

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HELAINY TEIXEIRA MACEDO CARDOSO

**EMPRESA FAMILIAR: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
MICROEMPRESA – ESTUDO DE CASO DA MARMORARIA ALPHA**

São Luís – MA

2016

HELAINY TEIXEIRA MACEDO CARDOSO

**EMPRESA FAMILIAR: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
MICROEMPRESA – ESTUDO DE CASO DA MARMORARIA ALPHA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís – MA

2016

Cardoso, Helainy Teixeira Macedo

Empresa familiar: planejamento estratégico em uma micro-empresa – estudo de caso da Marmoraria Alpha / Helainy Teixeira Macedo Cardoso. – São Luís, 2016.
65f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

1. Empresa familiar – planejamento estratégico. 2.
Administração. I. Título.

CDU 658:301.185.1

**EMPRESA FAMILIAR: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
MICROEMPRESA – ESTUDO DE CASO DA MARMORARIA ALPHA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins

Doutor em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador

2º Examinador

Aos meus pais, Iandir e Rosa, por todo carinho e atenção que sempre tiveram comigo, além de todo suporte que me concederam.

AGRADECIMENTOS

À Deus, em primeiro lugar, por sempre afagar meu coração em momentos de dúvidas e incertezas e ser sempre orientador de minhas escolhas.

Aos meus pais por todo esforço que fizeram para me dar a oportunidade que tenho hoje.

Aos meus colegas de curso William Prazeres, Patrícia Diniz, Roseane Amorim, Caio Guimarães e Luís Cássio que sempre dividiram as lutas, adversidades e conhecimentos. Somos uma equipe fantástica!

Ao Professor Hélio Matos pela paciência, boa vontade no processo inicial de elaboração deste trabalho.

Ao Professor Ademir por se demonstrar disposto a me ajudar nesta fase final.

RESUMO

Está muito evidente que a maioria dos modelos de empresas existentes hoje no Brasil são de empresas familiares. Muito se deve as transformações sociais e culturais do país e também da população que se tornou mais empreendedora. Na sua grande maioria, a história de uma empresa familiar perpassa e se confunde com os planos e necessidade de sobrevivência da família fundadora, que é geralmente, constituída pelo membro fundador e alguns de seus familiares. Assim, poucas são aquelas que utilizam o Planejamento Estratégico como ferramenta de orientação e controle na consecução dos objetivos empresariais e sobrevivência frente a ambientes turbulentos. A presente monografia utilizou-se de um estudo de caso qualitativo, feito por meio de entrevistas, observação *in loco* das atividades desenvolvidas nas dependências da Marmoraria Alpha, localizada em Presidente Dutra, MA. Análise de dados e de conteúdo foi feito através das observações e das entrevistas realizadas. Buscou-se a partir desse estudo expor um Planejamento Estratégico adequado a realidade da empresa. Concluiu-se, desse modo, que apesar de que empresas estão há muito tempo no mercado, elas ainda não utilizam ferramentas de gestão. Recomenda-se para a empresa em questão, maior abertura para novas práticas gerenciais a fim de elevá-la a um patamar superior e diferente ao que ela se encontra hoje.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Analise Swot; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

It is very clear that most models of existing companies in Brazil today are family businesses. Much is due to the social and cultural transformations of the country and the population has become more entrepreneurial. Mostly, the story of a family business pervades and merges with the plans and needs of the founding family's survival, which is generally made up of the founding member and some of his family. So few are those that use the Strategic Plan as guidance and control tool in achieving corporate objectives and forward survival turbulent environments. This monograph was used a qualitative case study, done through interviews, on-site observation of activities on the premises of Marble Alpha, located in Presidente Dutra, MA. data and content analysis was done through observations and interviews. Was sought from this study reveal a strategic planning proper reality of the company. It was concluded, therefore, that although companies are long in the market, they do not even use management tools. It is recommended to the company in question, more open to new management practices in order to raise it to a higher level and different to what it is today.

Keywords: Family Business; Swot analysis; Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Blocos de Granitos.....	15
Figura 2 - Chapas de Granito	16
Figura 3 - Pia de granito preto 2,20 m x 0.60 com borda	19
Figura 4 - Parede revestida com pó de granito	20
Figura 5 - Modelo das cinco forças competitivas de M. Porter	33
Figura 6 - Processo estratégico segundo Bethlen.....	35
Figura 7 - Passos do processo de planejamento de Stoner e Freemann.....	36
Figura 8 - O processo estratégico conforme Certo e Peter	37
Figura 9 - Metodologia de planejamento estratégico apresentada por Oliveira.....	37
Figura 10 - Modelo de planejamento estratégico de Cunha	38
Figura 11 - Etapas do planejamento estratégico	38
Figura 12 - Microrregião do Centro Maranhense.....	42
Figura 13 - Organogramas	43
Figura 14 - Máquina de Corte.....	45
Figura 15 - Análise SWOT da Marmoraria Alpha	48
Figura 16 - Transporte de chapas através de trilhos	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos da Matriz GUT	53
Quadro 2 - Matriz GUT Marmoraria Alpha.....	53
Quadro 3 - 5W2H na Marmoraria Alpha	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	O SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS, PEQUENAS EMPRESAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1	Análise do Macroambiente das marmorarias.....	13
2.1.1	Características do Setor de Rochas Ornamentais.....	14
2.1.2	Conceituação da micro e pequenas empresas.....	17
2.1.3	Oportunidades e Desafios das Marmorarias.....	18
2.2	Empresas Familiares	20
2.2.1	Conceito de empresas familiares.....	20
2.2.2	Características das empresas familiares	21
2.2.3	Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares	23
2.2.4	Futuro da microempresa familiar	26
2.3	Planejamento Estratégico.....	27
2.3.1	Conceitos de Estratégia.....	27
2.3.2	Conceitos de Planejamento Estratégico	29
2.3.3	Mintzberg vs. Porter.....	31
2.3.4	Características predominantes e modelos de Planejamento Estratégico	34
3	METODOLOGIA.....	40
4	ESTUDO DE CASO DA MARMORARIA ALPHA.....	41
4.1	A Marmoraria Alpha.....	41
4.1.1	Histórico da Marmoraria Alpha	41
4.1.2	Características da empresa.....	42
4.2	Aplicação do Modelo	44
4.2.1	Planejamento Estratégico.....	45
4.2.2	Análise Ambiente Externo.....	45
4.2.3	Análise Ambiente Interno.....	46
4.2.4	Estratégia vigente	49
4.2.5	Estabelecimento de Objetivos e Metas.....	50
4.2.6	Estabelecimento de Estratégia	51
4.2.7	Outras ferramentas.....	52
4.2.7.1	Matriz GUT	52
4.2.7.2	5W2H.....	53
4.2.7.3	Balanced Scorecard	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
	APÊNDICE – Roteiro de Entrevista	63

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, o aperfeiçoamento de técnicas gerenciais se torna mais evidente em grandes empresas e também nas de menor porte. Uma organização à frente dos seus concorrentes precisa estar inteiramente e intimamente interligada com seus colaboradores (ambiente interno) e clientes (ambiente externo). Muitas são as ameaças que circundam estes meios e por isso planejar todos os passos, ter metas e colher dados do meio em que está inserida pode ser crucial para o sucesso dessa instituição. Logo, planejar é preciso.

Porém, para muitas, isso é visto como complicação e uma preocupação a mais. Tal conclusão, muitas vezes está ligada a pouco conhecimento técnico gerencial necessário a concepção, implantação e controle do planejamento estratégico (FISHMANN e ALMEIDA, 2009).

Além da falta de técnica, outro fator que pode dificultar a inserção dessa ferramenta no micro empreendimento, é a mistura dos objetivos familiares com os da empresa. Normalmente não há um limite entre o que é empresa e o que é família. Esse tipo de comportamento pode gerar transtornos intrafamiliares e desgastar a imagem da organização.

O intuito deste trabalho é analisar a situação de uma microempresa familiar, localizada no interior do Maranhão e responder a seguinte pergunta “Que tipo de Planejamento Estratégico é mais adequado a sua realidade? ”

De forma geral objetiva-se elaborar um Planejamento Estratégico (PE) para a Marmoraria Alpha, pois, mesmo estando há 15 anos no mercado, não possui um PE formalizado. Para isso, utilizou-se de análise qualitativa de dados advindos de entrevistas com os proprietários e observação *in loco* das atividades da empresa, haja vista que se utilizou de um estudo de caso. Além disso, faz-se necessário identificar as classificações das Microempresas (MEs), em especial as empresas familiares; identificar os fatores críticos da situação atual da Marmoraria Alpha e conceituar o que é Planejamento Estratégico e elaborar um modelo adequado para a empresa em questão.

A maioria das empresas brasileiras são de administração familiar. Entretanto, a mortalidade das mesmas é acentuada devido, também, a falta de estratégias compatíveis às turbulências do mercado. É sabido que a grande maioria das empresas familiares não adotam o planejamento estratégico como ferramenta de

gestão. Mesmo sendo esse modelo de empresa predominante não só no Brasil, mas também no mundo, a implementação da conduta estratégica perante o ambiente externo ainda não é tão comum como se desejaria. Assim, este trabalho tem o intuito de provocar o maior interesse dos discentes da Universidade Federal do Maranhão na gestão da microempresa familiar e apresentar a importância da elaboração e a efetivação do planejamento estratégico.

Este trabalho está dividido em 5 (cinco) capítulos. O primeiro contextualiza o assunto e apresenta objetivos e justificativa. O segundo capítulo, trazendo a revisão bibliográfica, discorre sobre a Análise do Macro ambiente das marmorarias, a conceituação das Empresas Familiares e do Planejamento Estratégico. No terceiro apresenta-se a metodologia empregada no trabalho. O capítulo 4 é dedicado ao Estudo de Caso da Marmoraria Alpha, contendo sua história, caracterização, aplicação do modelo de PE, estratégia vigente, análise do ambiente, estabelecimento de estratégia, objetivos e metas. E por fim, no quinto capítulo, as considerações finais.

2 O SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS, PEQUENAS EMPRESAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico é exposta a literatura que serviu como base para a apresentação deste trabalho, tratando primeiramente de uma análise ampla do setor de rochas ornamentais, seguida de suas características, a conceituação de micro e pequenas empresas, suas oportunidades, desafios, além dos conceitos sobre planejamento estratégico.

2.1 Análise do Macroambiente das marmorarias

Há estimativas de que o setor de rochas ornamentais movimenta entre 80 e 100 bilhões de dólares por ano. No decorrer de 90 anos a produção mundial saltou de 1,8 milhão t/ano para 100 milhões de toneladas (t) de rochas beneficiadas e brutas. O Ministério de Minas e Energia (2009) prevê que em 2025 a produção mundial ultrapassará 400 milhões t, correspondendo a quase 5 bilhões de metros quadrados equivalentes ao ano.

Dados de um estudo de geologia, mineração e transformação mineral feito a pedido do Ministério de Minas e Energia (2009) apontam que em 2007 a China fora a maior produtora mundial nesse ano, com 26,5 milhões t, seguida pela Índia com 13 milhões de toneladas. Brasil, Turquia e Itália seguiram com produção próxima a 8 milhões toneladas.

Segundo o Ministério de Minas e Energia (2009), a China foi o maior importador mundial em 2007 com a aquisição de rochas brutas, seguida pelos EUA que importa, quase em sua totalidade, rochas processadas. Coréia do Sul, Bélgica e Reino Unido também possuíram número expressivo em importação entre os anos de 2002 e 2007.

No Brasil, o estado do Espírito Santo é o maior expoente na exploração de mármore e granitos. Minas Gerais, é responsável pela exploração de granitos, ardósia, quartzitos, pedra-sabão, pedra-talco, serpentinito, itabirito, dentre outros tipos. Mas não há exploração somente na região Sudeste. Ceará, Bahia, Pernambuco são representantes nordestinos desse setor (Ministério de Minas e Energia, 2009).

O boletim da construção civil do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) sobre marmorarias, de 2014, aponta que o solo

brasileiro possui mais de 1.200 variedades de rochas ornamentais, exploradas por mais de 12.000 empresas instaladas por todo país, gerando 100 mil empregos diretos e movimentando cerca de 2,1 bilhões de dólares por ano, provenientes de vendas nos mercados interno e externo, contando ainda com a comercialização de máquinas, equipamentos, insumos e materiais de consumo e serviços.

Já o Centro de Tecnologia Mineral (CETEM) em seu livro *Tecnologia de Rochas Ornamentais: Pesquisa, Lavra e Beneficiamento* (2014), aponta que a movimentação foi de cerca de 4,6 bilhões de dólares em 2012, com 10.000 empresas envolvidas neste seguimento, sendo responsável por 120 mil empregos diretos e 360 mil empregos indiretos. Aqui existem diferenças sobre os dados, mas nas duas fontes há a discriminação do imenso volume financeiro circulando neste setor e milhares de vagas de trabalho preenchidas neste setor. O Brasil é o 8º colocado no ranking de países exportadores de blocos e o 5º maior exportador de rochas ornamentais acabadas.

2.1.1 Características do Setor de Rochas Ornamentais

Muitos acreditam que mármore, granito, ardósia são denominações diferentes para o mesmo produto. Entretanto, há particularidades em sua composição que agregam valor a cada uma delas. Segundo o relatório de Geologia, Mineração e Transformação Mineral do Ministério de Minas e Energia de 2010:

As rochas ornamentais e de revestimento, também designadas pedras naturais, rochas lapídeas, rochas dimensionais e materiais de cantaria, compreendem os materiais geológicos naturais que podem ser extraídos em blocos ou placas, cortados em forma variadas e beneficiados por meio de esquadrejamento, polimento, lustro, etc. Seus principais campos de aplicação incluem tanto peças isoladas, como esculturas, tampos e pés de mesa, balcões, lápides e arte funerária em geral, quanto edificações destacando-se neste caso os revestimentos e externos de paredes, pisos, pilares, colunas, soleiras, dentre outros.

