será denominada “Empresa X”, a qual atua no ramo alimentício, aproximadamente à 60 anos, realizando o beneficiamento de arroz em um distrito no interior da cidade de Santa Maria/RS, onde possui sua sede.

A Empresa X, foi fundada em meados da década de 1950, decorrente de um projeto entre três irmãos, que almejavam vender produtos coloniais. Após alguns anos, a empresa passou por uma reestruturação em seu quadro societário, a qual sucedeu na administração de apenas um dos irmãos, que veio a falecer no ano de 2022. Atualmente, a direção da Empresa X está sob a responsabilidade da segunda geração familiar, composta por três dos cinco filhos do mesmo, os quais fazem parte da organização desde a década de 1970.

Inicialmente, a atividade principal da sociedade entre irmãos era a compra do arroz diretamente dos produtores rurais, o qual era enviado à engenhos terceirizados para que fossem embalados. Posteriormente, sentiu-se a necessidade de evoluir e, com isso, a Empresa X construiu seu próprio engenho, passando a desenvolver todas as etapas do beneficiamento do arroz. Destaca-se ainda que, atualmente, seu quadro de colaboradores possui cerca de 80 funcionários.

Nos dias que tangem, a terceira geração já está inserida nas atividades administrativas da empresa, através de dois primos, sendo que um destes participa em conjunto da tomada de decisão e o outro está intimamente ligado as atribuições cotidianas da organização. A filha de um dos sócios desde pequena esteve presente na Empresa X e, mesmo com pequenas demandas, já ia convivendo e aprendendo com seus tios e avô. Hoje, faz 7 anos que ela está, de fato, atuando como gerente administrativa e, mesmo que não componha o quadro societário está sempre buscando aprimorar os conhecimentos que dizem respeito à gestão.

Vale frisar que, sempre houve possibilidade e oportunidade para os integrantes da família que quisessem fazer parte da equipe. O marido de uma sócia trabalhou na empresa como gerente financeiro, mas em virtude da aposentadoria, acabou se desligando da mesma. Por outro lado, a esposa de um dos sócios também faz parte do grupo e atua como gerente de logística.

Até o ano de 2022, o sócio fundador participou das reuniões que tinham como principal finalidade avaliar os resultados.

Os membros familiares e não familiares que compõem a equipe nos tempos atuais estão sempre em busca de constante crescimento, adequação às demandas do mercado e profissionalização por meio da substituição das atividades manuais do engenho por maquinários modernos. Esse progresso está diretamente associado ao aumento da capacidade de produção, uma vez que, conseguem produzir mais operando com equipamentos desenvolvidos, além de contarem com quatro linhas de engenho.

As informações coletadas nas entrevistas são descritas na sequência. Inicialmente, apresenta-se uma síntese dos caminhos percorridos pela empresa, ao longo de sua evolução, para que hoje esteja consolidada no mercado em que atua. Após, destaca-se o perfil dos participantes da pesquisa, bem como, as categorias de análise do estudo.

É primordial destacar que as categorias de análise foram classificadas de acordo com Bardin (2016). Dessa forma, algumas foram definidas a priori, sendo assim estipuladas anteriormente a coleta de dados: Gestão, Planejamento; Continuidade e sucessão em empresa familiar; e, Razões para adoção de ferramentas de gestão. Por outro lado, além das categorias pré-definidas, a análise de conteúdo evidenciou novas categorias que emergiram a partir da análise das entrevistas com os participantes do estudo e podem contribuir com a literatura, as quais denominam-se: Conflito empresa e família; Sistemas de controles gerenciais e contábeis; Avaliação de desempenho; e, Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uso na Empresa X.

#### **4.2.1 Perfil dos participantes da pesquisa**

Neste tópico, salienta-se que, ao identificar o perfil dos participantes da pesquisa, será mantido e garantido o sigilo de suas características pessoais em razão das questões éticas e, também se ressalta que sua participação na entrevista foi voluntária. No Quadro 10 são evidenciados os dados inerentes a idade, gênero, formação, cargo, tempo de atuação, relação familiar na empresa e duração da entrevista.

Quadro 10 – Perfil dos participantes da pesquisa

<i>Participante</i>	<i>Idade</i>	<i>Gênero</i>	<i>Formação</i>	<i>Cargo</i>	<i>Tempo de atuação</i>	<i>Relação familiar</i>	<i>Duração (em horas)</i>
I	29	Feminino	Graduada em Direito	Gerente administrativa	7 anos	Sim	01:13:25
II	35	Feminino	Graduada em Administração; MBA em Gestão de Pessoas	Gerente de RH	4 anos	Não	00:57:00
III	47	Feminino	Graduada em Ciências Contábeis; Pós graduada em Auditoria e Perícia e Finanças Corporativas; MBA em Gestão Financeira	Gerente administrativa e financeira	27 anos	Não	01:13:44

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

É importante salientar que o tempo de duração, em média, das entrevistas foi de 1 hora e 7 minutos, sendo realizadas de acordo com a disponibilidade durante o expediente de trabalho, mediante agendamento prévio através da plataforma Google Meet. Além disso, é relevante frisar que o perfil está em concordância com as expectativas dos pesquisadores, em relação ao desenvolvimento do trabalho, à medida que são os próprios participantes os responsáveis pelo planejamento e implantação das ferramentas de gestão utilizadas na organização.

#### 4.2.2 Gestão

A gestão de uma empresa pode ser considerada eficiente quando proporciona bons resultados ao negócio, tendo como subsídio informações completas, tempestivas e fidedignas que corroboram com as decisões a serem tomadas, determinando as melhores possibilidades para sua atuação. Para tanto, gerir uma organização não se restringe em apenas tomar decisões, mas sim, ponderar quais serão os impactos de tais decisões nos setores empresariais de maneira contínua e conjunta.

Nessa perspectiva, a Participante III relata que *“as nossas informações juntas vão trabalhar em prol do desenvolvimento da empresa”*. E, além disso, a Participante II declara que a gestão empresarial tem o intuito de conduzir pessoas e processos em benefício das atividades da organização, para que seus objetivos sejam concretizados.

Essas afirmações vão ao encontro do exposto por Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) quando defendem que o ato de gerir deve considerar informações pertinentes à tomada de decisão, auxiliando a empresa rumo ao sucesso, contemplando os indivíduos e suas atribuições a fim de trazer para a realidade suas idealizações.

Para que as ações gerenciais obtenham êxito é relevante que seus processos sejam realizados de forma organizada e dinâmica, definindo funções, responsabilidades e mecanismos

de comunicação. Desse modo, Martinello (2011) salienta que a viabilidade do negócio tem maiores probabilidades de assertividade quando direcionam suas práticas às metas estipuladas. Tais considerações estão alinhadas com a opinião da Participante I, quando a mesma destaca que *“não existe negócio que tenha futuro sem uma boa gestão”*.

Desse modo, é importante analisar qual o modelo de gestão adotado pela Empresa X, para que seja possível identificar sua metodologia ao gerir. Equiparado a isso, as concepções de Passos et al. (2006) acerca dos tipos de gestão, sugerem que uma empresa familiar pode se enquadrar em uma determinada categoria dependendo do responsável por sua direção. Com isso, é possível identificar que a Empresa X tem uma gestão caracterizada como familiar, pois a tomada de decisão é de responsabilidade, exclusivamente, dos membros da família, independentemente das suas habilidades para desempenhar funções gerenciais.

Esse argumento é encontrado na fala da Participante I, quando reitera que, apesar de considerar as opiniões e argumentos dos gestores de cada setor, visando compreender as suas necessidades e adversidades cotidianas, o processo decisório é definido em conjunto pelos irmãos, que hoje compõe o quadro societário. Ademais, a percepção de que as decisões são concentradas nos membros familiares também está fundamentada na menção que faz a Participante III ao destacar que *“o veredito final é da direção. A gente defende o nosso ponto de vista sim. Então a gente vai discutindo, mas a direção é quem decide. Não somos nós os gerentes”*.

Perante o exposto, é possível afirmar que os responsáveis por uma empresa familiar em busca de crescimento e consolidação no mercado, devem buscar por uma gestão que considere em suas decisões dados e informações acerca das necessidades estruturais e individuais dos colaboradores, agregando valor e gerando riqueza à organização, bem como, proporcionando bem-estar aos funcionários. Quando esses aspectos são considerados, motivam àqueles que fazem parte da entidade, além de serem uma singularidade atrativa para futuros colaboradores. Por esse motivo, é relevante que uma organização possua um planejamento estruturado em relação a esses fatores para obter sucesso e alcançar seus objetivos.

#### **4.2.3 Planejamento**

O planejamento é uma etapa primordial para potencializar a gestão de uma empresa, uma vez que, determinar os passos a serem seguidos de forma coordenada e alinhada aos objetivos organizacionais, será aspecto determinante para o alcance das metas fixadas.

Ademais, para que isso seja possível, é crucial que o planejamento seja monitorado de forma constante, reduzindo os impasses e contratempos que os gestores possam enfrentar.

Essa ideia é compatível com o apontamento de Sousa, Lima e Oliveira (2017) quando afirmam que pré-estabelecer diretrizes conduz a uma melhor gestão, controlando os custos, melhorando a execução dos processos a fim de manter o contínuo progresso. Consoante a isso, Oliveira (2014) aborda que o planejamento pode ser elaborado a partir das esferas estratégica, tática e operacional.

Abrangendo toda a empresa, tem-se o planejamento estratégico, o qual considera fatores internos e externos para o longo prazo, sendo a responsabilidade concentrada nos cargos da direção. Por outro lado, o planejamento tático tem o intuito de alinhar os objetivos para o curto prazo de forma singular aos departamentos. E, por fim, de modo mais direcionado às atividades a serem desenvolvidas nas rotinas de cada setor, determinando os recursos, procedimentos, prazos e responsáveis para sua inserção na entidade, considera-se o planejamento operacional.

