

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

FRANCIELI GIANIZELLA

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO
SEGMENTO DE TRANSPORTE**

CRICIÚMA

2012

FRANCIELI GIANIZELLA

**ANALISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO
SEGMENTO DE TRANSPORTE**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

Orientadora: Prof. Dra. Melissa Watanabe

CRICIÚMA

2012

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido o dom da vida e por ter guiado meus passos a fim de mais uma conquista.

A minha orientadora, Melissa Watanabe, por sua dedicação no decorrer do desenvolvimento deste trabalho.

A todos da empresa em estudo que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais por me proporcionarem esta oportunidade, ao meu irmão e ao meu namorado que sempre estiveram presentes.

“A empresa familiar é feita de sonhos e de amor. A visão esta no coração do negócio familiar.”

João Bosco Lodi

RESUMO

GIANIZELLA, Francieli. **Análise da gestão estratégica de uma empresa familiar do segmento de transporte** . 2009. n^o Monografia apresentada ao Setor de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

O presente trabalho tem por finalidade analisar a gestão estratégica de uma empresa familiar do segmento de transporte. Este trabalho deu-se com o objetivo de identificar as características da atual gestão estratégica da empresa, mediante isso propor sugestões de melhorias a mesma. Baseando-se em uma fundamentação teórica que discorre a respeito de organização, administração, organização familiar, empreendedorismo e gestão estratégica. Na metodologia foi aplicado um questionário aos gestores da empresa, para avaliar a atual gestão estratégica e foi realizado ainda um diagnóstico observacional nas atividades de gestão da organização. Com os resultados obtidos foi possível perceber que é fundamental para o bom desempenho da empresa ter uma gestão estratégica formalizado, onde todos os membros da organização adotem os mesmos propósitos para alcançar os objetivos da empresa.

Palavras Chaves: Gestão. Estratégica. Empresa Familiar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais funções organizacionais.....	12
Figura 2 – A importância dos recursos humanos.....	15
Figura 4 – Sugestão a empresa.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA	9
1.2 PROBLEMA	9
1.3 OBJETIVO	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.1 Objetivos Específicos	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 ORGANIZAÇÃO	11
2.1.1 Funções Organizacionais	12
2.1.1.1 Produção ou operações	12
2.1.1.2 <i>Marketing</i>	13
2.1.1.3 Pesquisa e desenvolvimento	13
2.1.1.4 A função financeira	14
2.1.1.5 Recursos Humanos	14
3 ADMINISTRAÇÃO	15
3.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO	16
3.1.1 Planejar	16
3.1.2 Organizar	16
3.1.3 Dirigir	17
3.1.4 Controlar	17
4 ORGANIZAÇÃO FAMILIAR	18
4.1 EMPREENDEDORISMO	19
4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	19
4.2.1 Missão	20
4.2.2 Princípios e valores	21
4.2.3 Visão	21
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	23
5.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA E TIPO DE PESQUISA	22
5.2 LOCAL DE ESTUDO	24
5.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	24
5.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	24

5.5 ANÁLISE DE DADOS	24
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	25
6.1 A EMPRESA EM ESTUDO	25
6.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA	25
6.3 DIAGNÓSTICO OBSERVACIONAL	27
6.4 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA	29
6.5 SUGESTÕES A EMPRESA	31
7 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE (S)	37
APÊNDICE A – Questionário aplicado	38

1 INTRODUÇÃO

Atualmente é possível perceber que estudar a gestão estratégica em empresas tem se tornado um fator indispensável para que as mesmas consigam enfrentar os desafios que podem comprometer sua sobrevivência neste ambiente altamente competitivo no qual esta inserida.

Diante desta realidade, as empresas precisam preocupar-se em possuir um modelo de gestão eficaz que consiga unir os interesses pessoais com os organizacionais a fim de facilitar o alcance dos objetivos e metas traçados pela organização.

Acredita-se que em empresas familiares a definição de estratégias tem se tornado um fator indispensável para que as mesmas consigam enfrentar os conflitos organizacionais, o comprometimento e a responsabilidade dos colaboradores e demais familiares envolvidos nos diversos níveis de uma organização, contribuem significativamente para que as estratégias funcionem adequadamente.

