

DESAFIOS ATUAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS COM CULTURA FAMILIAR

Bruno Henrique de Sousa Lopes ¹

Leonardo Augusto Amaral Terra ²

RESUMO

Este trabalho visa apresentar quais as dificuldades na implementação do Processo de Planejamento Estratégico em Empresas com cultura Familiar. O método de coleta de informações foi por meio de entrevistas em campo, Multi-casos, utilizando a Técnica de Incidente Crítico. O tratamento ocorreu através da análise do autor com auxílio de um software de análise de conteúdo. Essa análise possibilitou concluir que a cultura e a gestão exercem fortes influências no Planejamento Estratégico. O estudo permitiu observar que a medida que a empresa cresce economicamente, as relações de dependência tendem a alternar, onde a empresa deixa de ser dependente da família e a família passa a ser dependente da empresa

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Empresa familiar. Implementação da estratégia.

¹ Engenheiro de Produção pela Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP, e-mail: bruno.henrique.lopes@hotmail.com

² Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, com MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas, Mestrado e Doutorado em Ciências no programa de Administração de Organizações da Universidade de São Paulo (FEARP-USP). e-mail: prof@leoterra.com.br

1 INTRODUÇÃO

Na literatura da área existem diversas formas de se definir o que é uma organização com administração Familiar. Para Petry e Nascimento (2009) empresa familiar é aquela que uma ou mais famílias detém o poder e não necessariamente deve ter passado pelo processo de sucessão. Alguns autores tecem em seus trabalhos as características que definem uma empresa familiar através de elos. J. L. d. Oliveira, Albuquerque, e Pereira (2012) trazem como elos família e empresa. Já a grande maioria dos pesquisadores da área de gestão familiar preferem trabalhar como elo: família, propriedade e gestão, por contemplar melhor os conflitos de interesse existentes.

Lethbridge (1997) categoriza empresas familiares em três tipologias, de acordo com o nível de poder sobre as decisões que a família exerce sobre a organização, sendo elas:

- (i) Tradicional: De capital fechado, onde a família exerce forte poder e existe pouca transparência administrativa.
- (ii) A híbrida: Com o capital aberto, mas com o poder voltado para a família, porém com maior transparência.
- (iii) De influência familiar: Com o poder na mão de acionistas, porém a família ainda detém participação acionária significativa. Essa se encontrando em um alto grau de maturidade de gestão.

Um fato constatado entre os pesquisadores da área de gestão familiar é a importância dessas organizações, Bertin e Watson (2007) definem que 70% das organizações mundiais são empresas familiares. Lethbridge (1997) demonstra que empresas familiares tem peso significativo na economia global e que podem ser competitivas e modernas mesmo com seu poder restrito a família. Por autos o autor

define que empresas familiares detém 50% da mão de obra e que dependendo do país pode chegar a gerar dois terços do PIB. Conforme pesquisa realizada pelo IBGE (2001) no comércio de produtos alimentícios, as empresas familiares representam 58,9% do total, no comércio de outros produtos a representação é de 47,1%. Já nas atividades de serviço sua representação é de 87,3% e atividades de informática 81,2%. Porém, seu faturamento é apenas 30% comparadas com as empregadoras, entretanto com uma produção superior em algumas áreas, como por exemplo a de serviço.

Para Oro, Beuren, e Hein (2009) as empresas familiares, vão passando por processos de maturidade conforme o passar das gerações. No momento em que é fundada a organização tem como intuito inicial atender as necessidades de seu fundador. Tendo o poder centralizado no mesmo e contando com uma estrutura limitada e pouco formalizada, posteriormente tendo que empregar estratégias para dar continuidade aos negócios. Na segunda geração a empresa passa a deixar de ser interesse do fundador e dar-se início a sociedade entre irmãos, enfrentando conflitos de poder e de formalização. Na terceira geração que já passa por uma expansão da família gerando uma propriedade de primos, os conflitos são gerados pela complexidade em gerenciar diversas gerações. Entretanto diversos autores que estudaram a área sintetizaram que o grande interesse das organizações familiares é dar continuidade no negócio, afim de servir como base econômica para a sobrevivência da família.

Bertucci, Campos, Pimentel, e Pereira (2009), J. L. d. Oliveira et al. (2012) e Tillmann e Grzybovski (2005) caracterizam a sucessão como as principais características que vão decidir a longevidade destas organizações. A gestão do poder dentre estas organizações é imprescindível para a sua continuidade, aderindo, nivelando os interesses pessoais, protegendo os envolvidos e profissionalizando a organização. Todos são coerentes em um aspecto, a importância do planejamento e adoção de critérios como meio de intermediar interesses, poder, sucessão e visão da empresa.

Um planejamento é essencial para que a organização se mantenha alinhada em busca de objetivos e esses sejam disseminados entre todos. Um bom planejamento

auxilia a organização em momentos de dificuldades e explora melhor a sua capacidade. Estrada e Almeida (2007) definem que o planejamento estratégico tem a visão voltada para o futuro, observando ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo assim como seus pontos fortes e fracos, arquitetando objetivos, definindo estratégias, ações e implementação.

O objetivo deste trabalho é analisar quais as dificuldades na implementação do processo de planejamento estratégico em empresas familiares. A premissa que motivou este artigo, foi a da dificuldade das organizações em planejar, implementar e controlar o planejamento estratégico. O enfoque sistêmico que se deu voltado para as empresas familiares justifica-se porque essas organizações têm que administrar em um ambiente que prospera muitos conflitos inerentes a interesses pessoais. O tópico que se segue adquire o embasamento teórico de autores da área tanto de estratégia como a de administração familiar. Seguido pelo método de coleta dos dados, onde se dá através de entrevistas com gestores das empresas abordadas. Optou-se por abordar empresas com tamanhos econômicos diferentes para agregar mais informações para a área do planejamento estratégico em empresas com cultura familiar.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Planejamento estratégico

Porter (2007) levanta uma das principais confusões quando se fala de estratégia, a dos gestores em confundi-la com eficácia operacional. Para ele, as duas – Estratégia e eficácia operacional - são essenciais para um bom desempenho, e devem ser a meta primária de toda organização. Porém a forma de se trabalhar de ambas é diferente. Enquanto a eficácia operacional visa desenvolver da melhor forma possível sua atividade, a estratégia visa combinar da melhor forma possível atividades. Segundo

o autor, a combinação dessas atividades deve entregar uma única mistura de valor. Dessa forma, estratégia não é ser diferente, mas é explorar da melhor forma possível atividades já existentes. Ainda assim ele demonstra que atividades conseguem ser copiadas, mas estratégias não. Já que estratégias estão alinhadas a características da empresa que a emprega. Goold e Campbell (1998) contribuem para esse pensamento, os autores mencionam que não existe uma única receita para a formulação da estratégia em uma organização. Ela é individual de acordo com a natureza, negócios da empresa, estilo de pessoas e metas. Bethlem (2009) acredita que para transformar ideias estratégicas em ações estratégicas exigirá um conjunto de quatro etapas subsequentes, sendo elas: 1- um processo intelectual coletivo ou individual de propostas que pode ser chamado de planejamento estratégico. 2- um processo de aceitação dos envolvidos com a etapa anterior que pode ser chamado de plano estratégico ou plano de ação. 3- iniciar o processo de concretizar a etapa anterior, realizando a execução das ideias do autor ou autores. 4- processo dinâmico de finalizar a etapa anterior.