Para o mercado em geral, há apenas duas divisões de rochas ornamentais que seriam o mármore e o granito. Tecnicamente, granitos são rochas silicáticas, enquanto os mármore englobam as rochas carbonáticas. Os litológicos, como quartzitos, serpentinitos, travertinos e ardósias, também são representativos nesse setor.

É importante salientar que esses produtos possuem características das manufaturas, pois a sua extração e beneficiamento são feitos “à mão” e não das commodities, já que este produto resulta de produção em massa. É interessante observar que neste mercado até mesmo as rochas brutas, comercializadas em blocos, não têm o preço fixado em bolsa de mercadorias, dependendo da percepção de valor estabelecida pelos consumidores a partir de vantagens funcionais e/ ou atributos estéticos diferenciados (Relatório de Geologia, Mineração e Transformação Mineral do Ministério de Minas e Energia, 2010). Apesar de ser um material caro, obtê-lo representa sofisticação e status. No cenário atual, esse tipo de material é artigo de luxo.

Segundo o CETEM (2014), em 2012 a capacidade do parque brasileiro de beneficiamento com serragem e polimento de chapas era de cerca de 78 milhões de metros quadrados por ano, com a extração de blocos (Figura 01 e 02) e a geração dos chamados produtos especiais. Esse valor é acrescido por mais 50 milhões de metros quadrados por ano em produtos com processamento menos complexos do que o primeiro, das quais se encaixam as ardósias, quartzitos entre outros.

Figura 1 - Blocos de Granitos



Fonte: <http://www.ibdti.org.br>

Figura 2 - Chapas de Granito



Fonte: <http://www.granales.com.br>

O mercado possui preferência pelo corte/serragem de chapas grandes (Figura 02), envolvendo teares multi-lâmina convencionais, teares multi-lâmina diamantados e uma participação significativa de teares mult-ifio diamantados. Essas tecnologias, permitem maior produtividade e competitividade no mercado. Há previsão que até 2020 a capacidade brasileira de serragem de chapas superará 100 milhões de metros quadrados por ano. (CETEM, 2014).

Não há dúvidas que o setor ainda tem como se desenvolver, seja pela inserção de melhorias ou novas tecnologias, seja por áreas ainda não exploradas. Este setor, é um dos poucos que não há previsão de esgotamento dentro de poucos anos.

Há alguns anos os produtos direcionados para o mercado interno eram mais baratos do que os direcionados para o exterior. Entretanto, essa diferença foi reduzida. Além disso, os produtos de melhor qualidade não são dirigidos para o mercado da casa, mas sim para o mercado estrangeiro. Isso se dá pelo fato de que há maior rentabilidade advinda de negócios com o exterior.

Para se ter ideia, produtos semiacabados agregam quatro vezes mais valor de comercialização que os blocos das matérias – primas que lhes deram origem. Já os produtos acabados como pias e túmulos, agregam dez vezes mais valor (CETEM, 2014).

Nota-se que esse tipo de mercadoria tem alto valor no mercado interno e externo, entretanto as altas taxas tributárias ainda são obstáculos para um maior

desenvolvimento do setor, seja no que se refere a ao mercado internacional quanto o mercado interno.

É essencial mencionar que o setor de rochas ornamentais é composto por micro e pequenas empresas. As marmorarias correspondem a mais de 60% das empresas existentes no setor, além de serem responsáveis também pela maior parte dos empregos agregados ao setor de rochas no Brasil, (CETEM, 2014). Não é só neste setor que as micro e pequenas empresas possuem representatividade, mas em quase a totalidade dos setores da economia.

2.1.2 Conceituação da micro e pequenas empresas

As microempresas são a grande maioria no mundo e respondem aproximadamente por 50% da produção mundial de riquezas, sendo em grande parte representado por empresa familiares, além disso, representavam 80% do universo empresarial (WARD, 2003). Esse dado de que 80% do universo empresarial era composto por micro e pequenas empresas, foi também constatado pelo Instituto de Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ao realizar o estudo sobre “As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil” de 2001.

Além disso, o IBGE (2001, p.18) aponta que a micro e pequena empresa é marcada por algumas características como possuir a baixa intensidade de capital; altas taxas de concepção e extinção; forte presença dos proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder de decisão na mão de uma só pessoa; registro contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; utilização de pessoas pouco ou não qualificadas para o trabalho; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e estão subordinadas as empresas de maior porte. Essas, sem dúvida são as características mais predominantes nesse modelo de negócio.

O SEBRAE, em seu estudo de Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira de 2014, realizado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), classifica em microempresas aquelas que possuem até 19 funcionários. Já a Lei Complementar Nº. 123 de 14 de dezembro de 2006, classifica como microempresa aquela que possui uma receita bruta igual ou inferior a 360 mil reais e como uma empresa de pequeno porte aquela que possui receita bruta superior a 360 mil reais e igual ou inferior a 3 milhões e 600 mil de reais.

É inegável que essa categoria de empresa é importantíssima para o desenvolvimento do país e impulsionador da economia local e mundial, pois de acordo com o IBGE (2001), as micro e pequenas empresas são uma espécie de “colchão” que amortece o desemprego, constituindo uma alternativa de ocupação para uma parcela da população que pode desenvolver seu próprio empreendimento.

Segundo o IBGE (2001), nos anos 80, devido a diminuição do crescimento econômico do país e aumento acentuado do desemprego, os micro negócios passaram a ser vistos como uma saída para a ocupação da mão-de-obra excedente.

Através dos dados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor – GEM, a motivação para empreender pode ser classificada por oportunidade, quando motivados pela percepção do nicho de mercado potencial, ou necessidade, quando motivados pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda (GRECO et al, 2009).

Obviamente, falar em micro e pequenas empresas é falar de empreendedorismo. Para Timmons (1994) o empreendedorismo será para esse século mais o que a revolução industrial representou para o século passado. Já Dolabela (1999) crê que o empreendedorismo é reflexo da evolução de uma sociedade em busca da geração do autoemprego e da autonomia profissional, de modo que hoje há a necessidade de se espalhar conhecimentos empresariais, os quais no passado, eram obtidos somente com a experiência prática e não por meio de escolas.

Como tudo, em países emergentes, se demorou a perceber que esses pequenos negócios são molas da economia e que geram a grande parcela da ocupação da população economicamente ativa. Por outro lado, nos países de primeiro mundo há o incentivo ao empreendedorismo, através de organizações privadas que fomentam novas empresas no país.

2.1.3 Oportunidades e Desafios das Marmorarias

O setor de rochas ornamentais é um setor completo, pois seu mercado é vasto. Para o Sebrae/ES (1999), mármores e granitos podem ser aplicados na construção civil, arte funerária, construção e revestimento de elementos urbanos, além de ser muito empregado em arte e decoração de casas.

Ainda na visão do Sebrae/ES (1999), as indústrias de cerâmica são as principais concorrentes, mas as marmorarias poderiam buscar alternativas para vencer a concorrência deste setor através da venda de materiais sintéticos e artefatos de alumínio ou vidro.

Além disso, as altas taxas tributárias e a dificuldade de conseguir crédito tem sido os vilões para as microempresas. Outra dificuldade das marmorarias é conseguirem ganhar licitações para fornecer para grandes obras. Restaria a elas procurar parcerias com grandes fornecedores.

Para o Sebrae/ ES (1999), há oportunidades a serem exploradas em grandes obras desde que as marmorarias busquem formar parcerias para efetuar trabalhos nessas obras. O mercado de revestimento aceita amplamente as rochas ornamentais devido o aspecto estético-decorativo agradável, uniformidade da rocha, resistência à corrosão, boas propriedades físicas-mecânicas e originalidade.

Não obstante, a classe média e alta são o público alvo, e são aqueles que não se importam em pagar um pouco mais caro por um produto belo e resistente.

Para quem conhece esse tipo de rocha sabe que dela tudo se aproveita. Pouco é perdido durante o processo produtivo, sendo, em quase toda a sua totalidade, processado e formado inúmeros subprodutos com inúmeras aplicabilidades, dentre eles os tradicionais balcões, pias, soleiras, túmulos, pisos (ver figura 03). Desses, podem ser usados as sobras para moer e transformar em pó (ver figura 04), a fim que revestir paredes e chão ou ainda, sem moer, para revestir calçadas e afins.

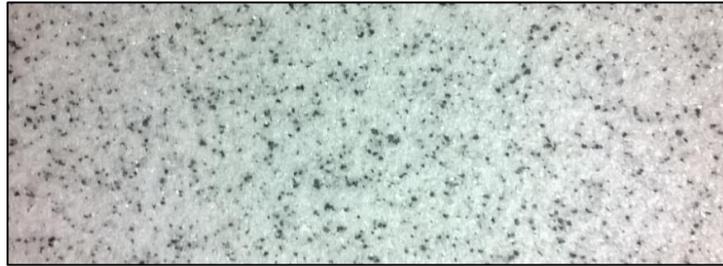
Existem desafios e oportunidades pouco exploradas, mas que poderão significar diferencial competitivo desde que diminuam as perdas e custos produtivos. A inovação em processos e em instrumentos de trabalho deverão estar sempre em renovação a fim de que a marmoraria consiga prevalecer frente a seus concorrentes.

Figura 3 -- Pia de granito preto 2,20 m x 0.60 com borda



Fonte: Mostuário Marmoraria Alpha.

Figura 4 - Parede revestida com pó de granito



Fonte: J. Serra, 2016.

2.2 Empresas Familiares

2.2.1 Conceito de empresas familiares

Ao se falar em empresa, raras vezes se pensa em empresas de pequeno porte. Normalmente, o que vem à mente são aquelas empresas grandes, prósperas e cheias de empregados, além de elevado grau de organização. Mas, muitos ignoram que para que esse nível fosse alcançado, alguém teve a concepção do negócio e que membros de sua família podem ter trabalhado arduamente para que aquela posição fosse alcançada.

Para que se possa entender o contexto das empresas familiares é imprescindível que se entenda o conceito das mesmas. O conceito que Chua, Chrisman e Sharma (1999) apresentam afirma que empresas familiares, como organizações controladas e dirigidas por uma família, tem o objetivo de definir e perseguir uma visão de negócios estabelecida e potencialmente sustentável ao longo das gerações da família. Logo, espera-se que o negócio seja passado de pai para filho e assim sucessivamente.

Buscando um outro direcionamento, Litz (2008) define empresa familiar como sendo aquelas empresas em que a família detém a sua propriedade, além de ser responsável pela gestão, fomentando a continuidade da organização no futuro, através da sucessão.

Sem dúvidas o fato de haver o interesse sucessório é uma característica marcante nesse tipo de negócio. Donnelley (1964) define empresa familiar como aquelas que são geridas por uma mesma família há pelo menos duas gerações.

A interpretação de Bonholdt (2005) de empresa familiar é de que se trata da união de pessoas numa empresa em razão de seus vínculos e valores familiares e societários. Já para Poutzouris (2003), as empresas familiares são caracterizadas por

uma concentração de participação acionária nas mãos da família e por um regime de propriedade estática. Seguindo essa linha, Garcia (2001) conclui que essas empresas devem formar conselhos familiares ou mesmo buscar a profissionalização da gestão. Com isso, haveria menor risco de que a empresa sucumbisse por má administração e decisões errôneas frente ao mercado, clientes e concorrentes.

É válido ressaltar o entendimento de Vidigal (1996), que diz que toda e qualquer empresa, sem exceção, foram criadas por um fundador ou um grupo pequeno de fundadores, logo, todas as empresas tiveram seu início como empresas familiares e, conseqüentemente, as ações, as cotas ou a própria empresa, provavelmente seria herdada pelas demais gerações das famílias.

Outra definição de empresa familiar é dada por Leone (1991), que caracteriza uma empresa familiar por aquela que teve empreendimento iniciado por um membro da família (fundador); a participação de outros membros da família na propriedade e/ou na direção; identificação de valores institucionais através de um sobrenome de família ou da imagem do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário.

Segundo BELMONTE e FREITAS (2013, p.75), ao citar Glassop e Waddell (2005), empresas familiares são aquelas entidades sociais e econômicas que possuem proprietários e gerentes da mesma unidade familiar, normalmente gerida por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997). Para eles, as empresas são diferentes das não familiares em razão da influência, do interesse e dos valores da família sobre a gestão organizacional, influenciando as decisões estratégicas e o desenvolvimento da empresa.

Por meio desses conceitos, é possível vislumbrar o alcance que a microempresa familiar tem no seu ramo de negócio e como isso afeta a economia em que está inserida. Talvez uma das maiores dificuldades para essas empresas é não permitir que as relações familiares interfiram nas decisões empresariais. Para isso, a profissionalização da gestão pode ser uma saída viável para essa problemática.

2.2.2 Características das empresas familiares

De acordo com Donnelley (1964), pode-se ainda verificar que nessas empresas existem conflitos entre os interesses da família e os da empresa pois não há um critério que direcione a destinação dos lucros para o restante da organização,

pouca rapidez em reagir as novas situações do mercado, além do nepotismo e pouca profissionalização dos integrantes da administração.

Apesar de o autor ter relatado isso no século passado, essas características ainda são notadas dentro das empresas familiares da atualidade. Nesse contexto, os donos dessas empresas se veem obrigados a inserir algum membro da família pois não suportam a ideia de que eles poderão passar grandes dificuldades devido à falta de um trabalho em qualquer outro lugar.