Nisto, percebeu-se a oportunidade de estudar a gestão estratégica existente em uma empresa familiar do segmento de transporte da região Sul. Este interesse surgiu devido ao fato de a empresa não possuir uma gestão formalizada que acaba resultando em conflitos e problemas que dificultam o alcance dos resultados almejados.

O referido estudo tem como objetivo analisar a atual gestão estratégica da empresa e recomendar ações que proporcionem a sustentabilidade e o desenvolvimento da mesma em longo prazo.

1.1 TEMA

Análise da gestão estratégica de uma empresa familiar do segmento de transporte.

1.2 PROBLEMA

Como ocorre a gestão estratégica de uma empresa familiar do segmento de transporte?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão estratégica de uma empresa familiar do segmento de transporte.

1.3.2 Objetivo específico

- Identificar as características da atual gestão estratégica.
- Estudar os fatores internos na empresa em estudo.
- Especificar os fatores de relevância na gestão estratégica.
- Propor ações que contribuam para a melhoria na gestão estratégica.

1.4 JUSTIFICATIVA

As empresas presentes hoje no mercado precisam ter uma gestão estratégica formalizada estar muito bem organizada, administrada da forma mais profissional possível para manter a ordem e seus princípios com o comprometimento de todos os membros da organização. Em especial em empresas familiares onde envolvem aspectos emocionais e relacionados á estrutura família.

O presente estudo terá como objetivo estudar a gestão estratégica de uma empresa familiar do segmento de transporte, bem como, observar se o mesmo atende as características específicas, que atualmente se faz necessário para o bom desempenho das empresas. Com a elaboração deste trabalho será possível apresentar sugestões e informações que facilitem a tomada de decisões pelos gestores da mesma.

Este trabalho contribuirá significativamente para um possível crescimento tanto da organização quando da pesquisadora, pois os gestores reconhecem a importância de possuir uma gestão estratégica com definições que possibilitem um melhor desempenho da empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 ORGANIZAÇÃO

As organizações são sistemas extremamente complexos que passam por mudanças e transformações, na medida em que crescem ganham mais espaço no mercado em que atuam, tornando-se bem sucedidas e, com o seu crescimento, aumentam ainda mais, a complexidade dos recursos necessários. (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Oliveira (2009, p.82), "Organização é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos".

Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Toda organização atua em um determinado meio e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com este. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera. (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2003) é difícil separar as pessoas das organizações e vice e versa. Não existem fronteiras muito definidas entre o que é, e o que não é uma organização, bem como, não se pode exatamente traçar os limites da influência de cada pessoa em uma organização. As organizações, porém, surgem porque pessoas têm objetivos que somente podem ser atingidos mediante a atividade organizada. À medida que crescem, as organizações desenvolvem seus próprios objetivos que se vão tornando independentes e mesmo diferentes dos objetivos das pessoas que as formaram.

Ainda de acordo com Chiavenato (2003), a moderna definição de organização procura formas organizacionais variadas, como igrejas, clubes, hospitais, universidades, além da indústria e do comércio, concebendo-a como um

A organização é um ambiente onde o ser humano vive em contínua interação com seus semelhantes, com um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A organização existe e permanece quando as pessoas são capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação, a fim de cumprirem um propósito comum. Ela também contribui para as

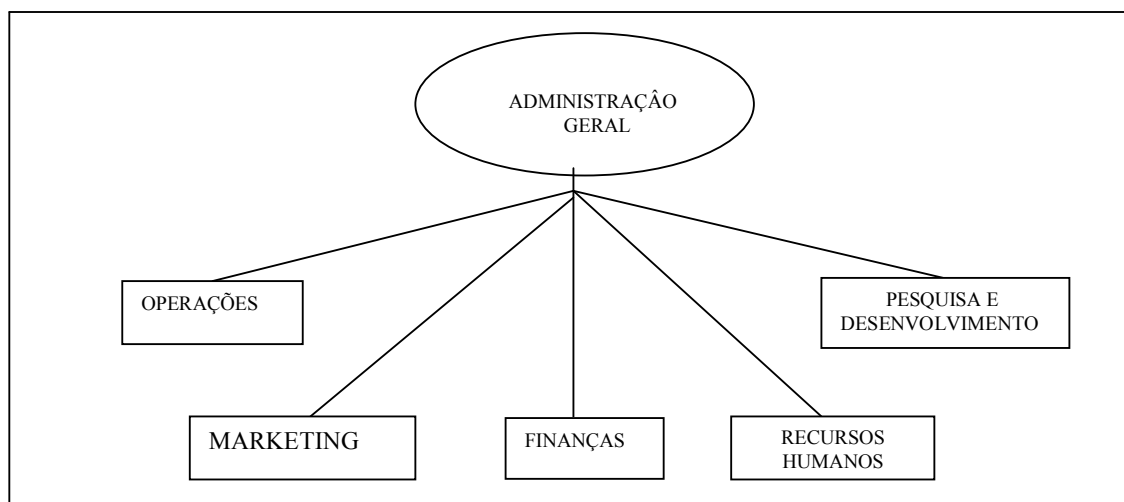
necessidades das pessoas, tais como econômicas, intelectuais, emocionais, espirituais e outros fatores, porque é nelas que o homem moderno busca a satisfação de quase todas as suas necessidades pessoais. (CHIAVENATO,1999).