D. d. P. R. d. Oliveira (2011) cita quatro tipologias de estratégias oriundas da situação em que a organização se encontra, conforme Tabela 1

Tabela 1 - Tipos de estratégia

<u>TIPOS DE ESTRATÉGIA</u>	<u>DESCRIÇÃO</u>
Estratégia da sobrevivência	Quando a empresa se encontra com muitos pontos fracos internos e um grande índice de ameaça externa. Esse tipo de estratégia envolve grandes cortes em investimentos e se usada por um longo período pode tornar a empresa propícia a ser engolida pelo mercado.
Estratégia de manutenção	Neste cenário, a organização conta com uma série de pontos fortes, seguido de grandes ameaças externas. Nesta situação o executivo tem que explorar os seus pontos fortes, e reduzir os impactos dos seus pontos fracos, afim de manter a posição conquistada até o momento.
Estratégia de crescimento	Nesse cenário, apesar de contar com muitos pontos fracos, o ambiente proporciona oportunidades. Com essa possibilidade o executivo pode optar por ganhar espaço, lançando novos produtos e aumentar as vendas.
Estratégia de desenvolvimento	Nesse cenário, a empresa conta com muitos pontos fortes e muitas oportunidades no ambiente. Nesse caso a empresa pode optar por desenvolver os eixos mercadológicos e tecnológicos

Fonte: Oliveira (2011)

Thompson e Strickland III (2000) mensuram que uma boa estratégia está atrelada a uma boa execução, entretanto a empresa não estará totalmente resguardada de riscos. Real, Santos, Adamy, e Stefano (2015) Definem que para a criação de boas estratégias, é necessário ser realizada uma sólida análise interna e externa no ambiente da empresa. A avaliação da estratégia deve olhar além da sobrevivência da organização no curto prazo, se preocupando com tendências que possam levar a organização ao sucesso no longo prazo para a área em que atua. Para o autor uma boa estratégia não precisa ser alterada constantemente elas são estruturadas em metas e objetivos, nunca sendo voltada para um único problema. É uma estrutura capaz de resolver uma grande gama de problemas

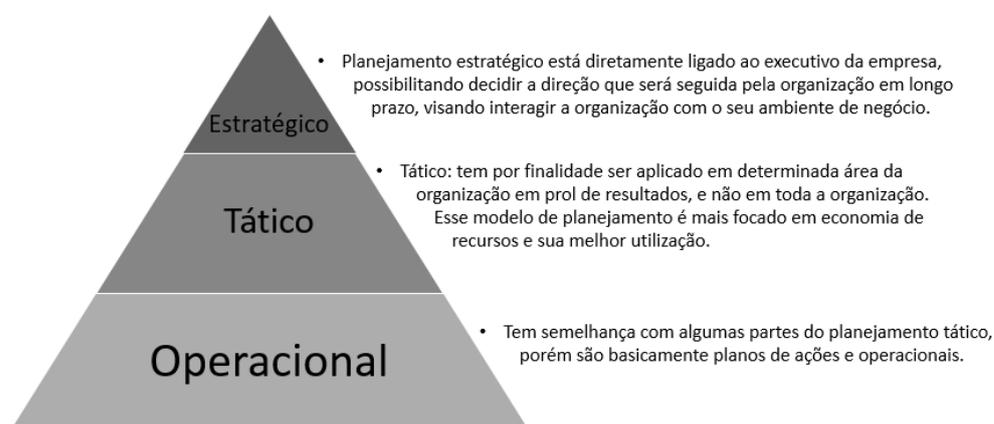
Thompson e Strickland III (2000) mencionam o planejamento estratégico para como um método para alinhar as estratégias com os interesses globais das organizações, para o autor uma organização que não conta com um planejamento estratégico está

totalmente a deriva, impossibilitada de usufruir de toda a sua capacidade, se tornando menos competitiva. Real et al. (2015) corrobora com esse pensamento mencionando que a falta de um planejamento estratégico conduz a organização a realizar práticas ultrapassadas de gestão. D. d. P. R. d. Oliveira (2011) caracteriza a ferramenta planejamento estratégico como sendo de uma grande importância para as organizações para vantagem competitiva. Voltado para o pensamento de “como se está e onde se quer chegar” ele propõe uma metodologia para elaboração do planejamento estratégico que tem como pilares o Diagnóstico estratégico, Missão da empresa, Instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim o controle e avaliação. O autor ainda divide o planejamento estratégico entre a fase de formulação e implementação, ressaltando que são momentos distintos e que muitas organizações não conseguem completar a implementação. Já Real et al. (2015), caracteriza que não existe apenas uma maneira de elaborar um planejamento estratégico. Ele é elaborado a partir de várias técnicas e fatores que propiciam a execução de várias tarefas sistematicamente. Mas em a sua essência inclui a criação de objetivos e os processos para atingir os mesmos claramente. Kich e Pereira (2011) expõem alguns fatores que contribuem para a dificuldade da implementação do planejamento estratégico, sendo a Cultura organizacional, Estrutura, Liderança e a falta de comunicação interna.

Adentrando melhor o assunto Souza (2011) constata a dificuldade da formalização do planejamento estratégico em algumas empresas e suas causas. Sendo alguns fatores listados como a falta de tempo dos gestores que não estão ocupados somente com a gestão ou detém pouco tempo para executá-la, e estão diariamente ocupados com tarefas rotineiras e manuais. O autor também constata a importância dessa ferramenta, onde se notou alterações significativas de crescimento em sua empresa estudada, onde em períodos distintos, a tentativa de implementação surtiu em crescimento da organização, porém a dificuldade em disseminar o planejamento entre todos os níveis acabava impedindo a formalização completa.

Goold e Campbell (1998) declaram que o planejamento estratégico é eficaz em organizações que procuram desenvolver estratégias amplas e integradas entre as unidades de negócio. Para os autores um ponto forte do planejamento estratégico é que ele elabora procedimentos de verificação e equilíbrio determinando a estratégia em cada unidade de negócio. Obrigando gerentes de unidades e alta gestão a se comunicarem. Essa troca de ideias melhora as estratégias propostas por dar diversos pontos de vista como opção. Outro ponto positivo colocado é que ele proporciona que as estratégias se integrem melhor em mais unidades. Já D. d. P. R. d. Oliveira (2009), cita separadamente três tipos de planejamento, sendo que ambos representam níveis, planejamento estratégico, tático e o operacional. Para isso o autor detalha a função e o nível de cada um conforme o diagrama mencionado na FIGURA 1.

Figura 1 - níveis do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2009)

Estrada e Almeida (2007) acreditam que o planejamento está sempre em evolução, pressionado pelas mudanças globais, tendo sempre que estar corrigindo erros.

Para isso o autor cita a gestão estratégica como sendo uma ferramenta aprimorada do planejamento estratégico. Para ele, essa ferramenta tem como os próprios pilares o planejamento estratégico e a administração estratégica. Uma das características da gestão estratégica é o pensamento sistêmico, integração entre planejamento e controle, gestão de mudanças, aprendizagem organizacional, procura pela eficiência e eficácia organizacional. Porém peca na integração da mudança organizacional. Em concordância com os demais autores, ele trata o momento de sua implementação como sendo o de extrema importância.