Algumas outras características relevantes das pequenas empresas, mas que podem ser estendidas às pequenas empresas familiares se referem ao trabalho gerencial que geralmente tem a brevidade como característica, além da fragmentação, variedade, predominância de comunicação verbal, ritmo de trabalho intenso e a polivalência do proprietário-gerente que acaba por desenvolver várias atividades ao mesmo tempo, ou seja, age como o estrategista, gerente geral e gerente de linha. (O’Gorman, Bourke e Murray, 2005).

Destarte, Gonçalves (2000, p.8) conceitua:

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

Além disso, Leone (1991) acredita que essas empresas tem o comando a cargo da família, que controla e detém o capital; a gestão fica sob responsabilidade dos membros da família que possuem funções estratégicas; e por fim, a sucessão que possibilita a ocupação de cargos mais elevados para a geração sucessora do que pelas gerações anteriores.

Uma das principais diferenças entre empresas familiares e não familiares, diz respeito a procura por capital de risco, pois as familiares são menos propensas ao uso desse capital, para por exemplo, investir em pesquisa e desenvolvimento ou para reforçar o potencial de crescimento da empresa (Poutzious, 2003). Esse tipo de comportamento é típico, pois a ideia de falhar e falir por conta de uma má estratégia, não significaria apenas a extinção da empresa, mas o comprometimento da manutenção da família fundadora.

Segundo Poutziouris (2003), na Inglaterra existem pelo menos quatro tipos de pequenas empresas familiares:

- a) *Tradicionalistas*: são aquelas que buscam manter o estilo de gestão da família, ou seja, buscam manter, através das gerações, a família no controle. Representam cerca de 61% das empresas familiares;
- b) *Estrelas em crescimento*: esse tipo está interessado no aumento da dimensão da empresa, seja por aquisições ou joint ventures. Nele, as características familiares podem ser suplantadas em nome da expansão. Representam 21,4% das empresas familiares;
- c) *Lutadoras*: são as empresas familiares que não apresentam uma orientação estratégica clara, estão sujeitas às pressões financeiras, e raramente apresentam planos de expansão. Neste caso, a sobrevivência precede a manutenção do negócio familiar. Representam aproximadamente 15% das empresas;
- d) *Saída*: as empresas desse grupo consideram as opções de saída ou venda através do comércio ou mesmo da divisão do negócio. Representam aproximadamente 15% das empresas.

Não é muito difícil, aplicarmos esses conceitos para empresas brasileiras. A maioria delas se classificam por Lutadoras devido à grande centralização das atividades e por serem mais afetadas pelas pressões financeiras. Não obstante, elas também não usam qualquer ferramenta de planejamento ou estratégias previamente definidas.

2.2.3 Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares

Por ser uma empresa familiar, as relações e dinâmica do negócio acabam sendo diferente das empresas não familiares. Entretanto, isso pode trazer desequilíbrios financeiros, pesar no clima organizacional, ou diminuição da motivação dos demais funcionários. Poutziouris (2003), ressalta que uma empresa familiar pode ter aspectos positivos e negativos. O positivo seria no sentido de englobar o empreendedorismo, o sentimento de lealdade, o comprometimento com a estratégia organizacional e o orgulho e tradição familiar. Porém, os aspectos negativos seriam concernentes ao sofrimento ocasionado pela falta de profissionalismo, o nepotismo, a

dificuldade de enfrentar desafios, os conflitos familiares em relação ao planejamento, à liderança, à gestão e à sucessão, o que dificulta o desenvolvimento organizacional.

A partir desse momento, os laços de família atrapalham a tomada de decisões e acabam por prejudicar a empresa (ALATF e TROCCOLI, 2010). Além disso, não é raro se verificar que há a superestima das relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, com uma frequente valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares, assim como o processo decisório tende a ser centralizado, residindo no chefe à última instância para a tomada de decisão (INÁCIO, 2010). Logo, é importante que haja a separação entre ambiente familiar e ambiente organizacional, além da separação das finanças também.

Sobre as vantagens e desvantagens da empresa familiar, Oliveira (1999) tem contribuições a fazer. Primeiramente, ele destaca que o interesse em torno de um patrimônio comum é o que gera sentimento de unidade. Todavia, a concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano podendo prejudicar os negócios; outra observação que ele traz é sobre a sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio. Em contrapartida, há existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela; mais uma vantagem é que o conhecimento da empresa pelos membros da família, assim acredita-se que ele, geraria um sentimento de pertencimento daquilo, mesmo que não trabalhem nela. Por outro lado, a desvantagem estaria na falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado no lar; o conhecimento profundo da empresa, traria melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções. Porém a utilização da estrutura para fins particulares como ligações, impressões, salas, funcionários seriam prejudiciais a sua manutenção; e por fim, a criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em ambiente familiar. Entretanto, a impunidade perante o descumprimento de regra, gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem preocupação devida com a empresa.

Uma desvantagem significativa passiva de identificação é que a grande maioria dos pequenos empresários desconhece as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento estratégico. Seu tempo é, normalmente, direcionado às tarefas rotineiras que tomam quase todo o tempo do

empreendedor, impedido que dedique tempo para formular um planejamento estratégico para médio e longo prazo. Por quase sempre lidar com tudo sozinho, o pequeno empresário centraliza poder e acaba acumulando várias funções. (OLIVEIRA, 1994).

Essas sem dúvidas são as vantagens e desvantagens predominantes na maioria das empresas familiares e fatores de sucesso ou fracasso das mesmas. Cabe ao gestor, promover formas de minimizar más práticas que atentem contra o seu negócio.

Há quem creia que é impossível gerações diferentes, com visões diferentes ter sucesso mútuo em qualquer empreendimento. Mas a mescla de gerações nem sempre pode significar conflitos. Existe a possibilidade de se renovar a longevidade de empresas familiares ao passo que exista a interação entre diferentes gerações da família empresária no decorrer da sucessão por meio de novas práticas, novos produtos e /ou serviços, novos negócios e exploração de novos mercados e ramos de atividade. (BORGES; LIMA, 2012; NORDQVIST *et al.*, 2013; ZELLWEGGER; NASON; NORDQVIST, 2012).

Seguindo essa linha, é impossível não crer que a culminância disso é a inovação. Dentro desse contexto empreendedor, o empresário seria o agente responsável por perceber e explorar oportunidades no mercado a partir de cinco possibilidades específicas: a primeira seria a introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade de um produto; a segunda seria a introdução de um novo método de produção; a terceira seria a abertura de um novo mercado; a quarta se detém na conquista de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou de bens semimanufaturados; e finalmente o quinto que estabelece uma nova organização em um setor. Partindo disso, o empreendedorismo e a inovação seriam elementos inseparáveis e interdependentes, promovendo uma destruição criativa por meio da criação de novos produtos, tecnologias e mercados, contribuindo para o desenvolvimento da economia (SCHUMPETER, 1997).

Já para Antonic e Hisrich (2003) e Zhao (2001), a inovação não se restringe apenas a implementação de novos produtos e tecnologias, mas também estaria ligada ao desenvolvimento e ao aprimoramento de novos e velhos produtos e serviços, além de processos e tecnologias para a execução de funções organizacionais, assim como *mudanças em níveis estratégicos, organizacionais e competitivos*.

Há estudos que abordam os efeitos e impactos da família sobre a inovação, apontando efeitos positivos e negativos sobre a empresa familiar, influenciando sobre seu desempenho, seu sucesso e sua sobrevivência (DE MASSIS; FRATTINI; LICHTENTHALER, 2013; KELLERMANNNS *et al.*, 2012). Entretanto não há um posicionamento único. Há correntes de estudos que creem que as empresas familiares são mais criativas, pró-ativas e inovadoras que as não familiares (CRAIG; MOORES, 2006; LLACH; NORDQVIST, 2010; KELLERMANNNS *et al.*, 2012). Outra corrente, sugere que as empresas familiares são caracterizadas por um certo tipo de inércia e/ou aversão ao risco, tendo o processo de inovação menos apoio que o obtido em empresas não familiares (KRAUS; POHJOLA; KOPONEN, 2012; ROESSL; FINK; KRAUS, 2010). Já uma terceira corrente defendida por Mahumoud – Jouini e Mignon (2009) e por Moss, Payne e Moore (2014) mostra que as empresas familiares são caracterizadas por uma cultura específica, em que empresas familiares se sustentam porque sabem equilibrar tradição e renovação. Todavia, essa tarefa não é fácil e depende de muitos fatores e possui várias variáveis nesse processo.

2.2.4 Futuro da microempresa familiar

Ao se falar sobre o futuro da microempresa familiar, GARCIA (2001) afirma que “é muito difícil uma empresa se manter no mercado por várias décadas, especialmente no caso de empresas familiares que enfrentam as transições de geração e poder [...], estima-se que cerca de 10% das empresas familiares passam da primeira para a segunda geração e que somente 3% chegam a terceira. Empresas de quarta e quinta geração são raras”.

Muitos fatores podem contribuir para que uma empresa se mantenha no mercado. Garcia aponta que alguns desses fatores é trabalhar com recursos próprios (sem tomar empréstimos bancários), cuidar da sucessão de forma profissional e controlar a pulverização acionária e evitar as disputas entre acionistas.

Além disso, uma pesquisa publicada pela revista Family Business, aponta que o fator para o sucesso da microempresa foi porque se mantiveram relativamente pequenas, não tinham capital aberto e por se localizar no interior, fora de cidades grandes.

Algo importante é mencionado por DI FRANCESCO (2005), é que para se obter sucesso, continuidade e longevidade, uma pequena empresa deve contemplar

questões de planejamento estratégico, procurando entender e administrar questões de âmbito econômico, empresarial e familiar.

Contudo, profissionalização da gestão e um bom preparo sucessório, podendo ser determinante para a sobrevivência de uma microempresa familiar, pois as microempresas familiares continuarão a existir e a representar boa parte da economia como é hoje, pois é em meio à crise que surgem oportunidades.

2.3 Planejamento Estratégico

Depois de abordar sobre microempresas e empresas familiares, chega-se a parte deveras relevante deste trabalho: Planejamento Estratégico. Apesar de estudos que comprovam a necessidade dessa ferramenta em qualquer negócio, ela ainda é ignorada pela maioria das microempresas familiares.

2.3.1 Conceitos de Estratégia

Estratégia é o cerne do planejamento estratégico. Para Fischman e Almeida, 1991, estratégia deriva do grego, *strategos*, que significa exército. Por outro lado, o conceito aplicado no contexto dos negócios, só começou a ganhar força no século passado, na década de 60. Uma das primeiras formulações sobre isso foi feita por Chandler (1962, p.13): “Estratégia pode ser definida como a fixação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação, em conjunto com a alocação de recursos, requeridos para atingir essas metas”.

Outro conceito vem de Ghemawat, 2000; Kluyver; Pearce II, 2006 do qual afirmam que “o vocábulo estratégia evoluiu da análise estática de campo de atuação da empresa, para conceitos dinâmicos, mais elaborados e requintados, que conduzem ao pensamento estratégico e à criação do futuro desejado.

É inevitável não se falar de Sun Tzu e do seu livro a Arte da Guerra, 1995, do qual se refere a este assunto. Uma das passagens nele descrita revela que “as vitórias dos bons guerreiros não são notadas pela esperteza e pela coragem. Suas vitórias na batalha não são um golpe de sorte. Suas vitórias não são golpes de sorte, porque eles se posicionam onde com certeza vencerão, impondo-se sobre os que já perderam”. É indubitável que estar a par dos acontecimentos ao redor poderá

favorecer no posicionamento mais adequado e conseqüentemente obter um resultado vitorioso para qualquer estrategista.

Deixando a guerra um pouco de lado e trazendo para o contexto das empresas hodiernas, Ansoff (1977) afirma que “uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidos regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros”. Aqui há uma leve crítica à administração por objetivos de Peter Drucker, do qual cria que a administração por objetivos garantiria o sucesso da organização e sua supremacia sobre as demais. Logo, é necessário ter um planejamento e um direcionamento para se conseguir sobreviver no mercado.

Michael E. Porter lançou o livro *Competitive Strategie* nos anos 80, expondo que desenvolver uma estratégia competitiva é o mesmo que desenvolver uma forma de como competir, quais políticas devem ser adotadas para que se possa alcançar objetivos, além de estabelecê-los. Ele ainda aponta que as “estratégias competitivas são como ações ofensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sob forma de investimento para empresa”. No tópico sobre Michael E. Porter abordar-se-á mais a fundo as cinco forças que ele mencionou.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a “estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”. Assim, é imensamente importante para orientar o trabalho de toda uma equipe a fim de atingir o objetivo comum.

De forma similar, Blumentritt e Danis (2006), apontam que um fator para o sucesso de uma administração estratégica está na habilidade de se ajustar e ter coerência entre os fatores competitivos, sejam eles internos ou externos, de uma organização para facilitar um alto desempenho. Cabe ainda deflagrar que há uma percepção de que a estratégia deve ser entendida como um conceito a ser apreendido e ensinado no ambiente organizacional.

A boa execução das estratégias, dependerá de como é aceita e apreendida pelas pessoas que formam a organização. Isso ocorre, pois, as ações de planejar e de executar devem ser independentes, porém na maioria das vezes, há idiosincrasias marcantes, tais como o número de pessoas envolvidas e o tempo despendido (HAMEL; PRAHALAD, 1995; DAY et al., 2003; HREBINIAK, 2006).

Assim, ao passo que a empresa internaliza conceitos e práticas de gestão planejada, há maiores chances de que desenvolva alto desempenho e ultrapasse seus concorrentes do setor em que atua.