Baseado nisso, apresenta-se no Quadro 11 os tipos de planejamento que podem ser identificados na Empresa X, a partir de trechos da entrevista com a Participante I, a qual exerce a função de gerente administrativa.

Quadro 11 – Tipos de planejamento

<i>Tipo de planejamento</i>	<i>Trechos das falas</i>
Planejamento Estratégico	Porque é impossível a gente fazer um planejamento comercial sem antes ter todo um planejamento estratégico, ter nossa visão de futuro da empresa, ter bem claro essas metas e objetivos, né!?
Planejamento Tático	A gente quis elencar metas individuais de cada setor, para que a gente pudesse avaliar os resultados para que eles nos ajudassem a construir esses resultados melhores.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os trechos da resposta apresentada demonstram que a Empresa X elabora o planejamento estratégico devido a necessidade que surgiu de possuir um planejamento direcionado ao setor comercial. Além disso, a Participante I destaca que tal demanda deriva do fato de desejarem remunerar variavelmente seus colaboradores conforme as vendas realizadas no período.

Ademais, ressalta que esse planejamento é de longo prazo, sendo revisado a cada dois anos para alterações de metas relacionadas ao futuro da empresa. Essas metas são divulgadas

anualmente a todos os colaboradores e, aos gestores, em reuniões periódicas realizadas. A Participante II adiciona que, pra melhor desenvolver o planejamento estratégico, a Empresa X “*se mune de bastante conhecimento e consultorias [...] e que tem algumas coisas que ficam entre a direção e os setores responsáveis*”. Logo, reforça características apresentadas por Oliveira (2014) quanto a essa tipologia de planejamento.

Visando dar continuidade, é possível identificar que a Empresa X prosseguiu o delineamento de suas metas, porém direcionadas aos setores, com o propósito de examinar se os resultados esperados estavam sendo de fato atingidos, simbolizando a implementação do planejamento tático. Cabe ressaltar, que a Participante I complementa que “*Os nossos planejamentos de curto prazo são a cada seis meses, mas todo mês a gente está sempre em cima dos números vendo o que deu certo e o que deu errado, porque tivemos esse resultado. Sempre analisando todas as variáveis do nosso negócio*”.

Almejando os melhores resultados, a Empresa X designa também quais parâmetros serão avaliados, especificamente por departamento. Alguns exemplos são citados pela Participante I:

*Essas metas dos gestores comerciais está muito voltada em cima de número de venda de fardos, rentabilidade da venda, quanto se consegue realmente de fato obter da venda do produto. A gerente financeira tem metas em cima de dias para fechamento da contabilidade, de atendimento ao orçamento planejado. E a parte da indústria lá, os gerentes de produção, são metas em cima da produção, despesas de manutenção, produtividade, fardos carregados por hora esse tipo de informação assim. São bem específicas de cada gerente, do seu trabalho efetivamente do dia a dia.*

É importante frisar que ao longo das entrevistas com as Participantes I, II e III não foram identificados indicativos de quais seriam as atividades, recursos e procedimentos que são contemplados no planejamento operacional. Dessa forma, identificou-se que as duas primeiras etapas do planejamento, segundo Oliveira (2014), são executadas com êxito na Empresa X.

O cenário identificado na empresa estudada é semelhante a pesquisa desenvolvida por Tomazzoni e Bittencourt (2013), mais especificamente o terceiro negócio familiar analisado. Este também realiza, periodicamente, encontros cujo assunto é direcionado a retornar um *feedback* em relação ao desempenho da equipe para alinhar estratégias.

Dessa forma, à medida que o planejamento é tratado com profissionalismo, pode-se tornar um diferencial competitivo garantindo vantagens perante o mercado. Tal aspecto também deve ser considerado por empresas com gestão familiar, de forma que impulsionem seus

resultados, auxiliem na redução dos conflitos e aumentem a probabilidade de continuidade, visto que, esse tipo empresarial tem representatividade significativa na sociedade.

#### 4.2.4 Empresa familiar – continuidade e sucessão

A importância atrelada às empresas familiares, reside no fato de que são fundamentais para o desenvolvimento da classe empresarial, pois cooperam para o crescimento da região onde atuam, gerando emprego e renda. Por este motivo, é essencial direcionar o olhar para a gestão e o planejamento a fim de contribuir cada vez mais com o mundo corporativo.

Com isso, torna-se pertinente compreender como está estruturada a gestão da Empresa X, conforme apresentada no Quadro 12, a partir da percepção das Participantes I e II.

Quadro 12 – Tipo de gestão

<i>Participante</i>	<i>Trechos das falas</i>
I	Então, a empresa hoje é tocada pelos meus 3 tios e eu, eu não estou na direção da empresa, eu sou gerente administrativa.
II	É, em 1978, provavelmente assim, foi quando os filhos dele entraram, que daí seria a segunda geração administrando né.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Mediante o exposto, as pontuações das Participantes I e II declaram que a gestão da Empresa X pode ser considerada como “filhos como detentores do domínio empresarial” e, “sociedade entre irmãos” de acordo com os autores Gersick et al. (1997) e, Bornholdt (2005), respectivamente. Complementa-se ainda que embora a direção esteja sob o comando da segunda geração, a terceira já está sendo inserida na administração da organização.

Além disso, é possível enquadrar a Empresa X como “híbrida” conforme a literatura de Lethbridge (1997), visto que, a propriedade da organização permanece sendo da família. Porém, há flexibilidade para que profissionais externos a mesma, sejam contratados com o propósito de proporcionar maior desenvolvimento e qualidade aos processos, considerando suas atribuições e qualificações. Outrossim, não há regras bem estabelecidas quanto a contratação dos integrantes da família. Vale frisar que, apesar de Lethbridge (1997) classificar uma organização híbrida como de capital aberto, a Empresa X ainda apresenta capital fechado.

A Participante I, que é filha de um dos sócios, garante que

*Os meus tios, o meu pai, eles dão bastante abertura pra gente trabalhar em conjunto. Não liberdade pra fazer o que quiser, mas abertura pra gente trabalhar em conjunto, pra gente, nós terceira geração, aprender o que eles já sabem de muito tempo e, também, pra eles estarem abertos ao que a gente traz de novo, de inovações, de modernizações. Eu acho que é isso que dá uma sustentação melhor pra empresa se perpetuar no tempo e se manter organizada cada vez mais.*

Desse modo, diante à fala da participante, fica claro que existe uma relação equilibrada entre os membros que compõem cargos da administração e direção, porque há aceitação de opiniões e ideias permeando o trabalho em equipe e favorecendo a longevidade da companhia.

Para que a empresa atingisse o atual potencial, foi necessário passar por alguns estágios de vida, de acordo com as informações coletadas nas entrevistas das participantes I e II, em conformidade com o Quadro 13.

Quadro 13 – Estágio de Expansão no ciclo de vida da empresa

<i>Estágio de Vida</i>	<i>Participante</i>	<i>Trechos das falas</i>
Expansão	I	Dos cinco irmãos que estavam, dois saíram, talvez foi por alguns conflitos de opiniões, de ideias. Imagino que tenha sido por isso, pelo que eu sei. Os três irmãos que estão hoje, eles tão muito alinhados assim.
	II	Sempre em constante crescimento [...] e o pessoal pensa bastante em desenvolver, em atualizar, em adequar, antes era tudo muito manual.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Corroborando com as concepções de Bornholdt (2005), é possível identificar que a Empresa X passou pela fase de expansão pois, segundo as participantes, ocorreram momentos de crise de liderança e posteriormente às mudanças ocorridas, houve a necessidade de formalização e profissionalização. As ações em prol da modernização vão ao encontro dos conceitos de Rocha (2001) quando o mesmo diz que na pretensão de formalizar processos, atualizar políticas e capacitar a equipe, busca-se valorizar individualmente as aptidões da equipe.

Após os períodos de expansão, Bornholdt (2005) explica que uma empresa pode passar para a fase de maturidade, na qual ela direciona o foco ao negócio e consegue solucionar adversidades com maior facilidade, buscando maiores retornos de seus investimentos. É possível identificar que a Empresa X está atualmente nesta etapa de seu estágio de vida, conforme demonstrado nas falas das participantes descritas no Quadro 14.

Quadro 14 – Estágio de Maturidade no ciclo de vida da empresa

<i>Estágio de Vida</i>	<i>Participante</i>	<i>Trechos das falas</i>
Maturidade	II	E hoje não, hoje eles já têm uma gestão mais compartilhada, eles conversam, eles discutem mais sobre cada situação e trabalham em conjunto.
	III	A gente conseguia no início fazer reuniões de DRE um pouquinho mais tarde, hoje a gente já consegue fazer um pouco mais cedo e a gente cada vez mais com o sistema integrado consegue ferramentas e informações mais ágeis né

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A partir do mencionado pelas participantes, a gestão além de ser mais ágil passou a ser mais participativa. Ainda se constata que não há distinção de tratamento entre membros familiares e não familiares, existindo transparência entre os colaboradores. Além disso, a participante III, reitera que apesar de haver cobranças quanto aos resultados esperados, as relações entre família e empresa são tranquilas. A cultura da Empresa X discorda da postura esperada por empresas familiares de acordo com Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016), os quais apontam que há uma redução nas cobranças de pessoas da família por conterem vínculos de afetividade relativo ao grau de parentesco.

A realidade da Empresa X também diverge do identificado nos estudos de Pecanha e Oliveira (2015) e de Bertanha, Braga e Mazier (2020). Essas pesquisas detectam que nas empresas familiares analisadas, as decisões sofrem a influência de laços afetivos e não são fundamentadas em informações derivadas de ferramentas que condizem com a realidade das mesmas. Por esse motivo, aspectos relevantes acerca das entidades podem não ser considerados na tomada de decisões.