2.1.1 Funções organizacionais

Para Maximiniano (2008, p. 7) “As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos”.

Os afazeres realizados são comuns em todas as empresas, e deve ser de responsabilidades do administrador organizá-las como podemos ver no na figura 1. (MAXIMINIANO, 2008).

Figura 1 - Principais Funções Organizacionais



Fonte: MAXIMINIANO, 2008.

2.1.1.1 Produção ou operações

Segundo Maximiniano (2008) a produção é o processo de moldagem da matéria-prima, através do uso de equipamentos e mão-de-obra humana, por parte da empresa para atender as necessidades do comprador, dos mais complexos até os mais simples.

De acordo com Longenecker (1997, p. 469) “ O processo operacional ou o processo de produção consiste daquelas atividades necessárias para realizar o serviço, ou seja, para desempenhar o trabalho para o qual a empresa foi criada”.

Para Kwasniccka (1995) o sistema de produção precisa de quatro subsídios indispensáveis para poder atuar e adotar formato, tecnologia utilizadas, que seriam as ferramentas, maquina usado para realizar o trabalho. Em segunda o trabalho humano aplicado essencial para a qualidade da produção. O dinheiro disponível para concretização, compra dos insumos, vem em terceiro lugar. E para finalizar, a confiança de que o consumidor realmente precisar comprar.

2.1.1.2 Marketing

Para apresentar o produto ao cliente segundo Kwasnicka (1995) são utilizados alguns artifícios como a criação, que seria pesquisar o que esta em alta no mercado de atuação, perceber os desejos dos futuros compradores. Invenção de necessidade, fazer com que o cliente sinta que esta precisando de determinado produto, pode-se usar alguns artifícios para isso como radio, televisão, brindes, exposições, embalagem. Ainda temos as vendas através de fulgires, balconistas, representantes. O ultimo item seria o complemento da venda preocupação com consumidor após a compra.

De acordo com Kwasnicka (1995, p. 124) “[...] A interação de múltiplas atividades organizacionais com o objetivo de satisfazer específicos desejos e necessidades do consumidor”.

O marketing tem como principal alvo, o pacto entre a empresa e o comprador. Independente de a instituição ter ou não fins lucrativos. (MAXIMINIANO,2008).

2.1.1.3 Pesquisa e desenvolvimento

Após a pesquisa de marketing, estudos sobre a imaginação inicial, definição de tecnologias a serem usadas; os resultados serão aplicados na fabricação do produto, sempre realizando melhorias para diminuir os valores a serem gastos na produção. As pequenas empresas nem sempre possuem a função de pesquisa e desenvolvimento. Essas empresas costumam comprar ou copiar idéias de empresas maiores, que possuem uma grande equipe responsável em varias áreas pela pesquisa e desenvolvimento. (MAXIMINIANO, 2008).

2.1.1.4 A função financeira

A administração financeira é indispensável, para o controle financeiro da organização, houve uma época, no passado, que sua principal função era a obtenção de recurso, com o tempo ela passou a dar mais atenção à aplicação desses recursos na empresa. (KWASNICKA, 1995).