Hoje existem as chamadas estratégias genéricas que são conceituadas de diferentes maneiras. Herbert e Deresky (1987, p. 135), acreditam que uma estratégia genérica pode ser caracterizada como uma categorização ampla de escolhas estratégicas que podem ser aplicadas de forma generalizada a qualquer indústria e qualquer tipo e tamanho de organização.

Assim, as estratégias genéricas poderão ser aplicadas em qualquer empresa, de qualquer ramo e em qualquer estágio de desenvolvimento graças a sua generalidade. Essas estratégias não fogem muito das propostas de M. Porter, que acreditava que qualquer organização, independentemente do seu tamanho, poderia implementar as cinco forças competitivas.

2.3.2 Conceitos de Planejamento Estratégico

Pouco se expõe que “planejamento estratégico, processo de planejamento estratégico e plano estratégico são termos utilizados, por vezes, de maneira indiscriminada, mas que possuem relevância e significados próprios. Fica bastante aparente que as definições são numerosas, pouco precisas e diferentes entre si, como aliás é genérico no estudo de administração de empresas (Estolano, 2002 apud Bethem, 1993) ”.

Ainda segundo Estolano (2002, p. 12), plano estratégico é o resultado final, em forma de documento, do processo de planejamento estratégico. O planejamento estratégico é o conjunto de atividades envolvidas no processo de elaboração do plano estratégico. Ou, quanto a isso, Ansoff, Declerck & Hayes (1976), afirmam que “a análise racional das oportunidades oferecidas através da identificação dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos.

Segundo Oliveira (2008, p.17 e 18), planejamento estratégico “é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Os Estados Unidos foi o pioneiro do desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico no final dos anos 50, pois as empresas queriam ter uma abordagem sistemática na forma de operar no futuro, a fim de combater a obsolescência tecnológica (KUYVEN, 2004).

Para Moura, Fishmann, Silva e Balsan, 2014, de modo geral, a prioridade do Planejamento Estratégico é ter uma empresa financeira e economicamente equilibrada e que tenha resultados positivos a curto, médio e longo prazo utilizando-se de bens e serviços que oferecem. Esse conceito é o sonho de todo empresário, porém devido a fatores externos e/ou internos, isso se torna difícil e quase impossível.

Um outro conceito sobre essa ferramenta é o formulado por Stoner e Freemann (1995, p. 136 - 141) no qual afirmam que “planejamento é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcança-los” e a “estratégia é o programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização: resposta da organização ao seu ambiente através do tempo”. Assim, é necessário que o gestor proponha e execute ações que viabilizem a implementação da estratégia na organização.

Trazendo um conceito mais completo, Oliveira (2001, p.42) afirma que “o propósito de planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”. Portanto, para ele, partir dessa assertiva, pode-se deduzir que o uso do planejamento de forma organizada pode reduzir as incertezas presentes no processo de tomada de decisão e provocar maior chance de que os objetivos, metas e desafios sejam alcançados com sucesso.

O pensamento de Ansoff (1981) com relação ao planejamento estratégico é de que ele é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. Para ambos é muito mais eficaz, traçar rotas que garantem menos desajustes na tomada de decisão do que tatear o futuro e tomar decisões reativas.

Na visão de Kuyven (2004) apud Hamel e Prahalad (1995), planejamento estratégico se resume sobre competição pelo futuro, onde as regras precisam ser elaboradas. No entender destes, na nova visão de estratégia, a competição será pela liderança de competências essenciais (conjunto de habilidades) e não pela liderança

de produtos. Destarte, afirmam que a organização, como um todo, precisa aprender a pensar estrategicamente, não bastando modificar a mentalidade do executivo principal, mas sim, torna-se necessário uma mudança coletiva dos membros da instituição.

Não faria sentido implementar uma mudança nas práticas de gestão se os colaboradores não se disponibilizassem para tal, seria apenas um esforço que se revelaria inútil no fim das contas.

Na concepção de Mintzberg (2001) planejamento estratégico é o processo pelo qual a estratégia da organização é formulada num dado momento de um processo detalhado, no qual todas as grandes decisões vão ser inter-relacionadas.

Mais um conceito sobre planejamento estratégico vem de Pagnoncelli (1992, p.104) que entende que “planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando o seu ambiente atual e futuro”.

Ainda de acordo com Pagnoncelli (1992, p. 116), quem sabe planejar estrategicamente consegue avaliar as perspectivas a curto, médio e longo prazo; age sobre o mercado; desenvolve diferenciais competitivos; antecipa-se a situações desfavoráveis; cria participação de mercado e desenvolve serviços e produtos adequados ao mercado. Vendo essas colocações, é fácil imaginar que são difíceis de alcançar tendo em vista que o microempreendedor precisaria adotar uma postura distinta do que é típico seu, porém tal procedimento e mudança poderia significar melhor posicionamento no mercado em que atua e progresso para seu negócio.

2.3.3 Mintzberg vs. Porter

Henry Mintzberg e Michael Porter são referência hoje no que tange a Estratégia Empresarial, porém possuem pensamentos diferentes sobre o assunto e antagônicos em alguns aspectos.

Para Mintzberg (2001), o planejamento força a empresa a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejamento é orientado para a análise sistemática e detalhada do ambiente com o intuito de compreendê-lo e influenciá-lo.

Para Kuyven, ao mencionar Mintzberg (1987), descreve os 5 P's da Estratégia da seguinte forma:

- Estratégia como **plano**, um tipo de intenção consciente para a ação, um manual para lidar com diversas situações. Envolve deliberação, tendo como foco o papel do líder enquanto responsável pelo estabelecimento de uma direção para a organização.
- Estratégia como **ploy** (manobra, blefe), objetiva enganar o concorrente, bem como, neutralizar ou superar a vantagem de um competidor. Tem que se ter poder de fazer um blefe, poder de persuasão, poder de astúcia, poder de saber correr riscos.
- Estratégia como **padrão**, a estratégia é direcionada para a etapa da implantação, onde se pressupõe o uso de um padrão de comportamento.
- Estratégia como **posicionamento**, permite focalizar a relação direta entre a organização e o ambiente. Por esta definição, a estratégia se torna a força mediadora entre a organização e o ambiente, ou seja, entre o contexto interno e externo.
- Estratégia enquanto **perspectiva**, como produto da percepção dos componentes, refletida no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização, se olha para dentro da organização. Neste caso, a estratégia é para a organização o que a personalidade é para um indivíduo.

Ele defende a ideia do planejamento estratégico holístico, com ênfase no sistema aberto, onde o processo de decisão é advindo de processo interativo e indutivo.

Em outras palavras as estratégias podem surgir dentro das organizações independentemente da existência de um processo de planejamento estratégico formal. (Estolano, p.16, 2002).

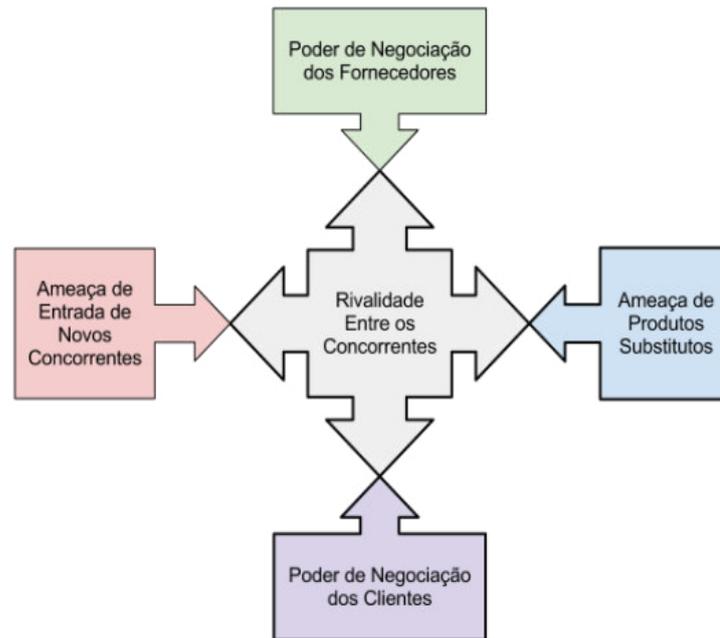
Assim, Mintzberg não dá fórmulas prontas para que o gestor aplique na organização, pelo contrário, acredita que cada caso é um caso e que somente com experiência do dia-a-dia da organização o gestor poderia administrá-la da melhor forma.

Por outro lado, Michael Porter concebeu as cinco forças competitivas (Vide Figura 5). São elas:

- Rivalidade entre concorrentes;

- Ameaça de entrada de novas empresas (entrantes);
- Ameaça de produtos e serviços substitutos;
- Poder dos fornecedores;
- Poder dos compradores.

Figura 5 – Modelo das cinco forças competitivas de M. Porter



Fonte: <http://empregado.net/artigo/as-cinco-forcas-de-porter/>

Segundo Serra, Torres & Torres (2004), a primeira é a mais significativa das cinco. A rivalidade entre os concorrentes envolve preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar sua participação no mercado; quanto às ameaças de novas empresas, é necessário o conhecer os potenciais concorrentes, suas forças e fraquezas, e as barreiras que estes poderiam encontrar para se estabelecerem no mercado; sobre a ameaça de produtos e serviços substitutos, os produtos e serviços substitutos representam aqueles que não são os mesmos produtos comercializados pela empresa, mas suprem necessidades similares; o poder dos fornecedores é evidenciado quando o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras, quando os produtos são exclusivos, diferenciados e o custo para trocar de fornecedor é muito alto, o fornecedor tem poder quando o setor de negócio não tem representatividade no seu faturamento; por fim a última força competitiva é o

poder dos compradores que está normalmente ligado ao preço e a qualidade. Logo, os compradores possuem poder quando compram alto volume de produto, quando os produtos são padronizados, quando as margens de lucro do setor são estreitas, etc.

Michael Porter faz parte de uma corrente de pensamento identificada como tradicional, pois enfatiza a ideia de sistema fechado, onde o processo decisório é visto como uma ciência exata, processo dedutivo.

2.3.4 Características predominantes e modelos de Planejamento Estratégico

Para muitos autores, a formalização do processo de planejamento estratégico é de suma importância e é capaz de trazer benefícios para a organização. Armstrong (1982) apud Estolano (2002), indica que:

Um processo formal e explícito de planejamento estratégico é capaz de facilitar a coleta e análise de informação pertinente à manutenção de um ambiente organizacional estável e produtivo. [...] significa que organizações que possuem um processo de planejamento formal e explícito possuem desempenho melhor do que aquelas que não possuem processos de planejamento formais ou que possuem processos arbitrários, informais ou intuitivos.

Existem muitos modelos de planejamento estratégico desenvolvidos hoje em dia. Segundo Kuyven (2004, p. 68) ao citar BETHLEN, 2001; STONER e FREEMAN, 1995; CERTO e PETER, 1993; REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2001; e CUNHA, 1996; afirma que embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos apresentam quatro macroetapas bem definidas:

- 1) O diagnóstico estratégico, o qual compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida, tanto em nível geral quanto setorial, avalia os fatores que podem gerar oportunidades ou ameaças. São considerados também, os pontos fortes e fracos da organização, que respectivamente, podem contribuir ou prejudicar na jornada rumo à realização dos objetivos estabelecidos.
- 2) A elaboração de missão, objetivos, metas e estratégias da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada. Ao planejar o futuro são estabelecidos “desejos”, que dão origem aos objetivos a serem alcançados no horizonte planejado. As estratégias, ações que devem ser tomadas para garantir que a empresa alcance seus objetivos,

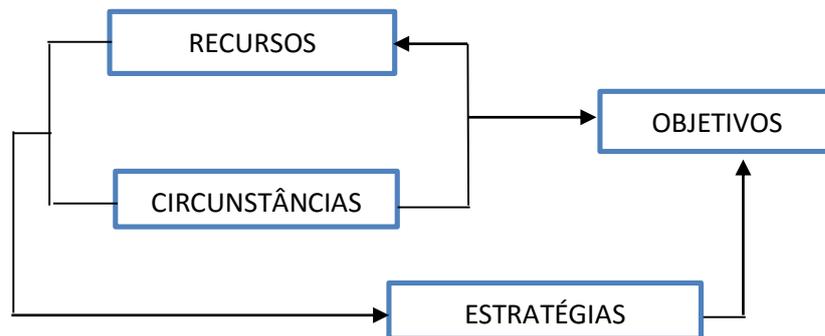
somente serão definidas com base na avaliação do ambiente interno e externo.

- 3) Implementação do plano estratégico, compreende executar o plano de ação estabelecido, observando-se a estrutura organizacional e as formas para melhoria dos processos internos.
- 4) Controle dos resultados, no qual se verifica se os objetivos estão sendo atingidos da forma esperada, ou de há necessidade de implantar ações corretivas.

Os modelos citados serão representados, respectivamente, de acordo com as figuras que se seguem.

A Figura 6 representa o modelo de Bethlen.