#### **4.2.5 Razões para a adoção de ferramentas de gestão**

Em virtude do exposto na literatura, torna-se pertinente entender o motivo que conduz as instituições ao uso, ou não, de ferramentas de gestão, uma vez que elas podem fornecer subsídios valiosos à tomada de decisão. Nesse sentido, DiMaggio e Powell (1983) destacam que as entidades consideram aspectos econômicos e também o processo de legitimação para estabelecer suas estruturas e práticas gerenciais. Para melhor compreender como se dá esse processo na Empresa X, apresenta-se o Quadro 15.

Quadro 15 – Isomorfismo normativo

<i>Participante</i>	<i>Trechos das falas</i>
I	E hoje, a gente está tentando profissionalizar um pouquinho mais, pra gente ter sempre os números mais claros, a gestão como um todo.
II	O pessoal pensa bastante em desenvolver, em atualizar, em adequar, antes era tudo muito manual.
III	A gente tá sempre em busca da melhoria pra que tenha subsídio pra empresa, pra gente tomar decisões.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Alicerçado nas contribuições das três participantes ao decorrer da entrevista, pode-se entender que a Empresa X busca pela legitimação seguindo os preceitos do Isomorfismo Normativo. Isso porque está sempre em busca profissionalização e melhorias em suas estruturas e processos, para otimizar os padrões estabelecidos. Salienta-se que, a melhoria das habilidades individuais não está restrita apenas aos colaboradores, mas também é fator determinante aos sócios administradores, pois estes também estão sempre busca de especializações para decidir com maior assertividade.

Vale ressaltar que essa é uma postura já inserida na cultura da entidade, pois sempre buscam por colaboradores com aptidões que possam agregar valor a mesma. Como elucidado na entrevista com a participante II, quando a mesma reitera que *“não adianta a gente ter um monte de currículo e não ter pessoas adequadas. a gente tem que ter cada vez mais especialistas na área. Não adianta tu colocar um parente teu que tu quer que mantenha, se aquela pessoa não tem conhecimento”*. Essa conduta corrobora com os estudos de Casillas, Vázquez e Díaz (2007), quando apontam que uma entidade somente atinge o sucesso quando tem em sua equipe profissionais dispostos e competentes a cooperar em prol dos objetivos desta.

Ademais, outro aspecto relevante em relação a modernização, reside no fato da empresa ter buscado uma melhoria de suas estruturas físicas, para que fosse possível melhorar o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, a performance da instituição. Essa perspectiva é observada nas contribuições da participante I ao mencionar que *“o engenho antigo, lá do início não existe mais, hoje são todas máquinas mais modernas e, com certeza, a gente foi escalando produção. Assim, ano a ano as máquinas vão evoluindo e a gente vai conseguindo produzir mais e mais. A gente produz cada vez mais com o mesmo número de máquinas”*.

Durante a entrevista, a Participante I ainda destaca que, independentemente do setor onde atuam, sentiram a necessidade de tornar consciente as fraquezas da empresa e, com isso,

poder minimizá-las. Por esse motivo, considera como um benefício utilizar as ferramentas de gestão como forma de obter subsídios, através dos resultados apresentados por essas ferramentas, para solucionar os anseios da Empresa X. Isso é confirmando pela percepção de Alves (2022) ao apontar que quando as ferramentas de gestão são implementadas corretamente, direciona o olhar dos gestores a questões que requerem maior cautela, para que a empresa possa evoluir.

A Participante II, alinha o benefício as ferramentas de gestão que utiliza em sua atividade, pois acredita que está associado ao engajamento dos colaboradores, uma vez que, consegue ter uma previsibilidade de saber se em um determinado dia pode ou não, por exemplo, liberar um funcionário. Já a Participante III, cita a transparência como uma vantagem acerca do uso das ferramentas de gestão, porque à possibilita verificar se a capacidade produtiva está sendo utilizada da maneira correta. Nesse sentido, os benefícios apresentados pelas Participantes II e III confirmam a ideia de Caggiano e Figueiredo (2004), quando apontam que a aplicação de ferramentas gerenciais torna o trabalho mais produtivo, direcionando a empresa a atingir os objetivos estipulados.

No decurso das respostas, as Participantes I, II e III argumentaram que ao colocar em prática as ferramentas que hoje são utilizadas para trazer esses benefícios a Empresa X, houveram algumas dificuldades. Tendo em vista que toda mudança requer adaptação, a Participante I salienta que as compras referentes a manutenção e investimento são realizadas pela direção e, muitas vezes eles não consultam o financeiro para saber se tem orçamento para tais gastos *“eles vão lá e fazem o investimento e depois a financeira fica sabendo”*.

Outro impasse, em um primeiro momento, conforme a Participante II, foi sensibilizar os colaboradores de que a empresa estava se atualizando e que havia a necessidade de implantar regras. Também, outro fator, segundo a mesma, esteve associado a *“elaboração de tudo né, porque quando tu não tem nada, tu tem que elaborar desde o início”*, mas que foi por um período relativamente curto. Sob a ótica da Participante III, a mudança de sistema resultou em *“problemas de contratação de pessoas para desenvolver [...] pra fazer com que isso funcionasse”* e, acabaram ficando o primeiro ano de implantação das ferramentas sem análise devido à falta de pessoas qualificadas.

Verificando que as entrevistadas compreendem as dificuldades que a Empresa X teve ao fazer uso de ferramentas de gestão, as Participantes II e III apresentaram alguns motivos que podem, na opinião delas, influenciar outras empresas familiares a não utilizarem esses mecanismos gerenciais. A Participante I defende que *“quem não utiliza ferramentas gerenciais é porque não tem conhecimento”* e a Participante II alega que está atrelado a *“esconder dados”*

e, que “*as vezes os escritórios contábeis não são qualificados para fornecer informações que auxiliem na implementação das ferramentas*”. Essas afirmações são reforçadas por Tomazzoni e Bittencourt (2013) quando apontam que a não utilização de ferramentas de gestão está relacionada a falta de profissionais qualificados para implantá-las e, por Dos Santos (2020) ao mencionar que falta conhecimento da área e interesse para implementar ferramentas que são úteis à organização.

De forma complementar, a Empresa X além de não se equiparar as empresas familiares que não utilizam ferramentas gerenciais, tende a dispor de novos recursos. Isto porque as Participantes II e III pretendem implementar outros mecanismos a fim de agregar possibilidades a Empresa X. A Participante II já tentou instaurar a pesquisa de clima organizacional, mas no momento em que foi realizada a Empresa X não tinha maturidade suficiente para lidar com as respostas e, atualmente está tentando dar andamento ao desenvolvimento de líderes que ainda não saiu do papel. Já a Participante III pretende elaborar a gestão de cubos no setor financeiro.

#### **4.2.6 Conflito empresa e família**

Algumas características, pertinentes às empresas do tipo familiar, podem ter resultados positivos ou negativos dentro das organizações dependendo da forma como são conduzidas. Elas podem variar entre a segregação de funções, laços afetivos muito fortes e até mesmo a história e cultura da família. Por interferirem diretamente na forma de gestão das empresas, esses são aspectos que merecem destaque.

Indagações referentes a essa temática foram feitas as participantes e suas respostas podem ser compreendidas no Quadro 16.

Quadro 16 – Relação familiar

<i>Participante</i>	<i>Trechos das falas</i>
I	E a questão de separação entre empresa família, sempre se tentou ter essa divisão, para que não se influenciasse o convívio familiar com a empresa. E isso é uma coisa que os três irmãos que hoje estão na gestão eles têm isso muito bem claro e eles conseguem separar bastante
II	Olha, a questão de conflito de interesses não chega aos colaboradores né, então que acredito que eles resolvem tudo. Eles têm uma maturidade muito boa
III	Então eles têm conflito sim, eles discutem, é avaliado os prós e os contras, mas dentro da medida do possível acho que é bem tranquilo pra eles. Eles têm essa concordância e tem também a discordância. Então existe sim, mas eu hoje vejo como uma coisa boa, porque não é um diz uma coisa e todo mundo concorda, entendeu?

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Perante as colocações das participantes, fica evidente que não há conflitos entre os membros da família e os assuntos pertinentes a empresa. Entretanto, ocorrem algumas divergências de opiniões entre os gestores. Para que essas discordâncias sejam solucionadas, os mesmos buscam agir com maturidade emocional dentro do ambiente corporativo e entrar em concordância sobre as temáticas abordadas. Dessa forma, entende-se que nada é imposto a nenhum membro familiar, e sim que no momento de decidir sobre aspectos relevantes à instituição, os sócios entram em consenso a partir de uma conversa pacífica e baseada em informações fidedignas.

O posicionamento adotado pelos diretores da empresa está em concordância com o exposto por Tillmann e Grzybovski (2005), ao passo que o diferencial para a sobrevivência das empresas familiares está em manter o equilíbrio entre os interesses individuais/familiares e o melhor caminho a ser traçado para a organização. Esse fato também é reafirmado na opinião da participante 1, quando a mesma reitera que *“não importa quem deu a ideia, não importa quem resolveu, o que importa é que foi resolvido. Então primeiro precisa ter uma maturidade emocional muito grande, essa questão de colocar sempre a convivência, o bom relacionamento em primeiro lugar”*.

Ainda é citado pelos participantes da pesquisa que os diretores responsáveis pela Empresa X, estão alinhados entre si para a tomada decisão e sempre buscam pensar no bem comum. Além disso, também se destaca o fato de os sócios possibilitarem um espaço para que os gestores possam expor suas opiniões e contribuir com as decisões que serão tomadas por eles afim de definir os rumos a serem seguidos pela empresa. Dessa forma, eles têm a oportunidade

de demonstrar as reais necessidades da equipe para que este seja um fator determinante nas decisões, reduzindo de certa forma, o conflito entre empresa e família. Esse fato condiz com Limárcio et al. (2015) ao determinar que os gestores necessitam de liberdade para interagir com sua equipe, visando minimizar os possíveis prejuízos que possam ser causados em decorrência de conflitos de informações.