A função financeira é responsável pelo aumento do capital investido pelos acionistas, precisa ser muito eficiente, pois além de apresentar ganhos líquidos, necessita manter em dia suas obrigações, demais pagamento. Dentre as funções financeiras temos as decisões de onde aplicar o dinheiro e como aplicar, investimentos, ou ainda o financiamento a captação de recursos. É necessário ainda avaliar e controlar as finanças da empresa. Com o bom desempenho financeiro é necessário analisar a melhor opção para aplicar os resultados positivos da empresa. (MAXIMINIANO, 2008).

Se for perguntado á empresas menores quais seus maiores problemas, responderiam funcionários, profissionais qualificados, gerentes, vários seriam as respostas, dentre eles estaria problemas financeiros, a captação de capital, honrar seus compromissos em dia. (LONGNECKER, 1997).

2.1.1.5 Recursos humanos

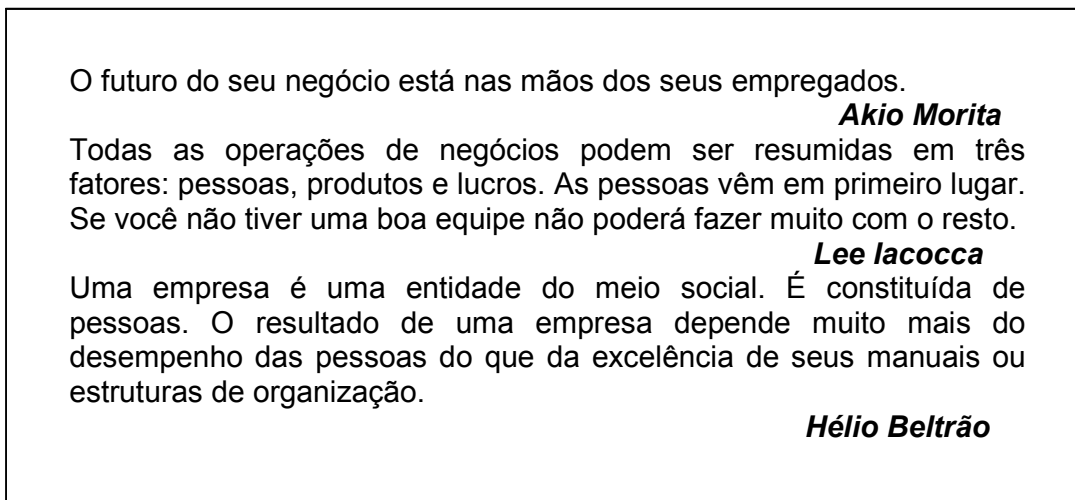
A área de recursos humanos é responsável pelo recrutamento e seleção de funcionários, aptos a realizar determinada função na empresa, no recrutamento as organizações menores disputam igualmente profissionais com as maiores. O responsável pelos recursos humanos precisa estar atento para encontrar bons pretendentes para as vagas a serem preenchidas. (LONGNECKER, 1997).

O dinheiro vem do trabalho e da produção segundo Lacombe (2003, p.233) "Só se pode consumir o que se produz e o trabalho é o principal fator de produção"

Para caminhar junto com o desenvolvimento da administração, a área de recursos humanos precisou da ajuda de outras áreas como a psicologia e a sociologia, para aprimorar o relacionamento entre os colaboradores e os proprietários das organizações. A necessidade de mudança houve devido à falta de reconhecimento para a área. (KWASNICKA, 1995).

Lacombe (2003) nos apresenta a importância dos recursos humanos nas organizações, conforme figura 3.

Figura 2 - A importância dos recursos humanos



Fonte: LACOMBE, 2003

Segundo Kwasnicka (1995, p. 140) a definição de recursos humanos seria "O homem certo, no lugar certo e no momento certo".

Para Lacombe (2003) as organizações não possuem por habito, dar uma atenção especial para a área de recursos humanos, o grande motivo disso é a dificuldade em manter colaboradores bons, junto ao quadro de funcionários, e o fato de que não se pode contabilizado no ativo da empresa.

3 ADMINISTRAÇÃO

A amplitude da administração já permanece há mais de dois mil anos, desde o Império. Com a revolução industrial do século XVIII as empresas maiores, se tornaram mais amplas e em volume maior. Em um século onde quase todas faziam parte do ramo comercial ou financeiro Romano. (LACOMBE, 2003).

Nossas modernas formas de administração vem sendo desenvolvidas desde o passado como afirma Maximiniano (2008 p. 27) "Países, exércitos e organizações religiosas vem há muito tempo criando soluções para lidar com recursos e realizar objetivos".