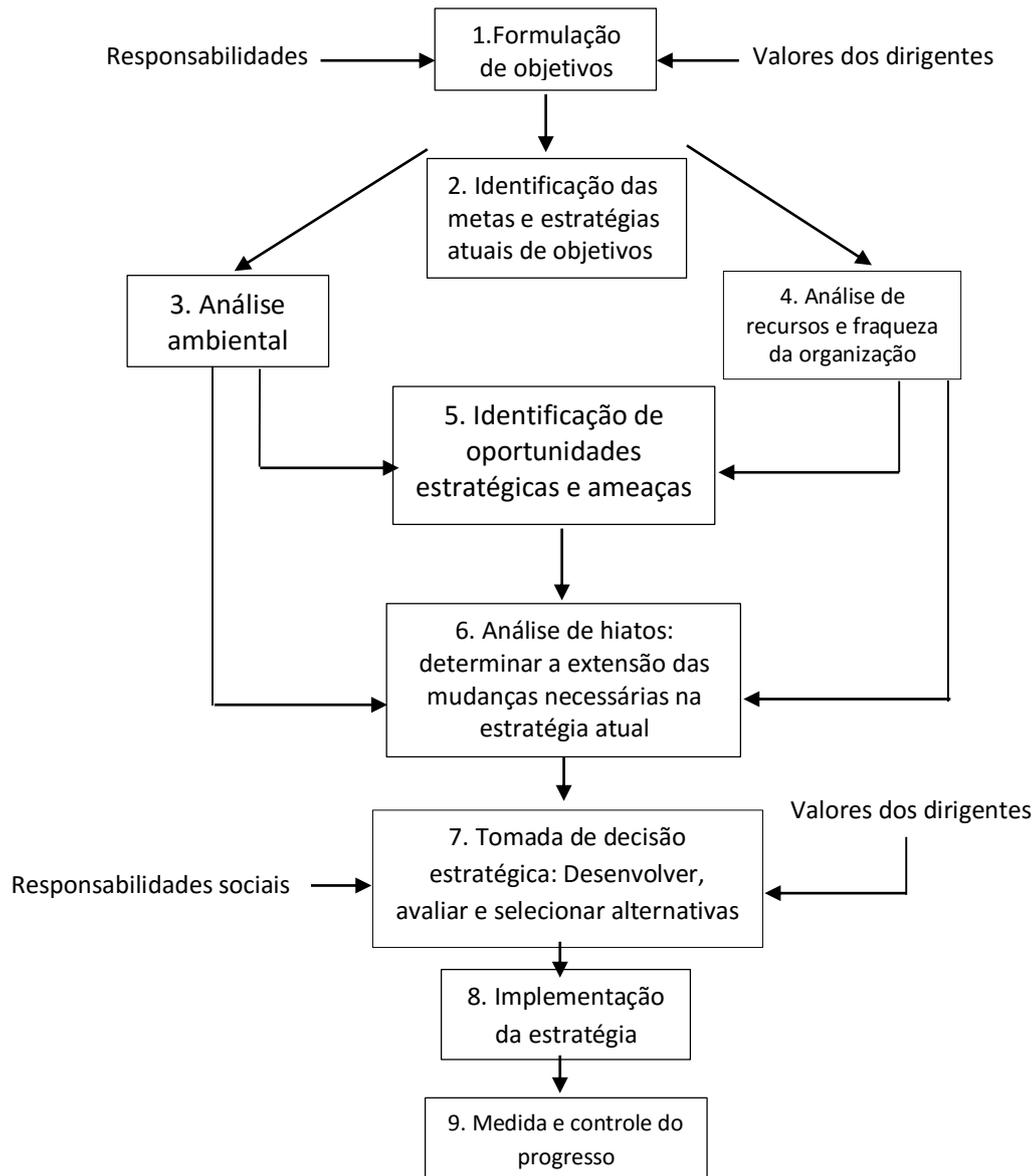
Figura 6 - Processo estratégico segundo Bethlen



Fonte: Bethlen, Agrícola, Estratégia empresarial, 2001, p.27

A seguir, na Figura 7, observe o modelo proposto por Stoner e Freemann. É bem completo e por isso não é tão bem aceito por ser grande.

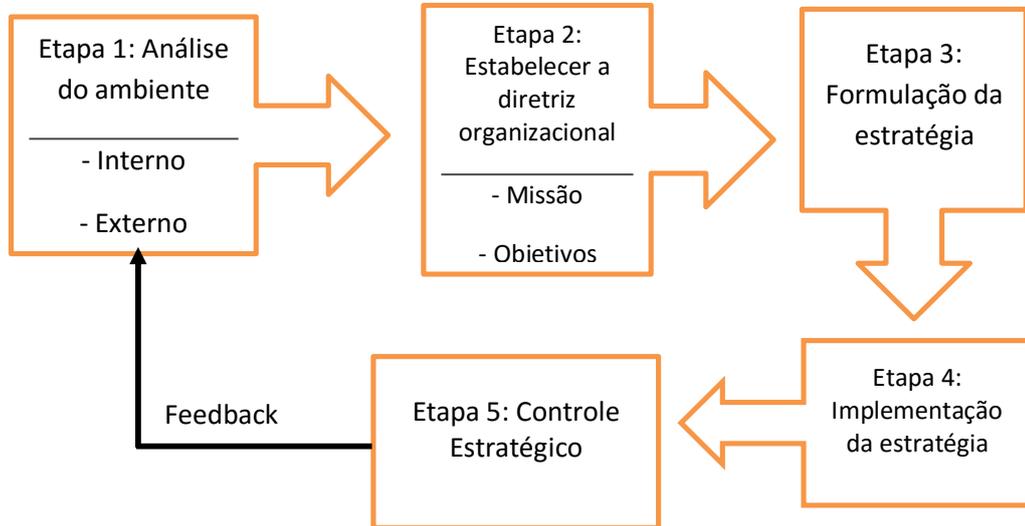
Figura 7 - Passos do processo de planejamento de Stoner e Freemann



Fonte: Adaptado Stoner e Freemann. Administração, 1995, p.139

O modelo a seguir, Figura 8, já é mais resumido se comparado com o anterior. E por ser mais objetivo acaba sendo mais utilizado.

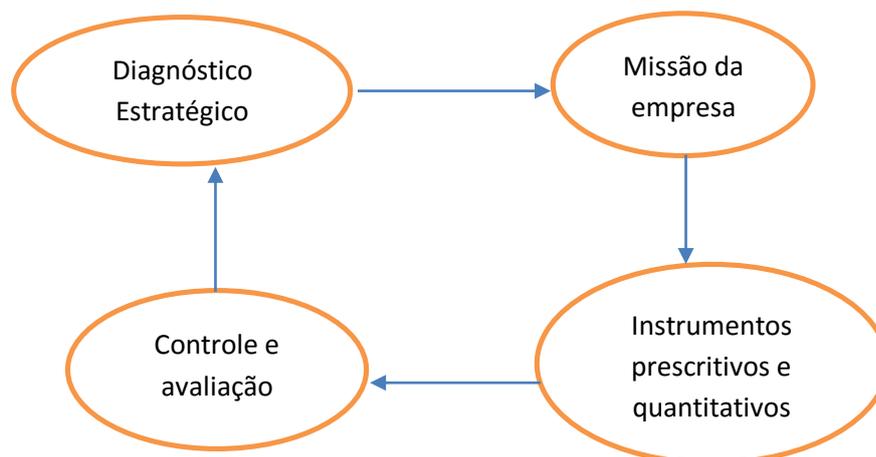
Figura 8 - O processo estratégico conforme Certo e Peter



Fonte: Adaptado de Certo e Peter Administração estratégica. 1993, p. 27

Outro modelo, também utilizado, é o de Oliveira, representado na Figura 9.

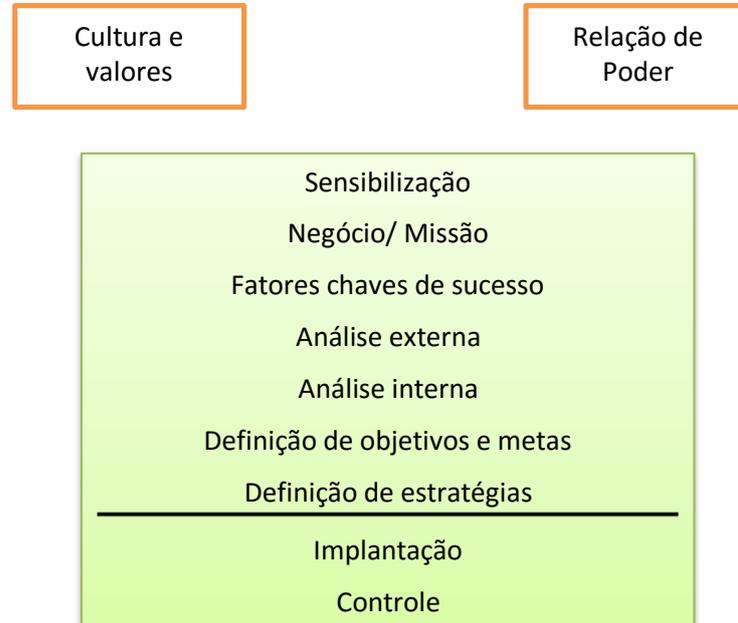
Figura 9 - Metodologia de planejamento estratégico apresentada por Oliveira



Fonte: Oliveira, Rebouças de., Planejamento estratégico, 2001, p.64

Tem-se, ainda, o modelo apresentado por Cunha, representado na Figura 10.

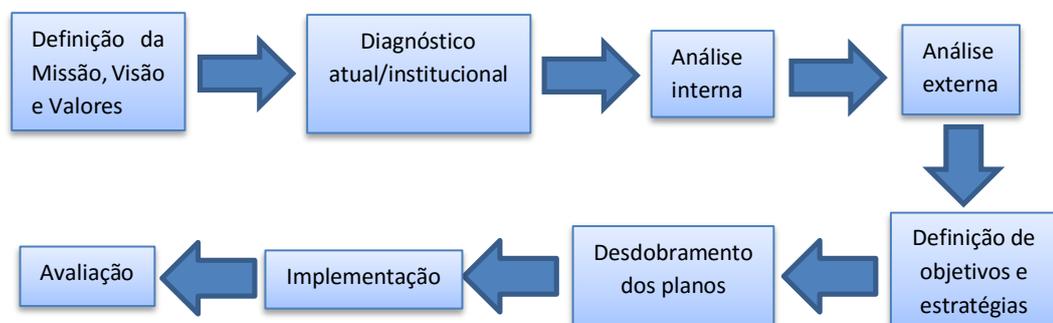
Figura 10 -Modelo de planejamento estratégico de Cunha



Fonte: Cunha, Cristiano J. C. Planejamento estratégico, 1996

Uma observação relevante feita por Augustinho Peludo em seu livro *Administração Pública* (2015), “[...] que primeiro define-se qual a “razão de ser” e “aonde se quer chegar” para depois – partindo de uma realidade atual apontada pelo diagnóstico estratégico – definir objetivos, escolher estratégias, traçar planos e construir o futuro desejado”. Abaixo, na Figura 11, a representação do modelo proposto por ele:

Figura 11 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Augustinho Peludo, 2015, p. 340

Mesmo existindo vários modelos de planejamento, deve-se observar qual deles é adequado à realidade da empresa a qual pretende implementá-lo. Além disso, todas as pessoas da instituição devem estar envolvidas neste processo.

3 METODOLOGIA

Toda pesquisa científica deve obedecer a uma forma lógica e buscar responder alguma questão – problema. Segundo Gil (2002), pesquisa nada mais é do que um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. O autor afirma que pesquisa é feita a fim de responder ao problema encontrado, ou então, quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionado ao problema. Assim, obedecendo alguns critérios de pesquisa entende-se que uma resposta confiável e íntegra poderá ser encontrada para o problema identificado.

As pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2002, p.41). O presente trabalho se classifica como exploratório, uma vez que proporciona uma familiaridade maior com o problema que foi identificado, a fim de torná-lo mais explícito.

Para reconhecimento dos estudos já desenvolvidos sobre o tema foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Já a pesquisa bibliográfica é a que advém de base em material já elaborado, sejam livros, artigos ou outros materiais já publicados (GIL, 2002, p. 44).

Para alcance de análise empírica será realizado um estudo de caso de uma microempresa familiar. Estudo de caso, de acordo com Gil (2002, p. 54), “consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para Yin (2001, p. 54), esse tipo de método é visto como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno atual dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Portanto, o estudo de caso proporciona maior fidelidade ao se identificar a problemática e a possível solução do problema.

Também foram realizadas entrevistas com os dirigentes e colaboradores da empresa, e a realização de observação *in loco* das atividades e rotinas desenvolvidas pela empresa. A análise dos dados foi feita de forma qualitativa através da adoção da técnica de análise de conteúdo. Ao término da análise dos dados foi proposto um planejamento estratégico mais adequado à realidade da empresa estudada.

4 ESTUDO DE CASO DA MARMORARIA ALPHA

O campo de estudo será a Marmoraria Alpha, (nome fictício), localizada em Presidente Dutra – MA, à 348 KM da capital do Maranhão, São Luís.

A seguir, após um breve histórico da Marmoraria Alpha, serão abordados os principais problemas encontrados, bem como serão propostas ferramentas que poderão auxiliar nos passos futuros desta empresa.

4.1 A Marmoraria Alpha

O objeto deste estudo de caso é uma microempresa familiar que transforma e comercializa mármore e granitos, chamada ficticiamente de “Marmoraria Alpha”. Ela foi adquirida pelos atuais proprietários em março de 2000 e de lá para cá poucas mudanças foram feitas na estrutura, gestão e processos. Como já estava no mercado, ela apenas foi comprada e sua administração ficou sob a responsabilidade de pessoas que não possuíam experiência no ramo. A explicação para a compra, era a manutenção familiar e melhor perspectiva de vida.

4.1.1 Histórico da Marmoraria Alpha

Há 16 anos, esse tipo de negócio era inovador na cidade de Presidente Dutra – MA, à 348 km da Capital. Esta cidade juntamente com outros municípios – Dom Pedro, Fortuna, Gonçalves Dias, Governador Archer, Governador Eugênio Barros, Governador Luiz Rocha, Graça Aranha, São Domingos do Maranhão, São José dos Basílios e Senador Alexandre Costa – compõe a microrregião pertencente a mesorregião Centro Maranhense. Observe a Figura 12.