#### **4.2.7 Sistemas de controles gerenciais e contábeis**

Nos anos que antecederam 2016 a Empresa X enfrentou algumas dificuldades com o sistema contábil que utilizava, não recebendo do escritório responsável os demonstrativos de resultado e, conseqüentemente, ficando impossibilitados de ter uma gestão mais ativa baseada em números. A partir do referido ano, o ERP da empresa foi atualizado para uma versão mais moderna, a qual reverteu essa situação, propiciando a Empresa X a ter os resultados mais claros. Isso é perceptível na fala da participante III, quando evidencia que as informações começaram a ser fornecidas em tempo hábil para as tomadas de decisões.

Ademais, a participante I, esclarece que o *“escritório de contabilidade está com a gente a mais de 20 anos, eles conhecem bastante do nosso histórico [...] Eles participam com a gente em todas as reuniões de DRE, de decisões, as vezes estratégicas, de planejamentos tributários, até de ações judiciais, as vezes no ramo fiscal”*. A relação que a Empresa X mantém com o escritório de contabilidade corrobora com as ideias de Silva (2004), ao destacar que a contabilidade gerencial passou por significativas mudanças e que, atualmente, sua responsabilidade vai além de escriturar os fatos contábeis. Nesse contexto, é evidente que a contabilidade possui um papel gerencial, pois é capaz de fornecer informações referentes ao controle e planejamento de forma compreensível, fidedigna e tempestiva a todos os usuários que necessitem das mesmas para tomar decisões.

No que tange às informações, um dos primeiros pontos levados em consideração pela Empresa X, foi a adoção de um Planejamento Estratégico destinado a planejar o setor comercial com a pretensão de remunerar variavelmente os funcionários. Sendo assim, a ideia era de que os mesmos recebessem de acordo com as vendas efetuadas e de que todas as pessoas que tivessem influência nos resultados fossem, de alguma maneira, recompensadas.

Vale destacar que a Empresa X dispõe de ferramentas gerenciais e contábeis que auxiliam nos processos, captam e entregam informações substanciais e que subsidiam as decisões gerenciais. Para tanto, no âmbito gerencial a Empresa X conta com as ferramentas de Planejamento Estratégico, Análise SWOT, 5W2H, Ciclo PDCA, Gestão de desempenho, Plano

de cargos e salários, Absenteísmo e Turnover. Por outro lado, podemos apontar o Orçamento, Fluxo de Caixa, Balancete financeiro, DRE, Balanço patrimonial e LALUR como ferramentas contábeis. Essas ferramentas permitem que os diretores e gestores tenham uma percepção real da Empresa X, bem como, maior controle sobre os processos e embasamento para futuras decisões.

A Participante I menciona que *“No passado era muito baseado no feeling”* e que hoje, ao usar essas ferramentas gerenciais é possível *“Trabalhar mais em cima de números, resultados e planejamento”*. A Participante III, direciona a aplicação das ferramentas contábeis a previsibilidade quando indica que as análises permitem ter uma ideia de *“Quanto eu posso gastar em despesa bancária, quanto eu tenho de títulos que eu vou registrar, que eu posso gastar [...] quanto eu preciso de dinheiro pra mim produzir o ano inteiro a meta que eu tenho? Quanto eu vou precisar? Isso era uma incógnita, hoje eu sei”*. Assim sendo, é possível notar que as ferramentas contábeis e gerenciais subsidiam informações que viabilizam aos gestores da Empresa X analisar o todo e decidir quais as melhores estratégias.

#### **4.2.8 Avaliação de desempenho**

A partir das informações expressas ao longo das entrevistas, foi possível evidenciar que a Empresa X sentiu a necessidade de implementar uma metodologia que possibilitasse a avaliação do desempenho de seus colaboradores. Essa demanda surgiu da vontade de remunerar variavelmente os colaboradores, no intuito de oferecer valorização profissional aos mesmos. Isso é corroborado com as contribuições da Participante I, ao destacar que a entidade *“queria remunerar variavelmente todas as pessoas que tinham influência nos nossos resultados”*.

A Participante I, gerente administrativa, ainda enfatiza que para melhor estruturar a metodologia a ser seguida na avaliação desempenho, foram elencadas metas individuais de cada setor. Ela aponta que *“isso tem funcionado já a uns quantos anos, semestralmente a gente avalia os números, cada setor tem metas individuais que dizem respeito ao seu trabalho especificamente e, dependendo do atingimento de resultados ou não, eles recebem uma remuneração a mais”*. É indispensável salientar que, de acordo com a Participante I, a remuneração variável, atualmente, somente é destinada aos cargos de gestão, independentemente de estarem sob o comando de membros da família ou externos a ela, e que estes participam semestralmente de uma reunião para alinharem as metas.

A conduta da Empresa X de buscar reconhecer seus gerentes a partir do desempenho que os mesmos obtêm, está atrelada a ideia de Rocha (2001) quando ressalta que essa atitude

busca agregar maior formalidade à organização, renovando as políticas empresariais e investindo sempre em valorização e melhor desempenho profissional.

Ademais, a Participante II aponta que “*a nossa avaliação é muito comportamental e tem as questões também de eficiência na função né, de produtividade, da qualidade na função*”. A Participante II, gerente do departamento de RH, enfatiza que para realizar o processo, os colaboradores respondem a um formulário que posteriormente é repassado aos gestores dos setores responsáveis.

Após a análise dos formulários pelos supervisores, é realizada uma reunião entre o colaborador, o supervisor e a Participante II, no intuito de repassar um *feedback* ao funcionário e alinhar as estratégias e metas para o próximo período. Nesse momento, são repassadas as informações referentes ao nível de desempenho, indicadores de absenteísmo, uso adequado de equipamentos de proteção individual e relação com os colegas de trabalho.

Outrossim, a Participante III reitera que as avaliações de desempenho não são apenas individuais, mas também por setor e de toda a empresa em relação ao esperado. Perante o exposto, pode-se notar que a implementação da avaliação de desempenho é considerada importante para a Empresa X, pois permite que o funcionário compreenda quais são os objetivos da organização e possíveis sugestões de melhoria. Este aspecto também é visível no estudo de Tomazzoni e Bittencourt (2013) à medida que a avaliação de desempenho foi citada como relevante nos quatro negócios familiares abordados.

As Participantes I e II destacam que a avaliação de desempenho está atrelada ao plano de cargos e salários a empresa possui. Ainda destacam que, o plano de cargos e salários, permite que os colaboradores tenham conhecimento das oportunidades de ascensão de carreira e que sejam valorizados primordialmente por seu desempenho. A Participante II salienta que as funções e descrições de atividades de cada cargo estão, atualmente, setorizadas minuciosamente, sendo que, as informações a respeito desses aspectos são repassadas anualmente aos funcionários.

#### **4.2.9 Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uso na Empresa X**

Levando em consideração que as demandas do mercado tendem a crescer proporcionalmente ao avanço da tecnologia, utilizar ferramentas de gestão voltadas ao planejamento auxilia gestores a dirigir o trabalho de forma mais organizada, contribuindo com a otimização de seus projetos e tarefas. Em concordância a isso, Rodrigues e Lemos (2009), acreditam que as ferramentas de gestão impactam positivamente o funcionamento das

organizações, pois possibilitam uma alavancagem nos indicadores de produção, competitividade e retorno dos investimentos.

Atrelado a importância de fazer uso das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em empresas familiares, a participante I declara que “*A gente é movido pelo comercial, né!? Pela venda de arroz. Então, foi por esse motivo que a gente buscou ter ferramentas de gestão, mais de planejamento nesse sentido e, isso desencadeou todo o resto*”. A participante I, ainda reitera que é impossível viver sem ferramentas de gestão diante a atividade que desempenham, mas ressalta que “*Primeiro quem tem que querer são os gestores né, eles querendo, tendo esse objetivo, a empresa toda vai seguir o mesmo caminho. Se eles não quiserem, aí não adianta ninguém de baixo querer implantar que não vai acontecer*”.

Os autores Trevisan, Fialho e Coronel (2018) asseguram que as ferramentas gerenciais são destinadas aos gestores, posto que, evidenciam resultados de assuntos que são pertinentes com o intuito de ordenar e alcançar os propósitos com a missão e a visão da organização. Nesse sentido, a participante I acredita que implementar ferramentas de gestão está diretamente associado a possibilidade de os gestores entenderem as necessidades e fraquezas através dos resultados entregues, por meio de números e, trabalhar em cima dos anseios e objetivos da Empresa X. Dessa forma, pode-se observar no Quadro 17 as ferramentas de gestão contempladas durante as entrevistas com as participantes.

Quadro 17 – Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uso na Empresa X

<i>Participante</i>	<i>Ferramentas implementadas</i>
I	Planejamento Estratégico; Análise SWOT; 5W2H; Ciclo PDCA; Orçamento e; Fluxo de Caixa.
II	Gestão de desempenho; Planos de cargos e salários; Absenteísmo e; Turnover.
III	Balancete financeiro; DRE; Balanço patrimonial e; LALUR.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com base nas informações da empresa, é possível identificar que a aplicação das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento depende da atividade de quem utiliza a informação para a tomada de decisão. Nesse sentido, verificou-se durante as entrevistas menções a diferentes ferramentas, cujo uso se dá de acordo com as funções de quem atua.