Para Estrada e Almeida (2007) cita alguns problemas para que o planejamento estratégico seja implementado nas organizações sendo eles: rigidez, dificuldade de planejar em ambientes instáveis, excesso de confiança - já que o planejamento estratégico leva a organização a focar em fatores que promovam o seu sucesso – estratégias inorgânicas e um planejamento que não leva em conta os requisitos da cultura organizacional. O autor sugere que estratégias sejam transformadas em planos de ação para que se consiga ter um controle efetivo e avaliação de desempenho sobre a mesma. Goold e Campbell (1998) mencionam dois aspectos negativos do planejamento estratégico. Sendo a perda de flexibilidade, já que o processo de tomada de decisões fica ampliado, sendo assim, a empresa fica incapacitada de dar respostas rápidas ao ambiente. E a outra complicação é a falta de motivação para os gerentes de linha ou unidades.

Limitando o campo do planejamento estratégico e trazendo para o contexto de empresas familiares Belmonte e Freitas (2013) enfatizam que o planejamento estratégico voltado para essas empresas devem constar sucessão, com um caráter formalizado e com critérios. Cultura com controle de poder, já que se subentende que empresas familiares tem a mesma voltada para o fundador, assim centralizando o poder na alta gestão. E a gestão de recursos humanos que integra as práticas do planejamento estratégico

Tillmann e Grzybovski (2005) definem que estratégia de negócios tendem a andam em paralelo com estratégias de sucessão. Em empresas familiares essa sucessão tende a ser mais crítica. Em um estudo, para se analisar as estratégias propostas por essas empresas para lidar com o momento de sucessão. Nota-se que o método é genérico e na grande maioria dessas organizações os sucedidos acreditam que a inserção do sucessor deve ser gradativa e cedo, para que o sucessor ganhe a visão do negócio e da família, para assim o processo de sucessão dessas empresas não coloque a organizações em risco. Dessa forma o autor nota uma característica do sucedido e um desafio grande para o sucessor, onde em muitos dos casos a visão do sucedido se encontra limitada, esse novo Diretor deve ter os conhecimentos do negócio, mas não se apegar somente a ele, trazendo novos horizontes para e empresa.

Em um estudo realizado com 71 empresas familiares sitiadas no estado do Rio Grande do Sul de pequeno a grande porte, entre a primeira e a quarta geração Petry e Nascimento (2009), nota que grande parte detinha uma estratégia, porém tinha um equilíbrio entre empresas que tinham a formalização da sua estratégia e as que não tinham. O autor constata que gestores de empresas com maior maturidade, tinham noção da importância do planejamento estratégico, porém acreditavam que não era onde a organização deveria orbitar para que fosse competitiva. Em contrapartida notou-se uma característica de organizações familiares de pequeno porte, onde a maior visão que elas tinham do planejamento estratégico era o aumento do seu faturamento. O autor ainda destaca como fundamental para um planejamento estratégico a questão de capacidade das empresas para mensurar o desempenho econômico, ele constatou em sua amostra que em grande parte das organizações utilizam indicadores de desempenho econômico, contudo as organizações de menor porte se mostraram ser de menor maturidade, não conseguindo mensurar margem de segurança e por adotar o método de custo padrão em sua linha de produto. Real et al. (2015) agregaram outro dado estatístico em relação ao tema. Em um levantamento com um grupo de 12 empresas familiares prestadoras de serviço na região central de Rio Grande do Sul, constatando que as principais

dificuldades para a escolha de estratégias de sobrevivência, umas dar quatro tipologias de D. d. P. R. d. Oliveira (2011) citadas anteriormente. Constatando que, 84% foi por falta de pessoal qualificado, 8% por falta de prática e 8% por desconhecimento sobre conceitos estratégicos. Outro fato constatado pelo autor foi quanto ao retorno percebido pelas empresas com as estratégias, onde 66% notara ganho de mercado, outros 42% o posicionamento competitivo e 33% a redução de custos.

2.2 Cultura e governança

O processo de governança tende a caminhar em paralelo com a cultura da organização, Carvalho (2008) menciona que o fundador e o processo de socialização são dois aspectos para o desenvolvimento da cultura em uma organização. O fundador atua dando início na cultura e agregando valores iniciais a organização, já o processo de socialização é os sistemas de convivência entre os funcionários da empresa. Este tende também a sofrer influência pelo fundador que age sobre o mesmo doutrinando de acordo com o seu pensar. A autora ainda cita que o departamento de recursos humanos atua sobre a gestão da cultura organizacional, já que ele é responsável pelo recrutamento de pessoas no perfil desejado, dando treinamentos e desenvolvendo lideranças e mapeando meios de comunicação e que os líderes também exercem forte influência na cultura já que estes tem uma comunicação ampla dentro da organização. Para (Hanashiro, 2008) a cultura não influencia somente os processos de aprendizagem, como também estão ligadas as competências que serão desenvolvidas pela organização.

Salim, Barth, e Freitas (2012) comprovam que a cultura disseminada pelo seu fundador tem influência direta no modelo de gestão da organização, e ela é de maior percepção nos processos de profissionalização e sucessão da empresa. O autor conclui que é possível uma empresa familiar adquirir um processo de profissionalização e de

sucessão competente desde que descentralize as decisões, mantenha o pensamento em investimentos intelectuais e em melhores recursos e jamais trate a sucessão como um assunto que provoque desconforto. Machado (2005) apresenta um detalhe a ser observado quando tratamos de sucessão.

Petry e Nascimento (2009) Contribuem com essa ideia e afirma que a questão de sucessão não deve ser tratada com um evento e sim como um processo planejado. O autor acredita que um modelo de gestão baseado na visão, missão e crenças da organização traz vantagens competitivas. Esse modelo deve orientar a organização conseguindo mensurar, executar e realizar os controles para a missão da empresa. Em sua amostra o autor constata que quanto maior o tempo da empresa, maior é a inserção da sucessão no planejamento estratégico. Porém consegue atingir somente 50% das organizações até a quarta geração dessa mesma amostra. Em contrapartida a participação dos sucessores no acompanhamento de resultado dessas organizações tendem a aumentar de acordo com a maturidade. Notando que entre os quesitos experiência, parentesco e educação formal. Quanto maior a geração, maior é levado em conta a questão experiência para sucessão, caindo o quesito parentesco sendo que a educação formal durante as gerações mantém um equilíbrio com a soma de parentesco e experiência. Dessa forma constatou-se exigir do sucessor em todas as gerações bons níveis de conhecimento do negócio, liderança e capacidade empreendedora. Salim et al. (2012) concluem que é possível uma empresa familiar adquirir um processo de profissionalização e de sucessão competente desde que descentralize as decisões, mantenha o pensamento em investimentos intelectuais e em melhores recursos e jamais tratar a sucessão como um assunto que provoque desconforto.

O modelo de governanças vem sendo bem discutido em organizações familiares tendo como mecanismos de gerenciamento de conflitos internos inerentes a esse tipo de organização. Pensando nisso Araújo, Cabral, Santos, Pessoa, e Roldan (2013). definem que uma boa ferramenta para solucionar ou ao menos amenizar esses problemas é a implementação da ferramenta de governança corporativa alinhada pelas boas práticas

baseadas no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009). No seu estudo o autor concluiu que empresas familiares tem dificuldades em implementar as boas práticas de governança corporativa. Uma vez que elas pecam em incluir de uma forma sistêmica esse processo, falhando nas ferramentas que auxiliam no bom funcionamento ou ao se recusar a implementar. Seja por falta de recursos financeiros, ou resistência em terceirizar a governança por um profissional capacitado Lethbridge (1997) evidencia que empresas familiares tem dificuldades em sua abertura de capital e que a ferramenta de governança corporativa é um conjunto de regras que intermediam as relações entre empresários e acionistas, auxiliando o empresário nesse momento.