A escolha por esse empreendimento se deu pelo fato de que não havia a exploração desse negócio na região de forma veemente. Portanto, havia um mercado amplo, sem concorrentes e muito lucrativo. Além disso, o mármore e granito são rochas totalmente aproveitáveis, seja para fabricação das peças em si (pias, balcões, mesas, túmulos), como também o uso dos “rejeitos” (cacos de corte, tampões de pias, etc.) como subprodutos usados em revestimentos da construção civil.

Figura 12 - Microrregião do Centro Maranhense



Fonte: Wikipédia

Presidente Dutra é a cidade mais importante da região. O comércio e prestação de serviços são as atividades de maior expressão. Além disso é comum a ocorrência de empreendimentos familiares. O envolvimento familiar foi inevitável na Marmoraria Alpha. O proprietário, juntamente com sua esposa e seu enteado começaram a tocar o empreendimento de forma promissora.

Deve-se frisar que a renda da empresa e a renda da família se confundiram desde o princípio das atividades, trazendo implicações graves à saúde financeira da organização, que são fortemente sentidas hoje, uma vez que o cenário mudou e a concorrência cresceu bastante.

É muito difícil gerir uma empresa sem suporte de gestão e finanças. Mas a falta de unidade é o passo para a ruína.

Devido a conflitos entre o proprietário e seu enteado, e conseqüentemente com sua esposa, a Marmoraria Alpha foi sendo enfraquecida pelos conflitos e falta de comunicação entre os gestores. Deixava-se de prospectar clientes, de cobrar os que ainda tinham débitos, muito devido a brigas pela liderança da empresa.

4.1.2 Características da empresa

A Marmoraria Alpha é uma microempresa familiar constituída por cinco pessoas, são elas: a proprietária, o vendedor externo, um cortador e dois acabadores; todos, exceto a proprietária, possuem carteira assinada.

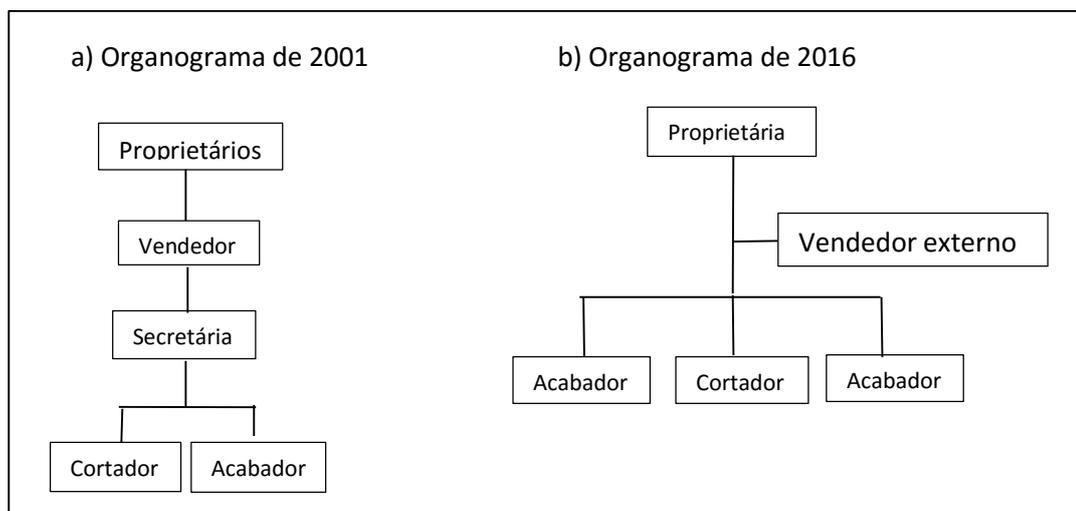
A proprietária é encarregada de atender aos clientes, mostrar os produtos, fazer orçamentos, fazer pagamentos, fazer compras dos materiais, limpar as dependências comuns aos clientes, etc. O seu filho, é encarregado de prospectar clientes (vendedor externo) e entregar os produtos. Os outros três são a força produtiva, propriamente dita, e suas atividades vão desde descarregar mercadoria, tirar medidas, cortar, polir e a retirada das sobras. O esposo da proprietária, não tem funções na empresa, por ter decidido abandoná-la devido aos conflitos que sempre eram desencadeados. A empresa possui um organograma simples e quase inalterado ao longo desses 16 anos.

Esta microempresa caracteriza-se por ser uma empresa familiar classificada como Lutadora, de acordo com Poutzious (2003), além disso se encaixa no Simples Nacional, que é o recolhimento tributário para empresas com menos de R\$ 3,6 milhões por ano em renda bruta.

Foi impossível não perceber que há acúmulo de funções pela proprietária da empresa; não há plano de cargos e salários para os três funcionários que trabalham na parte operacional e para o vendedor externo da empresa e não há um planejamento estratégico formal.

Abaixo, duas representações gráficas da estrutura organizacional da empresa. A primeira, a) é referente ao primeiro ano da empresa e a segunda, b) referente ao ano vigente.

Figura 13 - Organogramas



Fonte: Marmoraria Alpha

Como é possível observar nos organogramas acima, a estrutura da organização é linear, já que agrupa pessoas que exercem funções em que não há departamentos e de 2001 a 2016 quase não houve alteração alguma.

4.2 Aplicação do Modelo

Durante o estudo deste caso, três modelos de Planejamento Estratégico foram aplicados pelo fato de serem mais completos que foram o de Stoner e Freeman e o de Certo e Perter e o proposto por Augustinho Peludo. Entretanto o que se demonstrou mais aceito foi o segundo e o terceiro por ter suas etapas bem definidas.

No começo, não houve aceitação da implementação por acreditar-se que era trabalhoso e de que nada poderia ajudar na situação da empresa, ou que só atrapalharia a rotina do trabalho. Essa reação se mostrou mais evidente entre os funcionários que ficam na produção. Entretanto, da parte da proprietária, a implementação fora bem-vinda.

Apesar de no início a sugestão de um modelo de planejamento estratégico não ser de todo bem visto, no decorrer das entrevistas e explicações, foi se tornando mais claro os motivos, razões e a necessidade dessa ferramenta e as consequências benéficas que ela poderia trazer para a empresa como um todo.

A dificuldade maior, foi conseguir explicar de forma que todos entendessem e motivá-los a ajudar no projeto. Os níveis de educação não são tão elevados e isso desacelerou o ritmo durante a aplicação.

A observação feita por eles era de que se deveria ter ferramentas mais novas, como, por exemplo, a máquina de corte, que já tinha mais de dez anos. Devido ao uso, a máquina cortava alguns centímetros a mais por não estar alinhada de forma correta, isso implicava em desperdício de material diariamente.

Além disso a parte de acabamento também deveria ser melhorada, principalmente a parte elétrica e ventilação. Abaixo, foto capturada na empresa (Figura 14).

Figura 14 – Máquina de Corte



Fonte: Marmoraria Alpha

4.2.1 Planejamento Estratégico

Por não possuir Missão, Visão e Valores, a identidade organizacional era prejudicada, haja vista que os funcionários não conseguiam identificar a razão de ser e, conseqüentemente, não se sentiam parte de uma empresa que possui uma finalidade para a sociedade em que está inserida.

O modelo estratégico que será seguido nessa proposta é o de Certo e Perter, porém haverá algumas alterações na ordem e haverá complementações com o de Augustinho Peludo.

O primeiro passo foi definir a Missão a Visão e os Valores:

Missão: Fornecer aos nossos clientes produtos de qualidade superior e atendimento diferenciado.

Visão: Ser referência no setor de Mármore e Granitos da região até 2022, no que tange a processos, tecnologia e atendimento.

Valores: Profissionalismo, Qualidade, Excelência, Comprometimento e Ética.

4.2.2 Análise Ambiente Externo

Ao longo destes 16 anos de atuação, apareceram concorrentes em Presidente Dutra e nas cidades vizinhas, de onde provinha significativo volume de

vendas e boa fonte de renda. Atualmente, só na cidade, além da Marmoraria Alpha, há mais três marmorarias, e cinco nas cidades próximas. Isso fez com que a demanda e volume de vendas diminuíssem para a Marmoraria Alpha.

Já na própria cidade, uma marmoraria, a “MarmoVix” (nome fictício), é a que representa maior ameaça pelo fato de oferecer, juntamente com o granito, o vidro que, normalmente, em construções usa-se os dois. Assim, eles têm mais vantagem do que o da Marmoraria Alpha por agregarem um outro material e também diminuindo o preço final da compra.

Entretanto, ao passo que a “MarmoVix” tinha um preço competitivo, não conseguia entregar seus serviços em tempo hábil, às vezes ultrapassando 90 dias. Nesse sentido, a qualidade do serviço e prazo de entrega da Marmoraria Alpha é seu diferencial, pois dependendo do tamanho da compra, a entrega é de até 8 dias úteis. Por estar há um bom tempo no mercado, o nome da empresa é reconhecido no meio da construção civil da cidade e região.

Outro problema que a empresa enfrenta perenemente é a falta de mão-de-obra qualificada. Como todos os materiais são feitos por medidas matemáticas que envolvem altura, volume, comprimento, poucos são os homens capazes para essa atividade. Muitos prejuízos foram contabilizados justamente por causa de medidas erradas.

Além disso, o cenário econômico atual do país tem desacelerado a economia. Já pôde-se sentir o refreio da construção civil em Presidente Dutra e região. Além disso, os impostos são fonte de sangria para essa microempresa, assim como o alto valor do frete que normalmente é elevado não só por causa da distância, mas também devido as péssimas condições das rodovias brasileiras.

Com relação aos inadimplentes, hoje é difícil cobrá-los judicialmente pelo fato de não haver qualquer documento que possa comprovar os débitos, pois anos atrás a empresa sofreu uma enchente (devido a péssimas condições do saneamento básico) e muito dos seus documentos se perderam. A proprietária estima que há para receber cerca de sessenta mil reais de inadimplentes.

4.2.3 Análise Ambiente Interno

Durante as visitas à Marmoraria Alpha pode-se perceber que a organização interna funcionava de forma primitiva. Os orçamentos e medidas eram feitas em

papéis soltos ou em pelo menos três cadernos escolares. Quando alguém ligava para alterar algum dado ou forma da peça, demora-se muito para encontrar o esboço do serviço solicitado pelo cliente.

O processo produtivo também era prejudicado pois a comunicação interna não era boa, resultando em ordens confusas ou até mesmo na não fabricação de peças que eram para terem sido fabricadas há mais tempo.

Várias vezes o cortador ou acabador se dirigia ao escritório para confirmar o que estava no esboço, fazendo a produção parar.

No início de suas atividades não havia um controle do fluxo de caixa, nada que pudesse registrar as entradas e saídas do dia. Somente há pouco tempo, isso deixou de acontecer, pois passou-se a registrar o movimento de caixa em livros próprios para isso. Planilhas no computador, alega a proprietária, é mais difícil de trabalhar e por isso não é utilizada.

Apesar disso, o pagamento de impostos, geração de notas fiscais e pagamento dos direitos dos funcionários era bem organizada e estava totalmente regularizada. Isso se deve ao fato de tudo não ser feito na empresa, mas sim por uma empresa contábil.

Por muitos anos, não havia qualquer controle de estoque e matérias normalmente usados no processo produtivo. Após descobrir que havia um funcionário surrupiando e revendendo esses materiais é que foi estabelecido algum controle que consistia em registro do material comprado, registro do material pedido (ex.: Lixa, Disco de corte e rebaixo) e entrega de um novo mediante a entrega do material usado. Por ser muito pesada as peças prontas não foram levadas.

Algo importante é que os funcionários usam apenas máscaras e protetores auriculares. Quando questionados se a empresa não tinha fornecido, eles responderam que sim, mas não gostam de usar. Assim, sugere-se a elaboração de um termo de entrega dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e um termo de responsabilidade caso, não queiram usar os equipamentos a fim de resguardar a empresa sobre qualquer acidente. Anos atrás a empresa teve que pagar indenizações nesse sentido.

O relacionamento entre as pessoas que trabalham na empresa é profissional, porém isso não inibe alguns conflitos, mas, apesar disso, o clima organizacional é tolerável, embora inferior ao que poderia ser.

Juntando a concorrência, cenário econômico, conflitos internos, inadimplência ao longo destes anos, a situação da Marmoraria Alpha foi se agravando e hoje ela tem dificuldades de liquidez e não tem capital de giro.

A seguir um quadro com a **Análise SWOT** para que seja melhor visualizado o que já foi abordado:

Figura 15 - Análise SWOT da Marmoraria Alpha

Análise Interna	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo de entrega • Qualidade do serviço • Menor Preço • Conhecimento aprofundado da área 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca Organização interna • Dívidas • Obsolescência dos Equipamentos • Conflitos internos • Sem sistema bancário de recolhimento de receita
Análise Externa	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade no mercado • Diferencial da marca • Treinamento de Pessoal • Sustentabilidade • Manejo das chapas de pedra por trilhos 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência • Aumento das taxas tributárias • Pouca mão-de-obra especializada • Inadimplência

Fonte: Autoria própria (2016)

Após verificar o ambiente interno e externo, notou-se alguns pontos fortes, fracos como já fora descrito. Quanto às oportunidades, elas se apegam à boa imagem e qualidade dos serviços oferecidos.