Para Maximiniano (2008, p. 13) "A administração é uma arte – uma profissão que envolve a aplicação de habilidade".

Administrar faz parte de nossas tarefas diárias, qualquer atividade que necessite estar convencionalmente organizada abre caminhos para administração. Ela não está limitada apenas a hospitais, comércios ou indústrias, qualquer segmento ou instituição até mesmo uma família necessita dos conhecimentos administrativos. Conforme o tamanho do núcleo organizacional é a necessidade de informação. A administração ao mesmo instante que cria sua doutrina própria, interage com as outras disciplinas usufruindo de seus aspectos proeminentes. O seu objetivo é alcançar seu alvo essencial, através de procedimentos integrados. Desta forma, administrar é um caminho a ser seguido para preservar, imaginar, controlar e dar caminhos para a empresa. (KWASNICKA, 1995).

3.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

3.1.1 Planejar

Para Lacombe (2003, p.161) o planejamento deve ser no presente “ Ele é executado no presente: seus resultados é que se projetam no futuro. Todo plano requer um prazo para sua implantação. Se não planejarmos no presente, não teremos condições de implantarmos o que desejamos no futuro”.

Em qualquer atividade é necessário o planejamento, é por meio dele que definimos os objetivos a serem alcançados e como vamos alcançá-los (KWASNICKA,1995).

3.1.2 Organizar

Organização está relacionada com dois aspectos, processo gerenciais criação das organizações e frequentes mudanças, e os aspectos estruturais, relação entre indivíduos, tarefas, relacionamentos. Os dois aspectos são importantes através deles podemos comparar as anomalias de nossas organizações com as outras. (KWASNICKA,1995).

Organizar é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficientemente, a fim de que a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos. (LACOMBE, 2003, p.69).

Segundo Kwasnicka (1995), organização pode ser definida como uma composição de relação entre pessoas e ambiente de trabalho, e ainda o processo pelo qual a empresa foi criada e é utilizada.

3.1.3 Dirigir

Não basta apenas reestruturar uma empresa e esperar que as metas sejam atingidas, é muito importante a coordenação das tarefas e da equipe. O excesso de conflitos falta de controle são sintomas visíveis da falta de direção. (KWASNICKA,1995).

Para Lacombe (2003), a obtenção dos objetivos ocorre através da boa coordenação, que é fundamental na administração, pois assim ocorre a realização sem maiores incomodo de cada membro do grupo.

3.1.4 Controlar

A etapa de controle é fundamental para o administrador verificar se as tarefas estão sendo realizadas conforme planejadas (KWASNICKA,1995).

Lacombe (2003, p. 172) concorda que “[...] planejamento e controle são conhecidos como funções gêmeas da administração. Não adianta planejar se não houver controle e não se pode controlar se não houver planejamento”.

Planejar e controlar estão diretamente ligados, controle é o processo de se manter o planejamento na forma inicial. Com o controle podemos perceber se as metas descritas no projeto estão sendo cumpridas sem desvios, ou erros (KWASNICKA, 1995).

4 ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

A forma de organização empresarial familiar é importante e acontece em todos os continentes. Essa organização segundo pesquisas, responde a uma significativa fonte de lucros e desempenho financeiro dos países. Na América Latina, por exemplo, são grupos construídos e controlados por famílias que constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (OLIVEIRA, 1999).

O significado de empresa familiar é dado de varias formas por inúmeros autores, o que mais torna perceptível que a organização seja familiar é quando na ausência do fundador, por algum motivo de força maior ou até mesmo uma aposentadoria, algum de seus sucessores passa a dirigir a empresa (FREIRE, 2010).

De acordo com LODI (1994, p.04)

O sonho do fundador, a sua visão e valores nem sempre conseguem ser estabelecidos além daquele indivíduo. A empresa familiar é feita de sonhos e de amor. A visão esta no coração do negócio familiar. Chegando a seu crepúsculo, o fundador tem dificuldade de transmitir os seus valores e comprometer para a geração seguinte.

Isso acontece diz o autor, porque não é feita uma preparação adequada dos sucessores e a empresa passa a sofrer fortes crises. O mesmo autor ainda afirma: “Muitos familiares estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, não porque querem trabalhar. Este é o início da morte das empresas familiares: os valores estão obscuros, as lealdades divididas e a motivação são baseadas em dinheiro.” (LODI, 1994, p.5).