Para Bertucci et al. (2009) Mecanismos de governança influenciam e são influenciados pela família e gestão e contribuem no processo de sucessão e mediação de conflitos inerentes a organização. R. Silva (2013) e Bertucci et al. (2009) citam o conselho familiar como uma ferramenta de governança para empresas familiares. Essa ferramenta trata dos interesses da família para com a empresa, mediando e eliminando conflitos tanto presentes como provenientes do futuro, perpetuando a visão e valores da família na organização através das gerações. Através de critérios, ferramentas e normas. Araújo et al. (2013) reformulam esse pensamento. Os autores definem que governança familiar não se equivale totalmente a governança corporativa já que empresas familiares buscam a sua longevidade através de delimitação de poder, organização e práticas de gestões adotadas, visando reduzir os conflitos inerentes a família e auxiliando no processo de sucessão. De um certo modo tendem a usar apenas parte da gestão corporativa e não a adotam como um todo.

A. d. J. Silva, Silva, e Silva (2013) mencionam uma descentralização de poder pouco abordado quando o assunto é empresas familiares. Ele define que além de empresas com um único fundador pai (patriarcal), tem as que são geridas por irmãos ou primos (fraternal), onde estão diretamente ligadas as decisões da empresa e que não tem uma figura fundador como modelo a ser seguido. O autor conclui que esse sistema tende a gerar conflitos maiores, já que a família tende a ir se expandindo a partir de vários

fundadores, tendo o crescimento muito maior do que na figura patriarcal. Uma solução encontrada em sua empresa estudada para a eliminação destes, é a fragmentação da empresa, para que grupos de família possam tomar as decisões e que essas decisões não afetem como um todo a organização. Assim o autor conclui que a forma de gestão fica melhor equilibrada e menos burocrática onde decisões podem ser tomadas mais rapidamente. Para isso, tem que ser bem definido as políticas de sucessão das partes da empresa. As partes sempre devem estar focadas na profissionalização dos sucessores e desenvolvimento da empresa, já que neste método a família tende a se expandir e a empresa tem que acompanhar esse crescimento. Machado (2005) define que a concepção de família modelo Patriarcal perdeu força a partir da década de 90, onde ganhou-se força a sociedade entre primos, empresas familiares geridas pelo casal entre outros modelos.

3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O objetivo dessa pesquisa é identificar quais as dificuldades na implementação do processo de planejamento estratégico em empresas com cultura familiar. De acordo com Cervo (2007) tem caráter exploratório, fornecendo informações e ideias para futuros pesquisadores que queiram aprofundar o objetivo levantado, sendo de caráter descritivo, por fornecer a futuros leitores a capacidade de compreender como foi a experiência do autor.

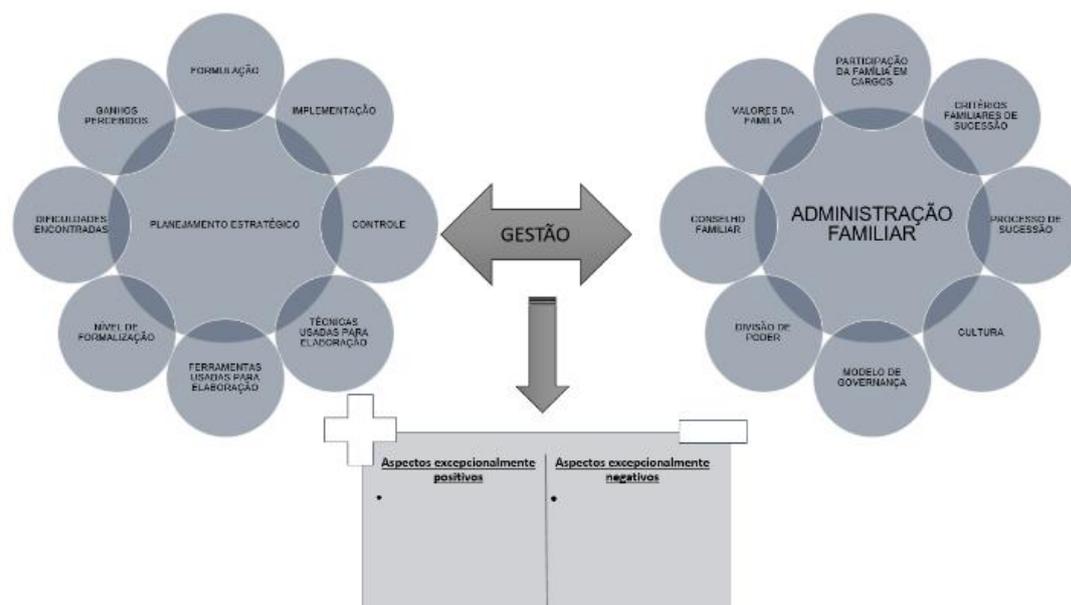
A pesquisa será multicase, com a amostra de duas empresas localizadas na região de Ribeirão Preto. Este tipo de análise se justifica por permitir uma comparação necessária para o objetivo do trabalho. O método adotado para o tema é o estudo de caso, por explorar situações da vida real, seguido pelo método de coleta de dados que se dá através de entrevistas exploratória por construir hipóteses, considerando diferentes aspectos relativos ao tema selecionado segundo Gil (2010) e por coletar dados do

entrevistado para o objetivo desejado conforme Cervo (2007) e não estruturada, não dirigida, por não conter um roteiro pré-elaborado, dando liberdade do entrevistador incentivar o entrevistado a delatar os fatos conforme o decorrer da entrevista.

Dessa forma as entrevistas serão realizadas em campo com uma pessoa das organizações, que estejam diretamente ligadas as fases do planejamento estratégico. As entrevistas serão conduzidas utilizando a técnica de incidente crítico,

Dessa forma o método de incidente crítico, induz o entrevistado a descrever situações alocadas no espaço de tempo desejado pelo entrevistador, afim de absorver aspectos positivos e negativos do fato estudado segundo (Flanagan (1973)). Para alinhar melhor os nossos elos de concentração, foi elaborada a figura 2 alinhando os elos principais, sendo planejamento estratégico e administração Familiar mediados pela Gestão que estuda a relação entre os mesmos. Os elos principais contém sub elos que serão explorados nas entrevistas afim de atender as necessidades desse trabalho. Por fim, nossos resultados serão dados por aspectos excepcionalmente positivos e negativos na relação entre os elos citados

Figura 2 - condução do incidente crítico



Fonte: elaborado pelos autores

O desejo é alinhar as fases do planejamento estratégico com o tamanho da empresa. Para essa avaliação tomamos como critério empresas que se enquadram pelo seu porte e tamanho de acordo com o BNDES (2001), atendendo os respectivos requisitos:

- (i) Microempresa: Receita operacional bruta anual menor que 2,4 milhões, planejamento estratégico em fase de formulação
- (ii) Pequena Empresa: Receita operacional bruta anual maior que 2,4 milhões e menor que 16 milhões com o planejamento estratégico em fase de implementação.