A participante I, responsável pelo planejamento administrativo, denota que desde 2016, começaram a ter o Planejamento Estratégico em cima de números, os quais eram mais claros

sob a realidade da Empresa X e, resultavam em uma gestão mais efetiva. Essa participante conta que para a elaboração do planejamento estratégico há o auxílio de uma empresa terceirizada, porque ela tem mais conhecimento e acaba incentivando a manutenção dessa ferramenta. Esse apontamento pode ser observado na fala da participante I quando diz que *“A gente precisa de um incentivo externo, de alguém que fique nos cobrando e nos dizendo “agora é hora da gente rever”, “o que vamos fazer?””*. De forma complementar, a participante III comenta que o Planejamento Estratégico é feito semestralmente, porque na indústria de arroz é considerada a época em que o plantio é feito, denominada de safra. Esse período normalmente inicia em meados de fevereiro e vai até meados de abril ou maio.

Ademais, a participante II, declara que as diretrizes organizacionais foram estabelecidas, em 2021, decorrentes da insistência dela em defini-las, mas que não foi um processo fácil e que foram construídas com a ajuda dos colaboradores. Para captar o auxílio dos funcionários, foi instaurado um formulário interno com a finalidade de considerar nas diretrizes a visão atual da empresa X, uma vez que, não se queria considerar características que a mesma não possuía, ou seja, que não condiziam com o ambiente de trabalho diário. A persistência da participante II em estabelecer essas diretrizes pode ser comparada a importância que Silva (2018) assegura sobre definir a missão, visão e valores de uma empresa, pois assim, é possível direcionar aonde se quer chegar e como vai ser vista pela sociedade.

A participante I comenta que junto ao Planejamento Estratégico vieram a Análise SWOT e o Ciclo PDCA, pois acredita que essas ferramentas estão ligadas entre si como um todo e é inevitável usá-las. Durante a entrevista, a participante destaca que utilizam a Análise SWOT *“Pra ver as nossas oportunidades, fraquezas, ameaças”*, o PDCA *“Principalmente quanto as metas individuais dos funcionários né”* e a metodologia do 5W2H para algumas coisas em específico.

Os apontamentos da finalidade do uso das ferramentas Análise SWOT e Ciclo PDCA acorda com os autores Silva (2018) e Bertanha, Braga e Mazier (2020). Isso porque o primeiro entende que com a Análise SWOT é possível maximizar as forças, minimizar as fraquezas e identificar as oportunidades e ameaças e, o segundo, que com o uso do Ciclo PDCA é viável controlar e melhorar os processos, constituir novos planos e até mesmo compreender as mudanças do meio.

Referente a essas ferramentas, o estudo anterior de Tomazzoni e Bittencourt (2013) indica que o planejamento das estratégias é baseado nas oportunidades e ameaças do ambiente. Os autores revelam que a pousada do segundo caso analisado deste estudo também emprega a

Análise SWOT e que a pousada do terceiro caso promove reuniões periódicas a afim de ordenar as estratégias.

O Orçamento como ferramenta de gestão também é utilizado pela Empresa X e, segundo a participante I *“ele é revisto semestralmente. E a gente tem um acompanhamento quinzenal, então, na primeira quinzena a gente avalia quais foram os gastos e depois no final do mês também”*. Já a participante III tem a perspectiva de que se o orçamento está muito fora deve ser feita uma revisão, mas ele não é modificado e sim observado para que no próximo semestre seja contornado esses resultados e questiona *“[...] se gastou mais, porque?”*. A intenção de uso dessa ferramenta pela Empresa X concorda com Bley (2022), que entende o orçamento como o planejamento das entradas e saídas, bem como, a visão desses movimentos.

A última ferramenta mencionada pela participante I é o Fluxo de Caixa. Ela alega que esse mecanismo é importante para a atividade e que é impossível a Empresa X viver sem. No decorrer da fala ela justifica que *“ele é bem claro e é utilizado diariamente”*, sustentando ainda que a participante III, por ser gerente administrativa, entrega as informações para as tomadas de decisão e, que essas são fundamentadas no Fluxo de Caixa. Santos, Souza e Macedo (2021) indicam que o Fluxo de Caixa contempla as informações dos recebimentos e pagamentos e que esses resultados servem para os gestores avaliarem a situação empresarial.

Conforme observação feita pela participante I, a importância de ter um Fluxo de Caixa organizado e claro foi constatada durante a pandemia, pois tiveram que trabalhar com um fluxo apertado devido ao aumento na inflação que ocasionou elevação no preço do arroz. Nesse período, tiveram que tomar decisões em cima do Fluxo de Caixa, como por exemplo, se precisariam financiar recursos e, as informações subsidiadas através dessa metodologia conseguiram auxiliar às tomadas de decisão.

Consoante a isso, Santos, Souza e Macedo (2021) também consideram o Fluxo de Caixa um fator relevante em tempos de crise porque evidencia as limitações do negócio. O Fluxo de Caixa, da mesma forma, é utilizado por uma das empresas que o estudo de Camargo e Silva (2015) aborda. Da mesma forma, a empresa do estudo é de grande porte e conta com uma estrutura organizada, além de possuir experiência no mercado.

Por outro lado, as ferramentas de gestão apontadas pela participante II, estão diretamente ligadas as atividades do departamento de RH e, por esse motivo, não possuem respaldo na literatura referenciada. Nesse sentido, ela afirma que a Gestão de desempenho *“é muito comportamental e tem as questões também de eficiência na função né, de produtividade, da qualidade na função”*. Esse tipo de análise direcionada aos colaboradores também foi identificada no estudo de Tomazzoni e Bittencourt (2013), nos quatro casos analisados, uma

vez que, foi apontada como excepcional para a continuidade do negócio à medida que tende a definir novos rumos a partir dos resultados obtidos, além de, ser considerada a mais relevante.

Quanto ao Plano de cargos e salários, a participante I comenta que sua necessidade surgiu para “*Ter uma proatividade da empresa em reconhecer os funcionários*”. Acrescenta que, esse plano está ligado à avaliação de desempenho dos mesmos, sendo que são avaliados anualmente, de forma individual. Por sua vez, a participante II reitera que implantou indicadores de Absenteísmo e Turnover, direcionados à gestão pois “*Não servem para a avaliação de desempenho, eles servem para uma análise de como está o nosso pessoal, a gestão de pessoas no geral*”. A Empresa X passou a dar maior importância aos indicadores depois da sua implantação, conseguindo notar uma crescente evolução no que tange ao Absenteísmo.

Nas pontuações da participante III, responsável pelo planejamento financeiro, fica claro que a implantação de ferramentas de gestão se deu pela necessidade diária, mensal e anual. Diante as que foram informadas por ela (Balancete financeiro; DRE; Balanço patrimonial e; LALUR) evidencia-se assistência do escritório que dá suporte a Empresa X para análise da DRE porque segundo ela “*a gente faz projeções pra 1 ano, 2 anos e até 3 anos dependendo do investimento que a gente quer fazer*”. Ademais a gerente do setor financeiro menciona que em meados do mês seguinte é realizada uma reunião a fim de analisar os resultados obtidos no mês anterior. A participante III, ainda ressalta que o LALUR é uma ferramenta muito importante, o qual é analisado mensalmente e trimestralmente, dependendo da projeção que é demandada.

À medida que a Empresa X utiliza as demonstrações contábeis como ferramentas de gestão, para o planejamento e controle de suas atividades, está em conformidade com Santos, Dorow e Beuren (2016), pois é importante que as demonstrações contábeis sejam submetidas a análises periodicamente. Dessa maneira, as informações fornecidas pela contabilidade podem servir de suporte para identificar possíveis riscos e oportunidades estratégicas.

Conforme os resultados apresentados, é possível verificar que os estudos anteriores que representam o fragmento da literatura selecionado estão alinhados aos achados no estudo de caso, verificados mediante a percepção das participantes da pesquisa. Dessa forma, as categorias de análise observadas na literatura condizem com a análise de conteúdo realizado, acrescentando-se os aspectos voltados à avaliação de desempenho, bem como os sistemas de controle gerenciais e contábeis.

## 5 CONCLUSÃO

O modelo de negócio familiar possui alta representatividade no Brasil, propiciando crescimento econômico e maior empregabilidade. Desse modo, este estudo visou analisar ferramentas de gestão voltadas ao planejamento sugeridas na literatura científica e sua adoção em uma empresa familiar de grande porte. Para tanto, desenvolveu-se a partir do levantamento das principais características dos estudos científicos publicados acerca do tema, por meio da seleção de um fragmento da literatura, analisado via estudo bibliométrico.

O Proknow-C foi o método utilizado para realizar a seleção de um fragmento da literatura que representa a temática abordada pelo presente estudo, por se tratar de um processo estruturado e com reconhecimento científico. Dentre as características identificadas na análise pode-se concluir que 16 artigos foram elaborados por 43 autores, sendo que não há um autor de destaque. O período de maior expansão compreende os últimos 5 anos da pesquisa, ou seja, percebe-se que se trata de um assunto vigente. Além disso, é evidente que se trata de um assunto de interesse multidisciplinar, cujo espaço para publicação é ofertado por diferentes revistas, com o enfoque direcionado à Administração e Ciências Contábeis.

Além disso, em 43,75% dos artigos, identifica-se que para a implementação das ferramentas de gestão, as empresas seguem os preceitos da Teoria Institucional, mais especificamente quanto ao isomorfismo normativo. Ademais, visando identificar as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, sugeridas no fragmento da literatura, constatou-se uma totalidade de 11 ferramentas de gestão. As ferramentas foram observadas, segundo a frequência em que eram citadas, e compreendem o Planejamento Estratégico, a Análise SWOT, o Modelo Canvas de Negócio, o *Balanced Scorecard*, o 5W2H, o Ciclo PDCA, o *Benchmarking*, o Plano de Negócios, a Matriz BCG, o Fluxo de Caixa e o Orçamento. Destas, aquelas que obtiveram maior ênfase foram o Planejamento Estratégico, a Análise SWOT e o *Balanced Scorecard*.