Moraes Filho (2011, p. 1985) diz “ a questão é que trabalhar com parentes já se torna por si só um enorme desafio na vida de muitas pessoas.”.

Sendo assim, o processo de sucessão familiar vai exigir um comprometimento e dedicação dos indivíduos. Os valores transmitidos pelos fundadores podem e devem ser seguidos por seus sucessores. Isso acontece também por que o fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal, mas ao chegar ao fim da vida encontra dificuldades de compartilhar os seus valores com a segunda geração (LODI, 1994).

4.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo consiste em estudos referente ao estilo, origem e meio de atuação do empreendedor. Este empreendedor por sua vez trata-se de uma pessoa capaz de visualizar oportunidades em meio a situações problemáticas no meio em qual esta inserido, criando situações capazes de convencer as pessoas de que sua idéia proporcionará resultados positivos futuramente (DOLABELA, 1999).

Todos os indivíduos que estiverem frente a uma tomada de decisão, podem aprender a desenvolver o espírito empreendedor, pois o empreendedorismo esta intimamente ligada ao comportamento e atitudes e não a personalidade. O perfil empreendedor difere-se de indivíduos para indivíduos e aqueles que contam apenas com a certeza em suas decisões não necessariamente serão bom empreendedores, pois a fonte de toda decisão parte de uma incerteza (DEGEN, 2005).

O processo de desenvolvimento do espírito empreendedor pode ser demonstrado em dois momentos. Primeiramente o indivíduo traça objetivos em relação ao seu futuro, visualizando o que gostaria de ser. E no segundo momento o indivíduo busca e submete-se a aprender o que for necessário para alcançar os objetivos propostos no primeiro momento. A semelhança existente entre os dois momentos permitirá identificar o estilo empreendedor do indivíduo, bem como, perceber a necessidade de conhecimentos específicos para o alcance dos objetivos traçados (DOLABELA, 2003).

4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia é um sistema padronizado adotado pelas empresas com resultado a longo prazo, uma estrada a ser percorrida em busca de um resultado. Para alguns mais desafiadores, para outros mais conservadores, porém sempre voltada para algo já vivido pela empresa (MINTZBERG, 2000).

De acordo com L. Machado (2007) a formalização da gestão e estratégica ocorre por meio de mecanismos gerenciais e considerações instituídas pela empresa com um embasamento conforme diretrizes construídas no meio acadêmico.

As definições de estratégia empresarial segundo Oliveira (2009, p.10)

- ✓ Posicionamento da empresa no ambiente.
- ✓ Interação entre os aspectos internos – controláveis – da empresa e os aspectos externos – incontroláveis – alocados no ambiente empresarial.
- ✓ Abordagem de futuridade ou antevisão de aspectos futuros.
- ✓ Maneira de se alcançar um resultado ou objetivo.
- ✓ Formação das principais ações da empresa.

Uma estratégia de bons resultados pode seguir caminhos contrários ao programado, em alguns casos, para enfrentar desafios ou obstáculos que não estavam previstos para atingir os objetivos programados. (MINTZBERG, 2000).

A estratégia é uma estrada a ser seguida com indicadores de desempenho que facilita a tomada de decisão por seus gestores. Ela é um caminho a ser percorrido não só um por setor da empresa mais sim por todos os departamentos, tornado as atividades da organização organizadas e sistêmicas. (COELHO JUNIOR 2003).

4.2.1 Missão

É por meio da missão que a empresa expressa sua razão de existência, dando ênfase aos seus desejos para o presente e também para o futuro sempre apoiados em informações estratégicas. A missão organizacional de ser deve ser ampla na hora de definir seus propósitos considerando as variáveis externas dos seus elementos. (OLIVERA 1995).

Segundo Bernhoeft (2003), a missão da empresa é um assunto que costuma ser utilizado de forma pouco abrangente, para definir a verdadeira essência da organização. Por volta dos anos 60 as pesquisas sobre missão se dividiram em duas partes.

Para Bernhoeft (2003, p. 61) A primeira parte desta divisão que diz respeito à estratégia da organização afirma que “ a missão é um instrumento estratégico, uma disciplina na intelectual que define o raciocínio comercial e o mercado alvo das empresas”.