As empresas utilizadas para essa amostra não necessariamente devem ter passado pelo momento de sucessão, mas usando a definição de Petry e Nascimento (2009), tomaremos como base empresas que a família exerce forte poder de gestão. O presente trabalho tem caráter qualitativo porque nesse modelo de pesquisa o ambiente estudado é o fornecedor de dados e o pesquisador é o responsável por interpreta-los, segundo (Neves (1996)). A análise de dados se deu através do software de análise de conteúdo Tropes e com observações diretas do autor que esteve em campo realizando as entrevistas. A maneira de realização da análise do software Tropes permite gerar esferas que representam a quantidade de vezes que a palavra foi citada durante a entrevista. Dessa forma, quanto maior a esfera, mais vezes essa palavra foi citada. Sua órbita representa a proximidade dos termos em relação a classe central, essa classe central pode ser definida. Assim, quanto maior a proximidade destas, maior é a relação entre as duas. E quanto maior a distância, menos relação esta tem em comum. Para isso, vamos trabalhar com dois Eixos. Sendo eles: Família e Empresa com o tema central sendo as dificuldades enfrentadas no planejamento estratégico. A realização da análise do entrevistador foi embasada pelos sub elos, onde as informações que os alimentavam foram destacadas e informadas no tópico referente a análises

Com a mensuração desses desafios enfrentados, desejamos comparar as soluções propostas por essas empresas e com base em nossa pesquisa teórica discuti-las melhor. Elaborando uma relação entre os aspectos positivos e negativos coletados durante a entrevista. Por conclusão, espera-se que o trabalho compreenda melhor o ambiente família, gestão e estratégia. Esboçando o maior número possível de aspectos, afim de auxiliar futuros acadêmicos e Gestores da área de Administração Familiar, Estratégias e Gestão de Empresas a compreender melhor o ambiente de atuação do fenômeno estudado.

4 PESQUISA COM RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Apresentação das empresas abordadas

Dentre a amostra de empresas que aceitaram participar, optou-se por deixar a empresas anônimas, assim como seus entrevistados. Estas foram classificadas como Alfa e Beta. Para gerar um grau de confiabilidade alto das informações transmitidas, optou-se por abordar pessoas que estejam liderando o planejamento estratégico na empresa, e que podem trazer informações fundamentais vividas na prática. O tempo de existência das empresas são próximos, e ambas têm peso significativo na região de Ribeirão Preto em sua área de atuação.

4.1.1 Empresa Alfa

A empresa estudada tem 25 anos, trabalhando no ramo de sorvetes. Seus produtos têm fabricação própria. Sua fabricação e venda se dá na mesma planta. Atualmente o fundador exerce pouca influência dentro da organização, deixando sua irmã responsável por gerir a empresa. A mesma assume a parte de vendas, e está diretamente ligada ao fundador, exercendo forte poder dentro da empresa. Outra irmã assume a parte de fabricação juntamente com o ex marido Ainda assim mais três funcionários que não pertencem a família. Totalizando 07 pessoas. Com a quantidade de irmão trabalhando na empresa notou-se uma configuração diferente do habitual de empresas familiares que tendem a tem características Patriarcal – Único fundador Pai – sendo caracterizada como Fraternal – sociedade entre irmãos e primos de acordo com

A. d. J. Silva et al. (2013). De acordo com os critérios de classificação deste trabalho a empresa se caracteriza como sendo uma Microempresa.

O fundador com o conhecimento de negócio, atua na empresa como responsável por trazer novidades e variedades já que o foco estratégico da empresa é na diferenciação. A empresa já contou com filiais. Mas com o passar dos anos o fundador foi perdendo o interesse em dar prosseguimento nestas por conta da dificuldade de gerir diante dos cenários econômicos enfrentados durante o seu período de existência. Dessa forma, optou-se por prezar pela qualidade do produto em um único local, se tornando referência pela diferenciação do produto do que investir em crescimento no número de empresas. Atualmente a empresa conta com dois herdeiros. Os mesmos não têm interesse em dar prosseguimento no negócio da família e isso é de conhecimento de todos. Ambos não trabalham dentro da empresa e não manifestam o desejo de dar continuidade na empresa.

Nota-se que durante a entrevista toda a análise de mercado é realizada de maneira informal e que todo o funcionamento do negócio está no controle do fundador, que transmite as informações para sua irmã que está atualmente realizando a gestão. Observou-se também que esta, apesar de exercer essa função é extremamente dependente do fundador irmão para a tomada de decisão ou conhecimento de negócio. A empresa iniciou um processo de planejamento estratégico definindo missão e visão, porém não deu prosseguimento. Observa-se que um dos possíveis fatores foi o desinteresse do fundador em expandir o negócio. Em momentos de introdução de perguntas diretas sobre o planejamento estratégico, as respostas demonstraram um conhecimento abstrato em relação a esta ferramenta. Como a empresa não conta com um planejamento, a posição que ocupa no mercado é satisfatória para os envolvidos. Porém na cidade de Ribeirão Preto a empresa é reconhecida pela sua estratégia – qualidade e diversificação de produtos – e esse potencial acaba tendo o seu uso limitado. Observou-se também que todos os familiares estão ocupados com tarefas rotineiras e não de gestão em si. A empresa demonstra passar pela estratégia de

sobrevivência de acordo com D. d. P. R. d. Oliveira (2011), sendo familiar Tradicional conforme Lethbridge (1997).

4.1.2 Empresa Beta

A empresa se trata de um jornal informativo voltado para o setor sucroenergético, criado em 1989, com uma única unidade situada na cidade de Ribeirão Preto. Tendo em sua administração o fundador Patriarcal, conforme A. d. J. Silva et al. (2013), seguido dos dois futuros herdeiros em cargos de gestão, empregando todas as pessoas da família do fundador. Contando com aproximadamente 35 funcionários diretos e indiretos, classificada como Pequena Empresa. Atualmente o planejamento estratégico se encontra em fase de formulação. Com a chegada dos futuros herdeiros que estão se profissionalizando, algumas ideias foram abordadas. Como a implementação de um planejamento estratégico e implantação de uma Governança Corporativa com um Conselho Familiar. As divisões de cargos de gestão para os membros da família foram realizadas de acordo com as competências e habilidades, e atualmente está distribuída entre membros e não membros da Família. Para esta entrevista foi abordado um dos futuros herdeiros, com dois anos de experiência dentro da empresa, exercendo um cargo de gestão. O mesmo está como responsável por gerir o planejamento estratégico dentro da empresa em todas as suas fases – planejamento, implementação, avaliação e controle - sendo que a iniciativa de implementação desta ferramenta se deu através dele, que está realizando todo o levantamento voltado para a implementação equiparando com as necessidades da empresa. Em entrevista, constatou-se que a empresa sempre trabalhou com estratégias orgânicas e informais.

Quanto aos critérios de cobrança do fundador para com os gestores, notou-se que ele é realizado de forma diferenciada. Dessa forma, o entrevistado ressaltou que é

importante os membros da família dentro da organização tenham compromisso com a empresa em desempenhar um bom papel, já que a empresa é o eixo financeiro da família. O entrevistado manifesta vontade de assumir a liderança da empresa e ressalta que o fundador é elástico quanto a decisões dos herdeiros em seguir ou não atuando dentro da organização. O mesmo revela uma preocupação quanto a isso, já que as informações referentes a empresa transmitidas pelo fundador, é voltada para a área que cada um atua. Assim, nenhum dos herdeiros tem a informação completa da organização. Dessa forma se o seu irmão que atualmente gerencia a área de marketing queira seguir fora da empresa, ele acaba se tornando dependente, por conta da falta de informações de determinada área.