Além disso, a visão de sustentabilidade pode agregar valor à imagem da empresa e ser um diferencial competitivo. Outro fator é a inovação tecnológica que poderia auxiliar na preservação da saúde do trabalhador através da instalação de trilhos por toda a extensão da empresa. Esses trilhos não seriam no chão, mas no teto, através de estruturas de aço.

Esse modelo é utilizado nas grandes exploradoras existentes no Espírito Santo. Veja a Figura 16 abaixo:

Figura 16 - Transporte de chapas através de trilhos



Fonte: Parque Industrial São Joaquim, 2009

As ameaças são proeminentes. A concorrência está crescendo e além da Marmoraria Alpha há cerca de sete marmorarias na cidade e nas redondezas. Algumas delas praticam preços mais baixos do que a empresa estudada, porém ficam atrás no que se refere a qualidade dos produtos oferecidos. Isso garante uma vantagem competitiva para a Marmoraria Alpha.

Entretanto, isso não é suficiente. Os impostos também atrapalham o desenvolvimento da empresa, além do alto custo do empreendimento. Como a Marmoraria Alpha teve que baixar seus preços, a margem de lucro ficou reduzida. Soma-se a isso a inadimplência e o resultado são dívidas e pouca capacidade de saldá-las.

Outra ameaça bem presente é a falta de mão-de-obra especializada. Erros de medidas, utilização errada das chapas de pedra geram prejuízos que poderiam ser reduzidas caso os funcionários fossem de alto padrão.

4.2.4 Estratégia vigente

A estratégia vigente na Marmoraria Alpha se resume à diminuição dos preços em relação aos seus concorrentes, captura de novos clientes através de vendas externas, bom atendimento ao cliente, qualidade no material entregue ao cliente, negociação junto a fornecedores a fim de que os prazos para pagamento sejam estendidos.

A preocupação, na maior parte do tempo, é de conseguir pagar suas dívidas nos prazos concedidos pelos fornecedores. Quanto a estes, por comprar nos

mesmos há bastante tempo, a empresa consegue prazos mais extensos para pagamento, além de parcelar o valor em mais meses do que seus concorrentes.

Apesar disso, a empresa está endividada e não possui capital de giro ou qualquer reserva para eventuais emergências.

Foi revelado que não há investimento em propaganda como em outdoor, panfletos ou rádio e tv. Neste caso, a empresa conta apenas com o marketing boca-a-boca. Todavia, nos seus primeiros anos eram feitos anúncios na rádio local, TV local, eventos futebolísticos e shows que eram realizados na cidade, porém com o passar dos anos as dificuldades financeiras obrigaram a se fazer cortes nesse sentido.

Mesmo tendo volume de vendas superiores aos dos seus concorrentes em boa parte do ano, a mistura da renda da empresa e da família e a inadimplência causou rombos que serão difíceis de cobrir.

Após a experiência de vender e, até ao presente ano, não receber o pagamento pelos seus serviços, optou-se em pedir uma entrada para começar o serviço e o restante, ao entregar o produto. Dependendo do volume da venda, a segunda parte do pagamento é dividido em duas vezes

Entretanto, há uma falha na captura das receitas que é a falta de um sistema de boletos bancários para cobrança das vendas parceladas. Cartão de crédito não seria interessante nessa circunstância porque poucos possuem limite elevado que comportaria o valor da compra; por esse motivo optou-se em não ter uma máquina de cartão de crédito, até para não ter que pagar taxas às administradoras dos cartões.

4.2.5 Estabelecimento de Objetivos e Metas

Ao se analisar a situação da empresa, os grandes problemas estão atrelados a organização, finanças e custos da produção. Devido a isso, os objetivos iniciais são diminuir os rombos financeiros, melhorar a organização básica da empresa e implementar medidas para diminuir custos.

As metas iniciais são: implementar um sistema bancário de geração de boletos para centralizar o recolhimento das receitas; buscar participar de licitações públicas; continuar pedindo entrada para se iniciar o serviço; fazer um cadastro do cliente para, caso haja inadimplência, poder cobrá-lo.

Quanto à parte da organização, inicialmente, deve-se buscar investir em um computador para cadastros dos clientes, controlar finanças, cadastrar funcionários

e controlar pagamentos e gastos. Elaborar contratos para ser assinado no momento da compra, pois em caso de calote, ter como entrar em vias judiciais para reaver os valores acordados e corrigidos.

4.2.6 Estabelecimento de Estratégia

Algumas estratégias já foram mencionadas anteriormente como a criação da Missão, Visão e Valores; Análise Swot mostrando quais são os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

As 5 forças de Porter serão utilizadas para que se tenha maior conhecimento sobre a concorrência, clientes e fornecedores. A seguir os desdobramentos observados sobre isso:

1) Como se dá a rivalidade entre os concorrentes?

- Haverá melhora no trato com os clientes, melhor acabamento do produto e trabalhar o pós-venda;
- Os concorrentes não estão agrupados, não favorecendo força de negociação com fornecedores;
- Das sete marmorarias em Presidente Dutra e região, apenas a “MarmoVix” é que conseguiu mais visualização da clientela, as demais não têm marca consolidada até o momento;
- A “MarmoVix” acredita possuir o melhor produto, melhor acabamento. Agrega o vidro ao mármore e pratica preços competitivos desde que a venda seja casada. A organização da empresa é maior, porém seu prazo de entrega pode ultrapassar 90 dias.

2) Quais os produtos que podem substituir o seu?

- Os produtos que poderiam substituir o mármore e granito seriam a madeira, cerâmica, inox, marmorite e outras pedras ornamentais para revestimento.

3) Quão forte é o poder de barganha dos fornecedores?

- Na Marmoraria Alpha os fornecedores não têm tanto poder de barganha, no que se refere a oferta de produtos já que a oferta desse tipo de mercadoria é ampla. A empresa não está ligada a apenas um

fornecedor, mas a pelo menos três. Logo, caso um fornecedor não atenda às especificações da Marmoraria Alpha, ela pode se dirigir a outro a fim de obter preços mais baixos.

4) Como evitar ou dificultar a entrada de novos *players*?

- O próprio setor de granitos traz barreiras a novos entrantes, uma vez que o investimento para dar início a uma marmoraria é alto, os impostos acabam dificultando a entrada também. Conhecimento em gestão de pessoas, finanças, logística e outros vias de Gestão é preferível que exista, caso contrário pode significar fracasso.

5) Qual é o poder de barganha dos clientes?

- Ao observar o contexto em que a Marmoraria Alpha está inserida, os clientes acabam conseguindo algum poder para forçar os preços para baixo. Por haver outras marmorarias na região com preços diferentes, o cliente pode pesquisar e pechinchar por maiores descontos correndo o risco de adquirir um produto ruim.

4.2.7 Outras ferramentas

Além do uso das ferramentas acima mencionadas, outras foram utilizadas a fim de analisar a situação da empresa, como a Matriz GUT, o 5W2H e o Balanced Scorecard.

4.2.7.1 Matriz GUT

Essa matriz, desenvolvida por Kepner Tregoe no livro *O Administrador Racional*, 1981, é similar a Análise SWOT e auxilia na formação de estratégias e na análise do ambiente interno e externo da organização. Além disso, ela possibilita quantificar as informações e estabelece a prioridade a ser resolvida. Observe o quadro 01 abaixo:

Quadro 1 - Elementos da Matriz GUT

NOTA	x GRAVIDADE	x URGÊNCIA	x TENDÊNCIA (“se não for feito”)
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	...irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	...não irá mudar

Fonte: Portal da Administração

Notas são atribuídas a cada componente e multiplicadas (G x U x T). Os problemas serão resolvidos pelo grau de importância obtido da maior nota para a menor.

Aplicando a Matriz GUT no caso da Marmoraria Alpha temo o quadro 02, a seguir.

Quadro 2 - Matriz GUT Marmoraria Alpha

PROBLEMAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GUT
Elaborar rotinas administrativas	4	5	4	80
Implantar sistema de pagamento bancário	4	5	4	80
Fortalecer a imagem da empresa	1	3	2	6
Trocar Máquina de Corte	4	3	5	60
Saldar dívidas	3	5	5	75
Treinar novos funcionários	3	3	2	18
Investir em infraestrutura	2	1	1	2
Remunerar por produção	3	1	1	3
Produzir de forma sustentável	5	4	4	80

Fonte: Autoria própria (2016)

Estes foram os problemas mais urgentes observados na Marmoraria Alpha. Espera-se que, após essa análise, os problemas sejam resolvidos de acordo com a urgência apresentada.

4.2.7.2 5W2H

Além da Matriz GUT outra ferramenta que pode ser utilizada na Marmoraria Alpha é o 5W2H. Essa ferramenta surgiu no Japão durante os estudos sobre a qualidade total. Aplicando à Marmoraria Alpha deve ser dirigido para cada problema identificado e tentar chegar a uma solução, observe o quadro a seguir:

Quadro 3 - 5W2H na Marmoraria Alpha

O que?	Quem?	Por quê?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto? (R\$)
Rotinas administrativas	Administrador	Organizar os processos existentes na empresa	No computador	A partir de junho 2016	Aplicando ferramentas utilizadas em administração	500,00
Sistema bancário de recolhimento (Boletos)	Banco escolhido	Para diminuir inadimplência	No escritório da empresa	A partir de julho 2016	Instalar computador com internet	2000,00
Fortalecer imagem da empresa	Empresa de design para formular logotipo, slogan, letreiro da entrada/ Radio e Mídia externa	Para poder passar uma imagem mais sólida e fazer propaganda da empresa	Rádio e mídia externa como outdoors e patrocinando eventos	A partir de agosto 2016	Através de profissionais da área	2000,00
Trocar Máquina	A Empresa	A atual está obsoleta e desregulada	Na própria empresa	A partir de novembro 2016	Comprando no Espírito Santo de forma à vista ou a prazo	15.000,00
Saldar Dívidas	A empresa	Para poder ter mais poder de barganha com fornecedores	-	Até dezembro de 2016	Diminuição da inadimplência, licitações	15.000,00
Treinar novos Funcionários	Os atuais funcionários deverão treinar novos	Para que caso algum atual empregado saia, ter substituto	Na própria empresa	De julho a outubro de 2016	Através do trabalho diário	400,00
Investir em infraestrutura	A Empresa	Para dar melhores condições de trabalho a seus funcionários	Na própria empresa	De dezembro de 2016 a dezembro de 2018	Receitas advindas do trabalho, empréstimos bancários	60.000,00
Remunerar também por produtividade	Os funcionários	Para motivá-los a produzir com eficiência e eficácia	Na própria empresa	A partir de janeiro de 2017	Sistema de rodízio e acrescentando ao funcionário até 4% do valor da venda	-
Produzir de forma sustentável	A Empresa	Para evitar multas/ diminuir custos e melhorar a imagem da empresa	Na própria empresa	A partir de janeiro de 2017	Captação, através de dutos, e decantação da água, recolhimento da lama e das sobras, troca de algumas telhas para melhorar a iluminação interna a fim de evitar ligar-se as luzes	3.000,00

Fonte: Autoria própria (2016)

Através deste quadro foi possível traçar que tipos de ações deverão ser tomadas a curto, médio e longo prazo.

4.2.7.3 Balanced Scorecard

Dando continuidade ao Planejamento Estratégico e em concordância com o modelo proposto por Certo e Perter, chega-se a última fase que é o controle da estratégia. Para isso sugere-se o uso do Balanced Scorecard.

Segundo Augustinho Peludo (2015) apud Robert Kaplan e David Norton (2000), “o Balanced Scorecard pode ser entendido como um modelo de gestão estratégica [...] que alinha missão, visão e estratégias a um conjunto equilibrado de indicadores – financeiros e não financeiros”. Essa ferramenta prioriza o equilíbrio organizacional a partir de quatro perspectivas. São elas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

A seguir o detalhamento de cada perspectiva pelo olhar de Augustinho Peludo (2015):

- *Perspectiva financeira*: as medidas financeiras são valiosas e demonstram as consequências econômicas das ações consumadas. Os acionistas terão uma clara percepção da gestão da empresa através dos resultados obtidos. Os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa, no sentido de medir se a execução da estratégia está proporcionando o lucro esperado. Os indicadores e medidas financeiras utilizados para avaliar o comportamento da organização podem ser: lucratividade, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa etc.
- *Perspectiva dos clientes*: as empresas devem medir definir o mercado de atuação, devem identificar claramente quem são seus clientes e em qual segmento devem concentrar sua atuação. Os indicadores devem mostrar se os produtos e serviços estão de acordo com a missão da organização e se atendem às necessidades dos clientes. Devem ainda indicar tendências de mercado, a fim de que a empresa desenvolva soluções que gerem valor para os clientes. Esses indicadores e medidas podem ser satisfação do cliente, retenção de clientes, participação no mercado, etc.
- *Perspectiva dos processos internos*: refere-se aos processos de negócios em que a organização precisa ter excelência. É onde a estratégia é mais fortemente aplicada. São processos finalísticos ou de operações, com impactos diretos nos resultados financeiros e na satisfação dos clientes (produção de bens ou prestação de serviços aos clientes), e processos de suporte à realização das demais atividades (aquisições de materiais, pagamento de pessoal, comunicação etc.). São os processos internos que criam valor para os clientes, que podem aumentar a produtividade e trazer melhores resultados para os proprietários, acionistas e demais interessados. Os indicadores devem mostrar se os processos estão alinhados, se possuem qualidade intrínseca, se estão gerando valor, e se estão direcionados à satisfação das necessidades dos clientes. Os indicadores e medidas podem ser: qualidade, produtividade, inovação, logística, comunicação interna, etc.