A segunda parte seria um elo de união entre as unidades da empresa, envolvendo acionistas e demais membros, para fazer com que todos pratiquem as

metas da organização, na maneira de se comportarem, de realizarem tarefas em equipe. A missão vista desta forma facilitará para que todos tenham uma linguagem similar, e compreendam os acontecimentos da mesma maneira. (BERNHOEFT 2003).

A missão da empresa segundo Colin Marshall apud Bernhoeft (2003) não é somente boas ideias representa a estrutura de pensamentos e trabalho de todos os envolvidos com uma empresa, os valores que impulsiona e a fé que esta tem em relação a si mesma e aquilo que poderá concretizar.

4.2.2 Princípios e Valores

Os valores de uma empresa dão sentidos as decisões, regras, e comportamentos dos acionistas. É necessário confiar para poder praticar e se comprometer, para isso o grupo de valores deve gerar responsabilidade (BERNHOEFT, 2003).

Para o autor Tavares (2005, p. 81) “valores consiste em tornar explícita as crenças nas quais a organização irá apoiar-se e nas quais possa pautar suas ações, em fase das situações presentes e futuras relacionadas á implementação do processo de gestão estratégica e a sua própria vida”.

Na sucessão familiar Bernhoeft (2003) lembra que não se deve apenas transferir aos herdeiros apenas as riquezas, o empreendimento, mais sim os valores que a acompanham. Incentivar o sucessor a ganhar seu próprio dinheiro, a contribuir com projetos sociais, trabalho voluntário.

4.2.3 Visão

Uma empresa precisa estar focado no futuro sem esquecer do seu passado para assim viver o seu presente procurando definir estratégias ligadas e realidade do seu negócio que estejam ligadas ao objetivo de conquistar bons resultados (OLIVEIRA, 2009).

Para Tavares (2005) a vantagem de uma empresa ter sua visão bem definida é poder controlar melhor o seu destino para auxiliar no alcance dos trabalhos desejados, para atingir propósitos futuros.

Para Oliveira (1995) a visão é a diretriz de como e onde a empresa deseja chegar para ser reconhecida, em um período de tempo estabelecido pelos gestores. É assim que a organização se direciona para um presente ou futuro.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado os procedimentos metodológico, que, segundo o autor Minayo (2000, p. 16) “[...] é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central o interior das teorias e está sempre referida a elas”.

5.1 Abordagem Metodológica e Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como bibliográfica descritiva de caráter qualitativo, exploratória e de estudo de caso. De acordo com Ruiz (2002, p. 57), qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, “supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer a maneira de atividade exploratória, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”.

A pesquisa Bibliográfica “constitui um acervo de informações sobre livros, artigos e demais trabalhos que existem sobre determinados assuntos, dentro de uma área do saber”. (SEVERINO, 2002, p. 39).

Para Luciano (2001, p. 13) a pesquisa descritiva tem a intenção de descrever “As características de determinada população, fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis”. Para que isso ocorra é necessária à utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, na forma de levantamento.

O caráter qualitativo da pesquisa para Oliveira (1999, p.117)

[...] Possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo [...].

A pesquisa exploratória é aquela que procura obter informações mais avançadas e profundas sobre o tema em estudo. (FURASTE, 2007).

De acordo com Furasté (2007, p. 37), a pesquisa de estudo de caso “é feito um estudo exaustivo de algum caso em particular, de pessoa ou de instituição, para analisar as circunstâncias específicas que o envolvem.”

5.2 Local de Estudo

O estudo será realizado em uma empresa familiar do segmento de transporte do município de Siderópolis.

5.3 População e Amostra

A pesquisa será realizada através de entrevista direta com os gestores da empresa.

5.4 Instrumento de Coleta de Dados

A “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com a finalidade de se efetuar a coleta dos dados previstos”. (LAKATOS; MARCONI, 2001, P. 165).

Na coleta de dados optou-se pela entrevista direta com os gestores da empresa por meio de um questionário brevemente elaborado, conforme apêndice 1. Bem como, pela análise documental, pois se acredita que assim pode-se obter um melhor resultado dos dados coletados.