Atualmente o único planejamento que a empresa tem implementado é o orçamentário, com reuniões mensais para verificar se a empresa está atendendo o previsto. A maneira de analisar o ambiente competitivo da organização é de maneira informal. Isso permitiu que um concorrente que não era visto como de risco, crescesse. Essa maneira orgânica de analisar o ambiente só permitiu que a empresa notasse essa situação quando o concorrente já estava exercendo um forte impacto na empresa já que este também conseguiu prever primeiro a tendência do mercado, se empenhando em mídia digital. A empresa que já era consolidada no mercado teve que se mobilizar para atender essa tendência.

O herdeiro acredita que para gerenciar o planejamento estratégico, necessitará de uma ferramenta de gerenciamento e de gestores de áreas comprometidos. Já que uma das dificuldades abordadas seria a falta de tempo, por ter de atuar em outras tarefas rotineiras da organização. O mesmo defende essa ferramenta como auxílio para a gestão da empresa, porém com um forte poder de burocratizar decisões. Para isso ele deseja transformar o uso dessa ferramenta cultural e amenizar as burocratizações que esta possa causar. Assim, notou-se a relevância dada pelo mesmo no momento de planejar, já que para o mesmo a ferramenta tende a engessar a empresa ou até mesmo ser descontinuada sua implementação por esse motivo. Um ponto positivo que ela acredita

que a ferramenta possa acarretar dentro da organização é definir bem os caminhos da organização. Isso permitirá mensurar se a organização estará atendendo o esperado, ressaltando que para quem não planeja, qualquer lugar no ambiente que a empresa se encontrar, acaba sendo aceito. Atualmente a empresa demonstra estar adotando a estratégia da manutenção de acordo com D. d. P. R. d. Oliveira (2011). Demonstrando ser uma empresa Tradicional conforme Lethbridge (1997).

5 ANÁLISES E RESULTADOS

Conforme análise direta do entrevistador, observou-se os momentos vividos pelas empresas onde a Empresa alfa se caracteriza, apesar do seu tempo de existência como o momento de fundação, tendo como função atender as necessidades do fundador e a Empresa Beta no momento de sucessão, onde vive o conflito de poder e passa pelo momento de formalização, de acordo com Oro et al. (2009). Foi possível constatar a sua estratégia adotada para o momento usando a definição de D. d. P. R. d. Oliveira (2011), onde a Empresa Alfa adota a estratégia da sobrevivência, onde esta classificação se deu pelo fato da empresa contar com muitos pontos fracos internos e uma grande ameaça externa onde não caracteriza grandes investimentos realizados, onde o mesmo autor ressalta que se adotada por um longo período de tempo a empresa acaba sendo extinguida pelo mercado. Para essa mesma classificação, a estratégia utilizada da empresa Beta foi classificada como de manutenção, por contar com muitos pontos fortes, seguidos de muitas ameaças externas, onde nesta situação a empresa explora seus pontos fortes e reduz os impactos dos pontos fracos, para proteger a posição conquistada até o momento.

As entrevistas demonstraram que as dificuldades informadas por Kich e Pereira (2011), Cultura, Estrutura, Liderança e Falta de comunicação interna como

relevantes de acordo com os entrevistados, para a implementação do planejamento estratégico na organização. Outro ponto observado e constatado no cenário destas empresas estudadas, que conforme Souza (2011), os gestores estão muito ocupados com tarefas rotineiras para que consigam administrar o planejamento estratégico. Essa observação foi realizada pelo responsável por estar planejando esta ferramenta, que demonstrou preocupação neste quesito. Onde o mesmo informou que talvez possa optar por implementar parcialmente esta ferramenta e que deseja alinhar essa ferramenta com outras que venham a facilitar a gestão da mesma. Nesta empresa o entrevistado demonstrou preocupação com as dificuldades citadas por Estrada e Almeida (2007), onde deseja alinhar o planejamento estratégico com a cultura da empresa, tornando as estratégias orgânicas eliminando a dificuldade de flexibilidade relatada.

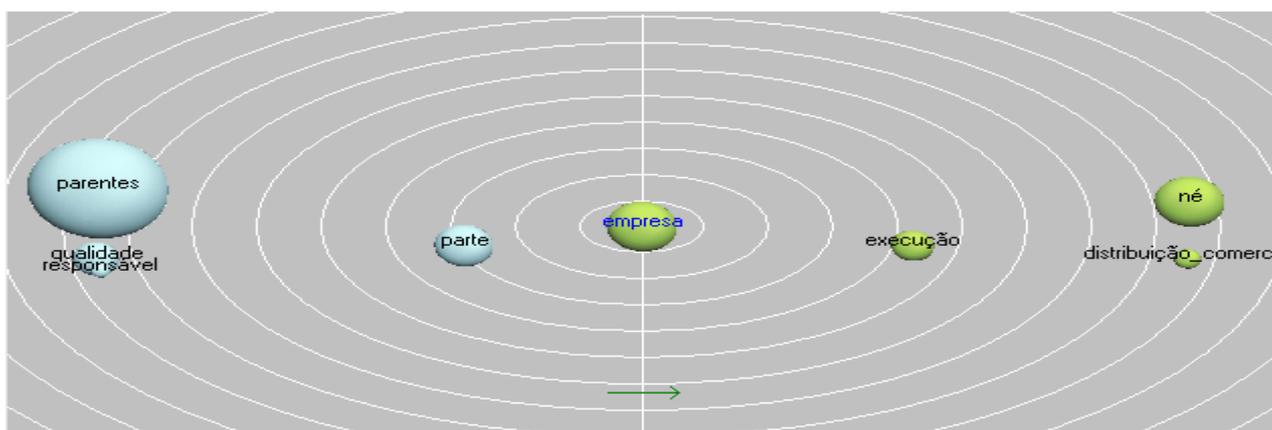
Usando os níveis de planejamento de D. d. P. R. d. Oliveira (2009), observou-se que a Empresa alfa adota o Planejamento Operacional, onde existe apenas planos de ações básicos e operacionais, já e empresa Beta esta atualmente no tático, observado pelo fato de ter planejamentos implementados apenas para determinadas áreas em prol de resultados mais voltados para recursos e sua melhor utilização. Onde podemos observar pela implementação do planejamento orçamentário que esta vigorando atualmente na empresa. Porém está migrando para o planejamento estratégico colocando a organização em iteração com seu ambiente e tendo visão de longo prazo decidindo a direção desta.

Quanto a estratégia de sucessão adotada pelas empresas, constatou-se que prevalece o que foi citado por Tillmann e Grzybovski (2005), onde os Fundadores optam por inserir cedo os sucessores dentro das empresas. Esse fato foi constatado principalmente da empresa Beta, onde os sucessores estão se profissionalizando e ao mesmo tempo participando, trabalhando dentro da empresa e sendo repassado progressivamente o conhecimento do fundador para os mesmos. Na empresa Alfa esse fato não pode ser constatado já que os sucessores não tiveram interesse em administrar a empresa.