A fim de investigar a forma de adoção de ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, em uma empresa familiar de grande porte, desenvolveu-se um estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da Empresa X. A empresa estudada possui como atividade fim o beneficiamento de arroz na cidade de Santa Maria/RS. Para analisar a forma de adoção de tais ferramentas, foram elencadas 8 categorias de análise. Inicialmente, foram abordados aspectos referentes a gestão, onde concluiu-se que a Empresa X possui uma gestão familiar, na qual as decisões são de responsabilidade exclusiva dos membros da família, porém estão dispostos a entender as percepções de seus colaboradores.

No que tange ao planejamento, a Empresa X adota como ferramenta o Planejamento estratégico, associado a necessidade de um planejamento, de longo prazo, focado na remuneração variável do setor comercial, a partir de metas estipuladas e divulgadas anualmente aos funcionários. Além desse, o Planejamento tático determina as metas para cada setor, sendo revisado semestralmente.

Quanto à sucessão e continuidade da empresa familiar, a Empresa X está sob o comando da segunda geração, com a inserção da terceira. Também, há flexibilidade para que os profissionais externos, a partir de suas atribuições e qualificações, proporcionem maior desenvolvimento e qualidade aos processos. Nesse sentido, a Empresa X encontra-se na fase de maturidade, pois possui uma gestão mais ágil e participativa, prevalecendo a transparência entre os colaboradores.

Outra categoria analisada refere-se às razões para adoção de ferramentas gerenciais. Os resultados apontam que a legitimação por meio do Isomorfismo Normativo é o que motiva tal adoção de ferramenta na Empresa X, à medida que está sempre em busca de melhorias em suas estruturas e processos, aperfeiçoamento e profissionalização. A cerca dos conflitos entre empresa e família, fica evidente que existe uma relação de maturidade entre os diretores, pois apesar de divergências de opiniões, eles têm o discernimento do que é melhor para a organização, uma vez que, entram em consenso a respeito das temáticas discutidas, sem afetar as relações familiares.

Além disso, quanto aos sistemas de controles gerenciais e contábeis constatou-se que a Empresa X precisou realizar a atualização de seu ERP interno para que pudesse conhecer e entender melhor os resultados obtidos nas demonstrações contábeis. Ainda, destaca-se o aspecto de manter o escritório de contabilidade a aproximadamente 20 anos, o qual também precisou se atualizar para que pudesse proporcionar informações de qualidade ao negócio, pois nos tempos atuais, as organizações contábeis se tornaram importantes aliados da gestão.

Vale ressaltar que as ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa estudada são: o Planejamento Estratégico, a Análise SWOT, 5W2H, o Ciclo PDCA, a Gestão de desempenho, o Plano de cargos e salários, além dos indicadores de Absenteísmo e o Turnover. Por outro lado, são citados o Orçamento, o Fluxo de Caixa, o Balancete financeiro, a DRE, o Balanço patrimonial e o LALUR como ferramentas que auxiliam nos processos decisórios, quando informações da contabilidade são demandadas. Sendo assim, independentemente da finalidade com que são implementadas, as ferramentas desempenham o papel de assessorar os gestores na definição dos objetivos organizacionais, bem como, nas estratégias a seguir para atingi-los.

A utilização de tais ferramentas possibilita que a organização conheça seus resultados e a realidade em que atua. Também, permite que os gestores elaborem projeções e definam as melhores estratégias a serem adotadas, fundamentadas em informações que advêm das necessidades e anseios cotidianos com base em cada departamento da entidade.

No caso realizado, observa-se que, a partir da necessidade de remunerar o setor comercial de forma variável, percebeu-se a necessidade de maior organização, análise do ambiente e foram pautadas metas individuais e coletivas. Para tanto, a análise de desempenho, considera os fatores comportamentais dos colaboradores e está atrelada ao plano de cargos e salários desenvolvido na empresa. Os resultados e o *feedback* têm o intuito de apontar quais são as intenções da organização e orientações de melhoria de forma clara e compreensível.

Admite-se que os objetivos do estudo foram atingidos, ao passo que é possível identificar como as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, sugeridas na literatura, são adotadas em uma empresa familiar de grande porte. Nesse caso, a Empresa X adota as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, conforme às necessidades de cada departamento, sendo de responsabilidade dos gestores a definição das informações a serem divulgadas aos colaboradores, bem como, a metodologia para implementação de tais ferramentas de longo prazo (a cada dois anos) e de curto prazo (a cada seis meses).

Em síntese, as empresas familiares possuem grande visibilidade no mercado e, por esse motivo, merecem um olhar singular no que tange aos aspectos gerenciais. Isto porque, a gestão empresarial contribui para a consolidação do empreendimento, por meio de métodos e condutas que podem gerar benefícios a partir dos mecanismos disponíveis. Por isso, é importante que ao planejar sejam consideradas as tendências do ambiente externo, aliado ao uso de ferramentas de gestão que subsidiem informações capazes de sustentar a tomada de decisão. Para que isso seja possível, é necessário que as entidades sempre busquem o constante aperfeiçoamento e capacitação das pessoas e dos processos.

As contribuições que esse estudo pode proporcionar à literatura são pautadas em três aspectos. De forma prática, os resultados podem auxiliar os gestores de empresas familiares no processo decisório acerca da adoção de ferramentas voltadas ao planejamento, à medida que apresenta diferentes ferramentas referenciadas na literatura e sua aplicabilidade prática. No âmbito social, o estudo pode contribuir no fortalecimento das empresas familiares ao auxiliar os gestores que pretendem dar continuidade a esse tipo de organização, apresentando possíveis soluções para permanência no mercado ou aprimoramento dos seus processos gerenciais. Por fim, no aspecto teórico, pode nortear pesquisas mais específicas acerca de empresas do tipo

familiar agregando conteúdo à literatura, além de ser instrumento facilitador para futuros pesquisadores que almejam acrescentar argumentos a esta temática.

Sabe-se que o estudo não se esgota ao término de uma pesquisa, por isso, considerando suas limitações, recomenda-se que novas pesquisas sejam feitas a partir da realização de estudos comparativos entre diferentes empresas ou empresas do mesmo segmento com portes distintos. Também, realizar estudos quantitativos mediante a aplicação de questionários com empresas familiares afim de analisar os constructos e categorias identificados a partir de uma amostra. Além disso, sugere-se uma ampliação de buscas em outras bases, incluindo estudos internacionais e análises de outras variáveis.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, v. 5, n. 2, p. 47-52, maio/ago., 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/7ver/1640/como-construir-conhecimento-sobre-o-tema-de-pes--->. Acesso em: 19 jun. 2022.
- ALMEIDA, E. P.; LIMA, R. L. P.; MACIEL, J. C. S. S.; DE MELO, S. B.; DE SANTANA, W. H. N. G. **Uma análise das ferramentas de gestão pela ótica das empresas familiares.** 2021. p. 21. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Ipameri, GO, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/1962>. Acesso em: 28 maio 2022.
- ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte estudo em uma empresa de medicina laboratorial em Serrinha-Ba. **Revista Gestão & Comercial Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780>. Acesso em: 15 maio 2022.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALVAREZ, M. E. B. **Estratégia da Visão à Ação.** São Paulo: Atlas, 2011.
- ALVES, I. S. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão:** um estudo de caso em uma empresa de iluminação. 2022. p. 58. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis) - Repositório Institucional da Universidade Federal de São Paulo, Osasco, SP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/62748>. Acesso em: 30 maio 2022.
- ALVES, J. N.; DA SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11637/a-utilizacao-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-na-pequena-empresa>. Acesso em: 27 maio 2022.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/16>. Acesso em: 21 jun. 2022.

AZEVEDO, B. **Réplica**. Campos dos Goytacazes: Paralaxe, 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1wW0DWpQuzc>. Acesso em: 10 jan. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, M; MCCARTY, T. **The new six sigma: a leader's guide to achieve rapid business improvement and sustainable results**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2003.

BERNARDI, M. A. **Pai nobre, filho pobre?** Nem sempre. Revista Exame, ano 27, nº 583, 10 maio. 2009.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. 1. reimp. São Paulo: Nobel, 1989.

BERTANHA, R. C.; BRAGA, R. T.; MAZIER, A. A. A importância de gestão empresarial de gestão empresarial para a longevidade das empresas familiares: Um estudo de caso na empresa Sr. Creme Sorvetes. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática**, v. 8, n. 1, p. 2-20, jan./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscont/article/view/2192/1533>. Acesso em: 15 maio 2022.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BLEY, C. A. A utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão em uma empresa familiar do segmento de silvicultura. **Saber Humano, Edição especial: Cadernos de Administração**, v. 12, n. 20, p. 20-35, jul. 2022. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/525>. Acesso em: 02 ago. 2022.

BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento empresarial em uma micro empresa**. 2007. p. 53. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/21951>. Acesso em: 02 jun. 2022.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAGGIANO, P.; FIGUEIREDO, S. **Controladoria, Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CALLADO, A. A. C.; MELO, W. A. Ferramentas e informações gerenciais em micro e pequenas empresas. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP**, v. 10, n. 3, p. 2, out. 2018. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1838>. Acesso em: 26 maio 2022.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; SILVA, M. C. M. Caracterizando o sistema de informação gerencial na gestão de custos em micro e pequenas empresas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 2, p. 351-374, ago. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3243>. Acesso em: 27 maio 2022.

CAMARGO, A. P. B.; SILVA, S. Z. Ferramentas de gestão financeira como estratégia em empresa familiar: Estudo comparativo em relação às empresas alimentícias na cidade de Sapiranga-RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**, n. 1, 2015. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/200> Acesso em: 16 jun. 2022.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas - Grupo GEN, 2020. *Ebook*.