- *Perspectiva do aprendizado e crescimento:* aqui se analisa a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para obter sucesso no futuro. Essa perspectiva abarca os principais ativos intangíveis: pessoas, sistemas/informações e clima/motivação: as pessoas, sua capacidade de aprender, de se desenvolver e gerar crescimento para a organização; as informações/conhecimentos armazenados a serem utilizados para inovações e melhorias; clima/motivação e a cultura, que devem refletir um ambiente organizacional adequado ao aprendizado e ao crescimento. Os indicadores e medidas podem ser: treinamentos, competências, motivação, desenvolvimento de novos métodos etc.

Dessa forma, Kaplan e Norton construíram um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro.

Ao implementar o Balanced Scorecard, espera-se maior obtenção de informação sobre essas áreas da empresa e auxílio na tomada de decisões, haja vista que para isso os dados e as informações devem ser concretos e analisados de forma a contribuir para o melhor desenvolvimento do empreendimento.

Assim conclui-se o Planejamento Estratégico proposto para a Marmoraria Alpha do qual se demonstrou útil uma vez que tanto a proprietária como os funcionários não sabiam que muitos problemas e complicações poderiam ser evitados se tivessem algum modelo de Planejamento Estratégico.

Esse modelo trouxe um norte para a tomada de decisão tanto no que tange ao ambiente externo como interno, haja vista que o clima organizacional se demonstrou mais ameno. Logo, ainda é tímido o intuito de se implementar esse modelo proposto. Entretanto, há interesse por todos de fazê-lo funcionar, uma vez que irá melhorar a dinâmica da empresa.

Na literatura em geral, há muitos modelos propostos e cada um pode ser adequado a cada tipo de empresa. Aqui optou-se por mesclar, para melhor atender ao estudo realizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar essa microempresa familiar, pôde-se observar de perto as dificuldades que a maioria delas atravessa. Por ter pessoas da família diretamente envolvida no trabalho e desenvolvimento da mesma, muitos são os conflitos subsequentes das relações familiares que por meio deles surge a instabilidade.

Ao se aplicar a metodologia, no início foi ruim uma vez que as pessoas não estavam interessadas em colaborar plenamente. Entretanto, com o passar das visitas e explanação do que se pretendia, o cenário foi mudando.

Devido ao não acolhimento de imediato da implementação do Planejamento Estratégico da Marmoraria Alpha, a tentativa de realizar o trabalho chegou a ser desanimador. Isso fez com que se pudesse perceber como é difícil para a proprietária gerir de forma satisfatória a empresa.

Ao passo que a metodologia foi sendo aplicada, os funcionários foram se inteirando ao trabalho proposto, a esperança de que esse modelo fosse implantando e com sucesso, foi sendo refeita. Para o aplicador, muito significa que o resultado de seus trabalhos sejam frutos do envolvimento e utilização das demais pessoas que fazem parte da organização.

Apesar de todo os esforços para se elaborar um Planejamento Estratégico adequado às necessidades da Marmoraria Alpha e de convencer as pessoas de que ele só seria eficaz se todos participassem, não foi possível observar a concretização das propostas que foram feitas devido ao tempo exíguo e trabalhos posteriores poderão ser realizados a fim de solucionar tais pendencias

Espera-se que o Planejamento Estratégico se concretize e traga resultados positivos para a empresa em si, mas também para as pessoas que fazem parte da mesma.

Mais monitoramento, por um período estendido seria necessário para que se pudesse de fato observar se os objetivos foram ou não alcançados. Caso não fossem, outra análise deverá ser feita para que os resultados esperados sejam alcançados.

É incomodo quanto se pode evitar uma situação tão complexa em que a Marmoraria Alpha se encontra, caso fosse trabalhada a Gestão nas microempresas. O Sebrae disponibiliza treinamento para os pequenos empreendedores, porém não in loco. Como o empreendedor normalmente é encarregado de tudo, sair de sua

empresa para se capacitar é inviável já que não pode deixar na mão de outras pessoas.

Os esforços para que a empresa continue de pé são inúmeros por parte da proprietária, pois querendo ou não é de lá que a família sobrevive. Porém, é necessário maior comprometimento dos demais funcionários e mudanças básicas na organização, na gestão e nas finanças, para citar algumas.

Os resultados esperados dessa intervenção na Marmoraria Alpha que advém da implementação do Planejamento Estratégico é, primeiramente despertar em todos a necessidade de se fazer mudanças práticas na empresa e principalmente de que todos devem se envolver nesse processo.

Em segundo lugar, espera-se redução da inadimplência, custos operacionais para que se possa saldar dívidas e reinvestir na empresa a longo prazo. Quanto a redução de custos, pretende-se negociar por menores preços com os fornecedores, participar de modalidades de licitação pública, captar clientes, trabalhar o pós-venda e investir em publicidade e propaganda.

Além disso, trabalhar de forma sustentável também é algo que poderá ser um diferencial competitivo até mesmo para melhorar a imagem da empresa frente aos clientes.

As ações de melhorias também serão refletidas na vida dos funcionários com a preservação de sua saúde através de investimentos tecnológicos e na infraestrutura. Plano de carreira com salários maiores também poderão ser obtidos a partir das melhorias anteriormente mencionadas.

Como o cenário político e econômico do país é instável, dificilmente haverá reforma tributária que possa beneficiar a população e os microempreendedores. As pessoas até não se importariam de pagar esses impostos desde que eles voltassem em forma de serviços que ajudassem na lida diária. Quanto a isso não há como lutar.

REFERÊNCIAS

- ALTAF e TROCCOLI, Joyce Gonçalves e Irene Raguenet. E&G Revista de Economia e Gestão, A importância da gestão profissional em uma empresa familiar-Joalheria Meridiano Ltda., Puc Minas, v. 10, n. 23, mai/ago. 2010.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOF, H. Igor. DECLERCK; Roger P.; HAYES, Roberto L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981, p. 270.
- ANSOFF, H., DECLERCK, R., HAYES, R. From strategic planning to strategic management. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- ANSOFF, H. Igor. Implantando a administração estratégica. São Paulo : Atlas, 1993.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v.10, n.1, p.7-24, fev. 2003.
- ARMSTRONG, J. S. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*. Vol. 3, p. 197-211, 1982.
- BETHLEN, A. de S. *Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 407.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1, n. 1, p. 131-154, jan./abr. 2012.
- BORNHOLDT, W. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. Porto
- BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. de S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistanas. *Rev. Adm. UFSM*. Santa Maria, V. 6, N. 1, p. 71-90, Jan/Mar. 2013.
- BLUMENTRITT, T.; DANIS, M. Business strategy types and innovative practices. *Journal of Managerial Issues*. Pittsburg: Summer, v. 18, n. 2, p. 274-291, 2006.
- CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1962.
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 469
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 23, n. 4, p. 19-39, dez. 1999.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. *Planejamento estratégico: uma abordagem prática*, Florianópolis: Publicação do Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996, p. 76.

DAY, G.; SCHOEMAKER, P.; GUNTHER, R. *Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; LICHTENTHALER, U. Research on Technological Innovation in Family Firms: present debates and future directions. *Family Business Review*, v. 26, n. 1, p. 10-31, jan. 2013.

DOLABELA, F. *O segredo de Luisa*. São Paulo: Cultura, 1999.

DONNELLEY, Robert G. A Empresa Familiar, publicado pela Harvard Business Review, Vol. 42, nº 4, Jul/Ago de 1964. Disponível em <http://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967/empresa-familiar>.

ESTOLANO, Alexandre Luiz Degani. *Processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras: um estudo sobre sua disseminação e sobre os benefícios de sua adoção*. Rio de Janeiro: UFRJ/ COPPEAD, 2002.

FISCHMANN, Adalberto A, ALMEIDA, Martinho I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GARCIA, W. P. *Desenvolvimento das famílias empresarias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GLASSOP, L.; HAGEL, P.; WADDELL, D. KPMG and Family Business Australia Survey of Family Business Needs 2007. Deakin University, Melbourne, Australia. 2007. Disponível em <<http://peak.fambiz.org.au/documents/item/246>> Acesso em 15 Nov. 2010.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRECO, S. M. S. S. et al. *Empreendedorismo no Brasil: 2008*. Curitiba: IBQP, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERBERT, Theodore T.; DERESKY, Helen. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, v. 8, n. 2, p. 135-147, Mar./Apr. 1987.

HREBINIAK, L. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

INÁCIO, S. R. da Lima. A cultura da empresa familiar no Brasil. Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/a-cultura-da-empresa-familiar-no-brasil-4870/artigo/>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. 1ª ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A.; SARATHY, R.; MURPHY, F. Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, v. 38, n. 1, p. 85-101, jan. 2012.

KEPNER, C. e TREGOE, B. *O administrador Racional*. São Paulo. Atlas, 1981.

KLUYVER, C.; PEARCE II, J. *Strategy: a view from the top (an executive perspective)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, p. 243-247, set. 1991.

LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. *Family Business Review*, v. 21, n.3, p. 217-236, set. 2008.

MAHMOUD-JOUINI, S.; MIGNON, S. *Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité: contribution au concept d'innovation prudentielle*. *Management International*, v. 14, n. 1, p. 25-41, jan. 2009.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry e QUINN; James Brian. *O processo da estratégia*. 3. Ed. Porto Alegre: Brookman, 2001, p. 404.

MINTZBERG, H. The strategic concept I: five Ps for strategy. *California: Management Review*, 1987, p. 11-25.

MOURA, Gilnel Luiz de; FISHMANN, Adalberto Américo; SILVA, Andressa Henning; BALSAN, Laércio André Gassen – *Integração entre Pesquisa e Desenvolvimento e Planejamento Estratégico: Um estudo em Montadoras Automobilísticas*. *Revista Gestão & Regionalidade – Vol. 30 – Nº89 – Mai-ago/2014*.

MOSS, T. W.; PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Businesses. *Family Business Review*, no prelo, 2014.

NORDQVIST, M.; WENNBERG, K.; BAU, M.; HELLERSTEDT, K. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, v. 40, n. 4, p. 1087-1122, mai. 2013.

O'GORMAN, C.; BOURKE, S. MURRAY, J. A. The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. *Small Business Economics*, v. 25, p. 1-16, 2005.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2008, p. 331.

_____. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, metodologias e práticas. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, M. A. L. *Qualidade: desafio da pequena e média empresa.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994, p. 64.

PAGNONCELLI, Dernizo & VASCONCELOS, F., Paulo. *Sucesso Empresarial Planejado.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PELUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública.* 4. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva.* 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POUTZIOURIS, P. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v.9, n.5, p.185-214, 2003.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo econômico.* São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE/ES. *Série Perfil de Projetos – Marmoraria.* Vitória, NOV, 1999.

SHARMA, P.; CHRISMAN J. J.; CHUA, J. H. *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges.* *Family Business Review*, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, v. 25, n. 1, p. 5-15, mar. 2012.

STONER, A. James, & FREEMANN, R. Edward. *Administração.* Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995, p. 533.

SUN TZU. *A arte da guerra.* São Paulo: Pensamento, 1995.

TIMMONS, J. A. *New venture creation, entrepreneurship for the 21st century.* 4th ed. Irwin, 1994.

VIDIGAL, A.C. *Viva a empresa familiar.* Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

ZHAO, F. *Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation.* *International Journal of Entrepred Porto Alegre: Bookman*, 2001.

APÊNDICE – Roteiro de Entrevista

Entrevista aplicada durante a visita à Marmoraria Alpha, no mês de dezembro de 2015. Essa entrevista foi elaborada de forma lógica, de acordo com a afinidade das perguntas. Ela foi estruturada da seguinte forma:

HISTÓRIA DA EMPRESA

- 1) Entre todos os tipos de negócios, por que uma marmoraria?
- 2) Você já conhecia esse tipo de negócio ou já tinha trabalhado com algo assim?
- 3) Quanto tempo de atuação no mercado?
- 4) Quantas pessoas da sua família trabalham neste negócio?
- 5) É mais vantagem pra você ter pessoas da família ou não? Por quê?
- 6) Como os outros funcionários enxergam os membros da família?

MATERIAIS

- 7) Quais são os principais produtos?
- 8) Quais são os principais fornecedores?

LOCALIZAÇÃO E ESTRUTURA

- 9) Você acha que a empresa está bem localizada?
- 10) A estrutura física é a ideal para esse tipo de atividade?

GESTÃO DE PESSOAS

- 11) Há quantos funcionários?
- 12) Eles possuem carteira assinada?
- 13) Eles possuem plano de carreira?
- 14) Há benefícios para os funcionários? Por quê?
- 15) Qual a jornada de trabalho?
- 16) Qual a política de pagamento?
- 17) Você acha que seus colaboradores estão motivados para o trabalho?
- 18) Qual a sua maior dificuldade com relação aos seus funcionários?

VENDAS e FINANÇAS

- 19) Há captação de clientes?
- 20) Existe uma política de pós – venda?
- 21) Qual sua abrangência no mercado?
- 22) Existe alguma estratégia de marketing?

23) Há controle eficaz de cobrança e ou ferramentas financeiras?

CLIENTES

24) Para qual classe seu produto é direcionado?

25) Você tem percebido a diminuição de clientela? Você atribui a quê?

26) A seu ver, o que você acha que o cliente procura quando vem à sua empresa?

27) Sua logística de entrega é eficaz?

CONCORRENTES

28) Quais são seus principais concorrentes?

29) De que forma você os avalia?

30) Como você vê o mercado atual comparado ao mercado existente no início de suas atividades?

31) Qual o seu diferencial competitivo?

FUTURO

32) Você acha que as taxas tributárias dificultam o crescimento? Por quê?

33) Há algum planejamento de expansão da empresa?

34) Existe algum plano de profissionalização da gestão?

35) Existe planejamento estratégico formalizado? Por quê?