Foi constatado que nessa amostragem a afirmação de Carvalho (2008) mostrou ser verdadeira, o de a cultura atua paralelamente com a governança e que essa cultura implementada atua diretamente no desenvolvimento das competências da empresa onde essa cultura acaba sendo disseminada normalmente pelo seu fundador. Contatou-se que os valores iniciais transmitidos pelo mesmo atuam diretamente na formulação dessa cultura e também como caráter motivacional para os que o seguem. A empresa Beta demonstrou ter consciência que a empresa é fundamental para a família, quanto a questão econômica. E visando reduzir os conflitos familiares dentro da organização, caracterizaram como de interesse a implementação de uma Governança Corporativa contando com um comitê familiar para gerir os interesses da família equiparando com os da empresa.

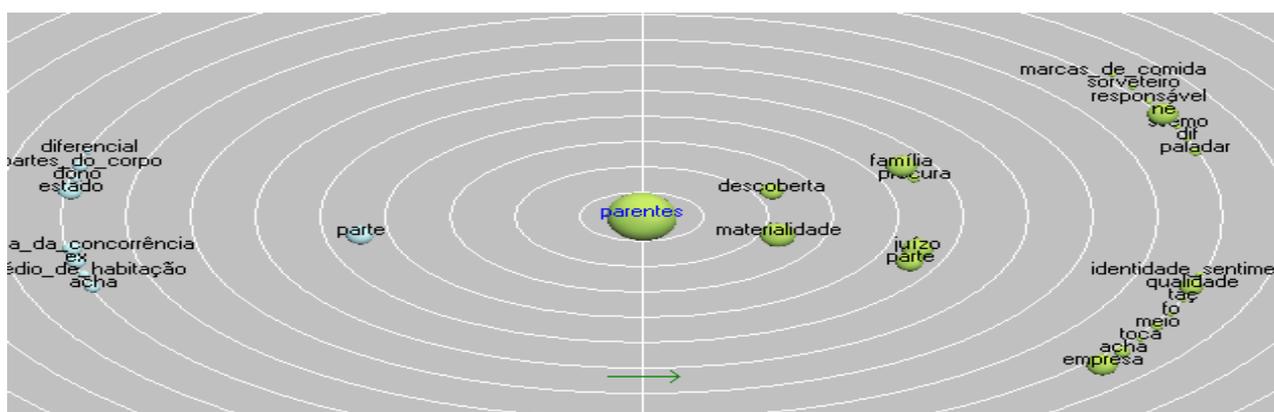
Para entender de uma melhor forma as duas empresas, foi realizada uma análise através de um software para complementar a análise qualitativa realizada pelo autor. De acordo com as análises realizadas com o software de análise de conteúdo Tropics, conseguimos obter os seguintes resultados em gráficos, proporcionando uma ampla visualização do problema estudado, abordando como objetivo quais as dificuldades da implementação do planejamento estratégico em empresas com cultura familiar.

Gráfico 1 - eixo empresa para a empresa alfa



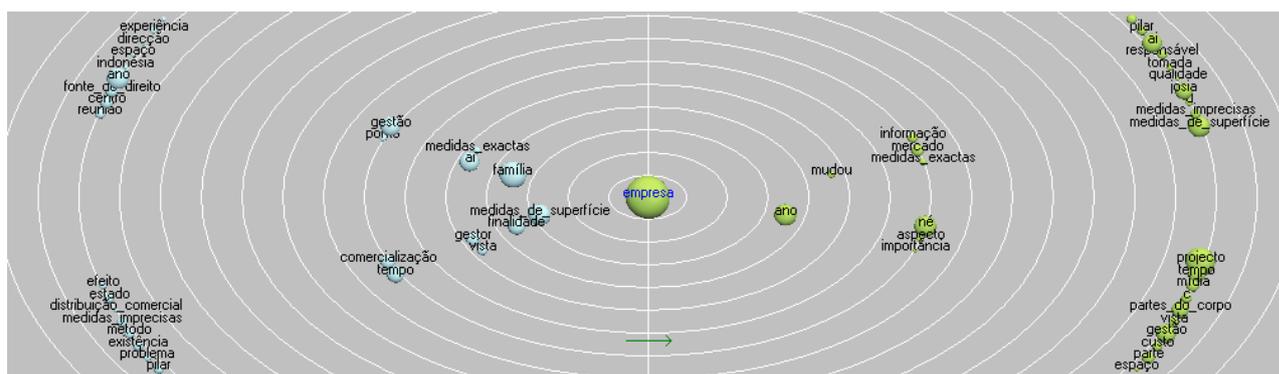
Fonte: Gerado através do software troops com os dados coletados

Gráfico 2 - eixo parentes para a empresa alfa



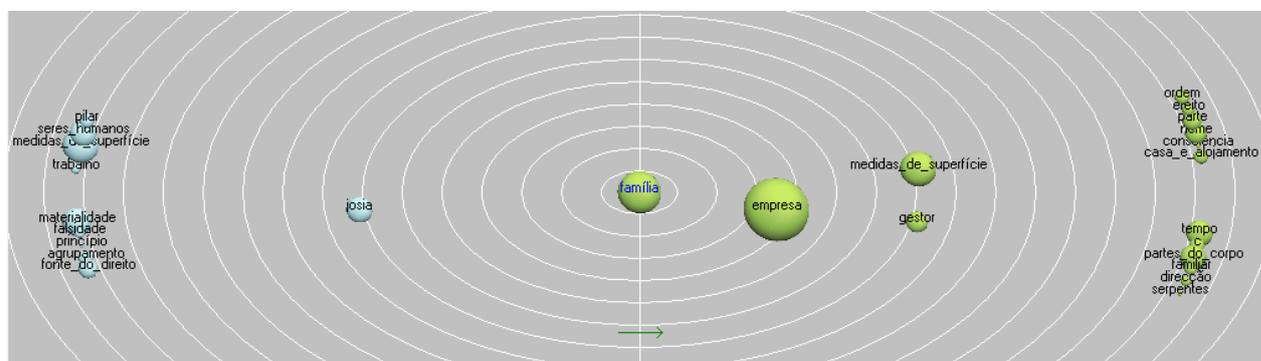
Fonte: Gerado através do software troops com os dados coletados

Gráfico 3 - eixo empresa para a empresa beta



Fonte: Gerado através do software troops com os dados coletados

Gráfico 4 – eixo família para empresa beta



Fonte: Gerado através do software troops com os dados coletados

O gráfico 1, com resultados da empresa Alfa demonstra que quando colocamos Empresa no eixo central a relação família não tem um alto grau de proximidade nesta relação, mas família permanece maior que empresa. O Gráfico 2 comprova isso. Quando colocamos no eixo central a Família, é visível o quanto a

empresa não está tão próxima da família, e que família tem sua importância maior já que prevalece nas duas situações com as esferas maiores.

Para a empresa Beta, obtivemos o resultado apresentados no gráfico 3, para o eixo empresa. Notamos que nesta situação a esfera da empresa acaba se tornando maior, porém a relação com a família também está mais próxima. Quando colocado o eixo família de acordo com o gráfico 4. É visível que o elemento Empresa é o que tem a relação mais próxima da família e sua esfera permanece maior. Com esses resultados é possível observar a família perdendo a importância de acordo com o porte da empresa.