\_\_\_\_\_. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. Rio de Janeiro, RJ: Atlas, Grupo GEN, 2020. *E-book*. Acesso em: 02 jun. 2022.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 6, n. 03, p. 2-19, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43858/os-impactos-da-gestao-familiar-nos-conflitos-e-cultura-organizacional/i/pt-brf>. Acesso em: 03 jun. 2022.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, 2, p. 147 - 160, apr, 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095101>. Acesso em: 25 jun. 2022.

DOS SANTOS, L. A.; DEGLIUOMENI, M. B.; CAMARGO, B. F.; GUSE, J. C. Proposta para implementação de ferramentas de gestão por meio da contabilidade gerencial. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 7, n. 1, p. 166-191, 2020. Disponível em: <https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/IC/article/view/1299>. Acesso em: 24 maio 2022.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2015. *E-book*. Acesso em: 03 jun. 2022.

GALLIANO, G. **O método científico: teoria e prática.** São Paulo: Mosaico, 1979.

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

\_\_\_\_\_. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GONÇALVES, L. S. **Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas Oscip do semiárido da Paraíba.** 2008. p. 75. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). CCJS da Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB, 2008. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/15393>. Acesso em: 16 jun. 2022.

GONÇALVES, S. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11816/as-empresas-familiares-no-brasil>. Acesso em: 03 jun. 2022.

GRANT, R. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**. v. 24, n. 6, p. 491-517, jun. 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.314>. Acesso em: 17 jun. 2022.

GREGGIO, M. C.; JARONSKI, P. G. Plano de Negócios como ferramenta nas organizações. **Faculdade Sant'Ana em Revista**, v. 4 n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1264>. Acesso em: 17 jun. 2022.

GROSELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5H2H.** 2014. p. 52. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, PR, 2014. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/12822>. Acesso: 17 jun. 2022.

HONORIO, F. M. M.; BONEMBERGER, S. Z. Aplicação de Ferramentas de Apoio Gerencial Contábil em uma Microempresa de Confecções. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 201-218, out. 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5615/561566628009/561566628009.pdf>. Acesso em: 24 maio 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento - **Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro - RJ: Editora Alta Books, 2017. Acesso em: 06 jun. 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **El Cuadro de mando integral** (The balanced scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2015. *E-book*. Acesso em: 30 mai. 2022.

LEAL, C. P.; NASCIMENTO, J. A. R. Planejamento financeiro pessoal. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 22, p. 163-186. 2011. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2101>. Acesso em: 04 jun. 2022.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**, v. 4, n. 7, jun., 1997. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/11525>. Acesso: 04 jun. 2022.

LIMA, M. **O uso da entrevista na pesquisa empírica**. in: Métodos de pesquisa em ciências sociais: bloco qualitativo. SESC, São Paulo: SP CEBRAP, p. 24-41, 2016.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 3, p. 28-48. 2008. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/30/21>. Acesso em: 03 jun. 2022.

LIMÁRCIO, T; ALVES, L; LEITE, C. E; ANTUNES, M. A; DANIEL, A. L. A importância da gestão em empresas familiares. In: otimização de recursos e desenvolvimento, **Anais do XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, Rio de Janeiro, out. 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Leite2/publication/283849786\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DA\\_GESTAO\\_EM\\_EMPRESAS\\_FAMILIARES/links/564860db08ae451880ae471d/A-IMPORTANCIA-DA-GESTAO-EM-EMPRESAS-FAMILIARES.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Leite2/publication/283849786_A_IMPORTANCIA_DA_GESTAO_EM_EMPRESAS_FAMILIARES/links/564860db08ae451880ae471d/A-IMPORTANCIA-DA-GESTAO-EM-EMPRESAS-FAMILIARES.pdf). Acesso em: 29 maio 2022.

LISBOA, F; TROCCOLI, I. R. Governança Corporativa na empresa familiar: Uma conciliação possível? **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior - Vianna Sapiens**, v. 9, n. 1, p. 204-235, 2018. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/291>. Acesso em: 15 jun. 2022.

LOBO, C. M. **As empresas familiares e os desafios do profissional de relações públicas**. 2014. p. 49. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Comunicação Social: Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, SP. 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/119669>. Acesso em: 02 jun. 2022.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MACHADO, D. S. **Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Monografia de conclusão de curso – Repositório da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. p. 119. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18488>. Acesso em jun. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book*.

MARKIDES, C. **All the Right Moves**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

MARTINELLO, D. **Gestão empresarial: a importância da controladoria no processo decisório em uma empresa do ramo de confecções**. 2011. p. 140. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Repositório Institucional de UNESC, Criciúma, SC, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/477/1/Daniela%20Martinello%20.pdf>. Acesso em: 30 maio de 2022.

MARTINS, R. B. **Ferramentas de contabilidade gerencial adotadas por micro e pequenas empresas**. 2018. 37 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11892>. Acesso em: 27 maio 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. São Paulo, SP: Atlas, 2011. *E-book*. Acesso em: 29 maio 2022.

MIEDZINSKI, J. C. **Planejamento Empresarial: Observando a Teoria e Construindo a Prática**. São Paulo: Atlas - Grupo GEN, 2015. *Ebook*.

MOURA, M. F.; PEREIRA, N. A.; RECH, I. J. R. **Análise quanto ao uso de ferramentas e informações gerenciais pelos produtos de gado de corte**. Repositório Institucional UFG. Goiás, 2016. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/20150>. Acesso em: 01 jun. 2022.

NAGATSUKA, D. A. S.; TELES, E. L. **Manual de contabilidade introdutória**. São Paulo: Thompson/Pioneira, 2002.

NETO, A. A. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NOGUEIRA, B. C. A. **A importância do planejamento nas empresas**. 2010. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/T206001.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T206001.pdf). Acesso em: 02 jun. 2022.

OLIVEIRA, D P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010. *E-book*.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**, 9 ed. São Paulo: Atlas - Grupo GEN, 2014. *Ebook*.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**, 34 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018. *E-book*.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. São Paulo, SP: Atlas, 2015. *E-book*. Acesso em: 29 maio 2022.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUER, Y. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro - RJ: Editora Alta Books, 2011. *E-book*.

OYADOMARI, J. C.; NETO, O. R. M.; CARDOSO, R. L.; LIMA, M. P. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. Um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55-70, jan.-abr., 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34705>. Acesso em: 25 jun. 2022.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo, SP: Saraiva, 2010. *E-book*.

PANUCCI FILHO, L.; ALMEIDA, L. B. Contabilidade gerencial no crescimento das organizações: Um estudo nas indústrias de confecções. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 18, p. 1-17, jun./dez. 2011. Disponível em: [http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA%2018/Laurindo\\_PanucciFilho\\_%20Lauro\\_Brito.pdf](http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA%2018/Laurindo_PanucciFilho_%20Lauro_Brito.pdf). Acesso em: 27 maio 2022.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte - Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 6 ed. São Paulo: Gente, 2006.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. **Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?** NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450619010.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2022

PELOZATO, C.; GONÇAVEZ, J. C. A importância de uma gestão eficiente em uma empresa prestadora de serviços. **Centro Universitário Unifacvest**, Lages, SC, 2021. Disponível em: <https://www.unifacvest.edu.br/producoes-academicas/> Acesso em: 30 maio 2022.

PINTO, S. H. B.; TONINI, A. C.; YOO, N. S. L.; KATAYOSE, E. M. K. Gestão estratégica através do balanced scorecard (BSC): implantação em empresas brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 1, p. 564-580, 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/7786>. Acesso em: 05 jun. 2022.

PORTER, M. E. **Competição on Competition**: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **What is Strategy?** Harvard Business Review, 1996.

ROCHA, C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança**: um estudo de caso no setor têxtil. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2001. Repositório Institucional da UFMG. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-99VHD4>. Acesso em: 03 jun. 2022.

RODRIGUES, A. T. L.; LEMOS, I. S. Ferramentas de gestão para organizações contábeis. **Revista ConTexto Contabilidade - Contabilidade em Texto**, v. 9, n. 16, p. 1-20. 2009. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11700>. Acesso em: 02 jun. 2022.

SAMPAIO, L. **PricewaterhouseCoopers Brasil (PwC)**. Brasil: PwC, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucesso.html#:~:text=Dados%20do%20Instituto%20Brasileiro%20de,75%25%20dos%20trabalhadores%20no%20pa%C3%ADs>. Acesso em 27 maio 2022.

SANTOS, A. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e portes**. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205745.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf). Acesso em: 01 jun. 2022.

SANTOS, S. P.; SOUZA, R. F.; MACEDO, L. R. A relevância do fluxo de caixa para a gestão em uma empresa familiar. **Revista Scientia**, v. 6, n. 1, p. 183-203, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/scientia/article/view/8067>. Acesso em: 02 ago. 2022.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 34, jun. 2016. Disponível: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/view/2598/2191> Acesso em: 27 maio 2022.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados, **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS, 1997. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T5115.PDF](https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5115.PDF). Acesso em: 01 jun. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cinco dicas para administrar uma empresa familiar**, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/noticias/cinco-dicas-para-administrar-uma-empresa-familiar,af9119168ad7b710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em 26 de maio 2022.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, A. L. Ferramenta do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade do Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, p. 159-173, 2018. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/iniciacaocientifica/article/view/4316>. Acesso em: 26 maio 2022.

SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 9-39, 2005.

SILVA, F. Q.; SANTOS, E. B. A.; BRANDÃO, M. M.; VILS, L. Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicabilidade. **Revista Brasileira de Marketing - ReMark**, v. 12, n. 2, abr./jun., 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471755312008.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2022.