Um sub objetivo delineado neste trabalho foi de apontar os pontos positivos e negativos do planejamento estratégico. Diante dos entrevistados, os pontos positivos são de que um planejamento consegue definir um caminho que a empresa deve seguir e se a mesma se desviar desse plano, a empresa tem a oportunidade de medir o quanto está desviando, e se é de maneira favorável, ou desfavorável. Ainda como um ponto positivo surgiu a sinergia entre os departamentos da empresa. Os pontos negativos mencionados referem-se a complexidade da ferramenta diante do tamanho da organização, nível de conhecimento para se gerir a mesma e o tempo necessário para que esta funcione. Outro ponto negativo observado foi o efeito de burocratização que essa ferramenta pode causar dentro da organização. A exemplo da empresa Beta que está se empenhando para torna-la mais orgânica possível.

6 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar quais as principais dificuldades na implementação do planejamento estratégico em empresas com cultura familiar. Com o conjunto de resultados gerados através do software e com o roteiro de entrevista semiestruturada, que possibilitou uma avaliação dos autores, constatou-se que a principal dificuldade do planejamento decorre do fato dos fundadores não tomarem a iniciativa de adotar a ferramenta ou de aderir a iniciativa de outros indivíduos na

organização. Outra dificuldade que se mostrou de extrema importância em outros estudos referentes a problemas semelhantes, foi a necessidade do comprometimento de gerentes de área em difundir esta ferramenta.

Observou-se que muito deste comportamento tem relação direta com o nível de profissionalização da empresa. Conforme a empresa cresce e se profissionaliza, o planejamento estratégico ganha força dentro da organização. A empresa deixa de ser dependente da família e a família passa a ser dependente da empresa. Uma provável explicação para esse fenômeno é que nas empresas pouco profissionalizadas as decisões acabam se concentrando na Família, fazendo com que as ações organizacionais sejam praticamente um reflexo da mente do fundador ou do principal gestor da empresa. Conforme a empresa se profissionaliza e cresce a família perde sua importância, e a empresa acaba absorvendo-a, já que esta acaba incorporando novos agentes, normalmente mais qualificados. A dependência que a família adquire da empresa ao longo do tempo também influencia significativamente neste processo, visto que em caso de falência da empresa, a família sofrerá um impacto mais significativo em sua vida, o que induz à profissionalização.

Durante este estudo, os problemas de comunicação interna e os conflitos entre os herdeiros também emergiram como fatores de influência no sucesso da implementação do processo de planejamento estratégico. Na empresa Beta os conflitos entre herdeiros foram responsáveis por fazer o fundador compreender progressivamente a importância da ferramenta. O gerenciamento do conflito destas gerações se mostrou muito importante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico nas organizações onde este conflito existia. Já o conjunto geral das entrevistas mostrou que a comunicação é fator chave para o sucesso da implementação deste tipo de esforço, pois permite criar o senso de urgência necessário para a implantação.

Deste modo, os resultados apresentados se mostram relevantes para a área de gestão, tanto para pesquisadores, quanto para pessoas que estejam lidando com a área de estratégia no dia a dia das organizações. Apesar de serem resultados com caráter

preliminar, que abrem campo para novas pesquisas sobre instrumentos para abordar o problema em pauta, estes servem como importantes direcionadores para se obter sucesso na implementação do processo de planejamento estratégico em empresas de cultura familiar. A partir do que foi explicitado, é possível concluir que o senso de urgência da família, que leva à profissionalização, e a correta comunicação, que leva à percepção desta urgência, são os fatores cruciais para garantir a iniciativa dos gestores para a implementação desta poderosa prática de gestão.

CURRENT CHALLENGES OF STRATEGIC PLANNING IN BUSINESS WITH CULTURE FAMILY

ABSTRACT

This work aims to present what difficulties in the implementation of the Strategic Planning Process Companies with Family culture. It will be demonstrated the strategic planning tool is equivalent to the needs family business. The method of gathering information was through interviews in the field, Multi-cases. For the interview adopted the Critical Incident Technique. Data analysis was done through the author's analysis e the help of a content analysis software. This analysis led us to conclude that culture e management exert strong influences on Strategic Planning. This study showed that as the company grows economically, it is no longer dependete family e the family becomes dependent on it.

Keywords: Estrategic planning. Family business. Strategy implementation.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. E. B; CABRAL, A. C. A.; SANTOS S. M; PESSOA, M. N. M; ROLDAN V. P. S. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. **Revista Alcance** v. 1, n. 20, 2013.

BELMONTE, V. A. B. E FREITAS W. R. DE S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM** v. 6, n. 1, 2013.

BERTIN, M. E J E WATSON G. H. **Governança corporativa: exelência e qualidade no topo.** v. 207. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BERTUCCI, J. L. DE O; CAMPOS, E. Á. DA S; PIMENTEL, T. D; PEREIRA, R D. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios** v. 11, n. 31, 2009.

BETHLEM, A, DE S. Aprendizagem e estratégia - estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica, 396. São Paulo: Atlas, 2009.

BNDES, Porte da Empresa. Disponível em:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html.

CARVALHO, S. G. DE. Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva. In: **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2008.

CERVO, A. L. **Metodologia Científica**, 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ESTRADA, R. J. S; ALMEIDA, M. I. R. DE. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração** v. 9, n. 19, 2007.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada** 25, n. 2, p. 99-141, 1973.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOOLD, M; CAMPBELL, A. O processo de formulação da estratégia. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**, 501. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HANASHIRO, D. M. M. Convivendo com a diversidade de cultura. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**, 386. São Paulo: Saraiva, 2008.

IBGE, As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços do Brasil" Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>>
Acesso em: 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa, 4 ed. São Paulo: IBCG, 2009.

KICH, J. I. DI F; PEREIRA, M. F. A influência da liderança. cultura e comunicação organizacional do processo de implementação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR** 9, n. 4, 2011.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Disponível em :
<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em estudo** 10, n. 1, p. 317-323, 2005.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa - características, uso e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração** 1, n. 3, 1996.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**, 6. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 29. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

OLIVEIRA, J. L. DE; ALBUQUERQUE, A. L; PEREIRA, R. D. governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** v. 14, n. 43, 2012.

ORO, I. M; BEUREN, I. M; HEIN, N. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas** v. 8, n. 2, 2009.

PETRY, L. I; NASCIMENTO A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças** v. 20, n. 49 2009.

PORTER, M. E. O que é estratégia. **Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

REAL, L. S., L. A. SANTOS, A. P. A. ADAMY AND N. M. STEFANO. Empresas de administração familiar: a utilização de estratégias de sustentação. **Iberoamerican Journal of Project Management** 6, n. 1, 61-80, 2015.

SALIM, M. B; GERMANO, E. C. DE F. A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Ciências Administrativas** v. 18, n. 1, 2012.

SILVA, A. DA JR., MARTINS, P. DE O. DE S; SILVA, A. R. L. DA. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **Organizações & Sociedade** v. 20, n. 65, 2013.

SILVA, RODRIGO. Processo sucessorio na governança de organizações familiares: um estudo exploratorio nas melhores empresas. **Revista de carreiras e Pessoas - RECAPE** v. 4, n. 1, p. 11, 2013.

SOUZA, C. M. L. DE. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea** v. 15, n. 5, 2011.

THOMPSON, A. A. J; STRICKLAND III A. J.. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. Traduzido por Francisco Roque Monteiro Leite. Sao Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2000.

TILLMANN, C; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade** v. 12, n. 32, 2005.