SILVA, I. A. A.; MENDONÇA, M. H. M. **Orçamento como ferramenta de gestão nas entidades do terceiro setor**. 2012. p. 74. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, Marília, SP, 2012. Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/handle/11077/1257>. Acesso em: 16 jun. 2022.

SILVA, J. B. **O uso de ferramentas de gestão empresarial como fator de sucesso dentro das empresas - um estudo de caso**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004. Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86905>. Acesso em: 03 jun. 2022.

SOARES, C. S.; ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho dos custos públicos municipais: análise de um fragmento da literatura para identificar oportunidades de futuras pesquisas. **Contabilidade y Negocios**, v. 12, n. 24, p. 84-106, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19784>. Acesso em: 19 jun. 2022.

SOUSA, D. K. M. A.; LIMA, C. S. T.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. **VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, RS, 13-15 set. 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16565>. Acesso em: 02 jun. 2022.

SOUZA, D. C. **A utilização da informação contábil na atividade pecuária do Estado do Rio Grande do Norte: um enfoque nos demonstrativos gerados na tomada de decisão**. 2004. 142 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal,

2012. Repositório Institucional da UnB. Disponível em:  
<https://repositorio.unb.br/handle/10482/40249>. Acesso em: 24 maio 2022.

SOUZA, S. F. As ferramentas do planejamento estratégico: uma análise de cenários de uma purina localizada no interior do estado do Rio de Janeiro. **Revista Transformar**. v. 12, n. 1, p. 336-351, 2018. Disponível em:  
<http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/152>. Acesso em: 19 jun. 2022.

STONER, J. A. F; FREMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

\_\_\_\_\_. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOMAZZONI, L.E.; BITTENCOURT, R. Análise das ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar: estudo de quatro organizações da região da Serra Gaúcha. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 65-89, abr. 2013. Disponível em:  
<https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/64172/66859>. Acesso em: 19 jun. 2022.

TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A. Proposta de implantação da ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de pequeno porte. **Revista Brasileira de Administração científica**, v. 9, n. 2, p. 76-89. 2018. Disponível em:  
<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2018.002.0007>. Acesso em: 22 jun. 2022.

VASCONCELLOS, E; HEMSELY, J. **Estrutura das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

VASCONCELLOS, F. **Dinâmica Organizacional e Estratégia**: imagens e conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte/MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa** – 2. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011. Disponível em:  
<https://www.atfcursosjuridicos.com.br/repositorio/material/3-leitura-extra-02.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2022.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

E-mail (caso queira receber os resultados da pesquisa):

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares

Graduandas: Eviany Maidana da Silva e Pâmela Stéfani de Moraes Baggio.

#### PREZADO(A) PARTICIPANTE

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da pesquisa que apresenta as seguintes características:

1. Título da pesquisa: **FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE: UM ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO.**

2. Objetivo principal: analisar as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento sugeridas na literatura científica e sua adoção em uma empresa familiar de grande porte.

3. Justificativa: O presente estudo justifica-se a partir de três aspectos: prático, social e teórico. De forma prática, a justificativa se pauta na contribuição possível em decorrência de um levantamento de dados bibliométricos, no intuito de apontar as ferramentas de gestão direcionadas à etapa do planejamento e investigar sua aplicabilidade em uma empresa familiar de grande porte. No âmbito social, o estudo subsidia empresários com a pretensão de dar apoio para continuidade da empresa familiar ou que estejam em busca de auxílio para solucionar problemas e garantir a permanência no mercado. Da mesma forma também para aqueles que visam aprimorar seus processos gerenciais, sobretudo relacionados ao planejamento. Por sua vez, no aspecto teórico o levantamento de estudos científicos relacionados ao tema, é identificado como oportunidade de pesquisa, pois há espaço para estudos dessa natureza. Ainda, observa-se que a conexão da teoria com a prática, pode nortear pesquisas mais específicas acerca de empresas do tipo familiar agregando conteúdo à literatura.

4. Procedimentos: (i) Levantamento bibliográfico (para identificar as ferramentas de gestão evidenciadas na literatura); (ii) Entrevistas (com os participantes da pesquisa envolvidos na gestão da organização familiar);

5. Desconfortos e Riscos: O desconforto poderá existir devido ao tempo das sessões das entrevistas, assim como pode ocorrer o constrangimento do participante ao responder alguma pergunta. Contudo, como a participação é voluntária, o entrevistado poderá se recusar a responder, retirar seu consentimento ou interromper a sua participação. Em relação aos riscos, destaca-se que os pesquisadores tomarão todas as precauções recomendadas e possíveis para evitar a quebra de sigilo involuntária ou não intencional, além de que todos os participantes serão codificados, isto é, tratados nas análises da pesquisa como sujeitos X, Y, Z. Outro risco, é a possibilidade dos participantes serem parcialmente identificados na interpretação dos resultados e, por isso, se tomará o cuidado para que características individuais não sejam associadas a identidade dos participantes, assim como sua atuação na empresa.

6. Benefícios: A participação é voluntária e não trará qualquer benefício direto ao participante, mas proporcionará uma reflexão acerca das práticas de controles internos, oportunidades e desafios na atuação da empresa, seus benefícios e novas formas de atuação.

7. Despesas e ressarcimento: As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade dos pesquisadores e, por isso, o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelos pesquisadores no valor integral mediante comprovação.

8. Garantia de indenização: É garantida indenização no valor integral do prejuízo do participante em casos de danos materiais ou morais, comprovadamente decorrentes da sua participação na pesquisa, por meio de decisão judicial ou extrajudicial.

9. Garantia de esclarecimento, liberdade de recusa e garantia de sigilo: O participante será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar e é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa não irá acarretar em qualquer penalidade. Ademais, os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados das entrevistas e observações, serão enviados para o participante e permanecerão confidenciais. O mesmo não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo, haja vista a sua codificação.

10. Acesso aos dados: Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos documentos e cópias, assegurando a confidencialidade e o conteúdo dos materiais. É garantido que os documentos em posse dos pesquisadores serão arquivados em local seguro e assegura-se a destruição das cópias dos documentos analisados após cinco anos da conclusão da pesquisa.

11. Confidencialidade: Tanto nas entrevistas quanto nas análises documentais, têm-se garantida a confidencialidade dos dados. Elas serão analisadas sob a perspectiva de identificação de padrões, ou seja, serão tratadas de forma agrupada e/ou comparativa, preservando a confidencialidade dos participantes que, por sua vez, serão codificados, por exemplo, como sujeitos X, Y, Z. Ademais, argumenta-se que apenas os pesquisadores responsáveis pela investigação terão acesso aos dados, assegurando assim a confidencialidade e o conteúdo.

12. Em caso de dúvidas: entrar em contato com o pesquisador responsável no telefone (55)99125-2089; Campus da Universidade Federal de Santa Maria, Prédio 74C, Sala 4346, Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Camobi, Santa Maria/RS.

13. Os pesquisadores têm capacidade profissional adequada para desenvolver suas funções nesta pesquisa que visa analisar as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento sugeridas na literatura científica e sua adoção em empresas familiares.

14. Esta pesquisa está de acordo com as normas da Resolução 466/2012 e com o Conselho Nacional de Saúde (CNS).

15. Você receberá uma via (e não cópia) deste documento, assinada por você e pelo pesquisador, e rubricada em todas as páginas por ambos. Por isso pede-se seu consentimento:

Eu, \_\_\_\_\_, compreendo meus direitos como um participante e voluntariamente consinto em participar deste estudo e em ceder meus dados para a realização desta pesquisa. Compreendo sobre o que, como e porque este estudo está sendo feito.

Local e data: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Assinatura do participante

---

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA

<b>Bloco: Perfil do respondente</b>	
	<i>Questão</i>
1P	Idade
2P	Gênero
3P	Formação
4P	Cargo/Função
5P	Tempo no cargo ou função
6P	Relação familiar na empresa
<b>Bloco: Gestão</b>	
	<i>Questão</i>
1G	Qual cargo ocupa na gestão da empresa?
2G	Quais as finalidades do uso da gestão na empresa?
3G	Como a gestão da empresa atua na gestão de conflitos de interesses na relação empresa vs família?
<b>Bloco: Planejamento</b>	
	<i>Questão</i>
1P	Como a empresa elaborou seu planejamento de curto e longo prazo?
2P	Quem é o responsável pelo planejamento e quais as informações são demandadas?
3P	Como são divulgadas as informações do planejamento aos funcionários e colaboradores e membros da família?
4P	Como é realizada a avaliação de desempenho individual e da empresa, em relação ao planejado?
<b>Bloco: Empresa Familiar</b>	
	<i>Questão</i>
1E	História da empresa familiar
2E	Quais as principais características da empresa?
3E	Como se dá as relações familiares e funções na empresa?
4E	Como ocorre o processo de sucessão da empresa?
5E	Qual geração familiar atua na gestão da empresa atualmente?
<b>Bloco: Ferramentas de Gestão</b>	
	<i>Questão</i>
1F	Qual(is) ferramenta(s) de gestão a empresa utiliza ou já utilizou?
2F	Em qual(is) situação(s) sentiu a necessidade da implantação de ferramenta(s) de gestão voltada(s) ao planejamento?
3F	Caso a empresa tenha adotado, como foi a tomada de decisão para a implantação desta(s) ferramenta(s) em específico?
4F	Quais as dificuldades para a implantação?
5F	Em que fase está o uso da(s) ferramenta(s)?
6F	Na sua opinião, quais os benefícios que as ferramentas de gestão proporcionam à empresa?
7F	Com base na sua experiência, conhece outras ferramentas que poderiam trazer benefícios à empresa?
8F	Quais motivos podem ser apontados para a não utilização de ferramentas gerenciais de planejamento estratégico em empresas familiares?

Fonte: Elaborado pelas autoras.