5.5 Análise dos Dados

A análise será do conteúdo das entrevistas com os gestores com as informações coletadas, e com base nas bibliografias utilizadas para melhor compreensão do resultado.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1 A EMPRESA EM ESTUDO

A empresa foi fundada em 1997, por seus atuais dois sócios, que perceberam o nicho de mercado existente na época na área de transporte rodoviário de cargas.

Um casal unido de talento empreendedor, que com muita honestidade, dedicação e muita força de vontade nunca mediram esforços para possibilitar o crescimento da empresa, e assim conquistar a confiança de grandes clientes. A empresa nasceu muito pequena, mas com a perseverança dos fundadores e o tempo foi conquistando seu lugar no mercado.

A empresa conta hoje com a participação, de dois dos seus três filhos, no seu quadro de colaboradores, que aprenderam com seus pais a respeitar e ter responsabilidade pelo negócio da família, assim como os filhos os demais funcionários também são incentivados a sempre agir com respeito a todos, a trabalhar unidos e com lealdade, como uma verdadeira família, para sempre atender a todos em especial aos clientes da melhor forma possível.

A empresa localizada em Siderópolis no estado de Santa Catarina, conta com sua frota própria. Possui ainda uma equipe preparada de caminhões que são terceirizados conforme a necessidades.

6.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA

A entrevista foi realizada no escritório da empresa com os seus fundadores e atuais gestores, um casal simples e batalhador que não mede esforços para alcanças seus objetivos. As perguntas foram aplicadas de forma muito simplificada com uma breve exposição antes de cada assunto a ser tratado:

Perfil dos entrevistados: Os gestores da empresa são os fundadores do negócio familiar que já completa mais de 15 anos. Um casal com idade entre 50 e 55 anos, com pouca escolaridade possui apenas o ensino fundamental.

Avaliação e definição do negócio: Consiste em uma reflexão sobre o tipo de negócio no qual a organização está inserida. Atualmente a empresa presta serviços de transporte rodoviário de cargas com caminhões caçambas basculantes para usinas

de ferro e aço, mineradoras, metalúrgicas e cerâmicas atende toda a região sul do Brasil. A empresa vê como seus futuros clientes empresas do ramo agrícola, como as granjas de arroz e soja, realizando transporte para os portos.

Caracterização da missão da empresa: A missão da empresa é influenciada pelas crenças e valores que predominam no corpo dirigente da mesma. A empresa em estudo presta serviços para grandes e pequenas empresas têm como foco atender a todo o sul do país sempre pensando na segurança e agilidade na logística de suas entregas, sempre atendendo as necessidades de seus clientes da melhor e mais rápida forma possível.

Avaliação da estratégia vigente: Alencar informações que permitam identificar a performance do serviço bem como projeção de vendas e lucratividade. A empresa não possui um número de quanto é sua participação no mercado total atendido. Mas diz que quando um cliente a contrata consegue atender conforme o mesmo 50% ou em muitos casos até 100% do transporte solicitado.

Análise do ambiente: Nesta etapa buscou-se analisar o ambiente externo e interno da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do mercado onde a empresa está inserida. A empresa em estudo vê como uma grande oportunidade as obras da copa do mundo, obras de recuperação de rodovias, e também o grande número de mineradores existentes na região.

Uma grande ameaça seria o investimento por parte do governo em malhas ferroviárias, o projeto energia limpa sem uso de carvão mineral, os constantes aumentos nos custos de transporte, como por exemplo, em combustível, manutenção, peças, pneus. As constantes leis criadas para a área de transporte, um exemplo e que está causando transtorno e muito prejuízo, além de custo para muitos transportadores, é a jornada de trabalho que prevê descanso de 30 (trinta) minutos a cada 4 (quatro) horas trabalhadas, mesmo se o motorista tenha passado as horas descansando esperando para ser carregado.

Pontos fortes a empresa dá ênfase em possuir frota própria em bom estado de conservação o que não gera atrasos nas entregas, sempre está investindo em veículos modernos, como a última aquisição de um modelo euro 5 que é ecologicamente correto. Possui modelos de caçambas variados que se adaptam a necessidade do cliente conforme a demanda de suas cargas, além de equipamentos que realiza vai até o cliente e realiza os carregamentos. Como desvantagem a empresa destaca a sua localização que não é às margens de uma rodovia, ou

próxima a uma BR isso gera transtorno logístico nos abastecimentos, na hora de fazer acertos de contas com os motoristas na emissão de notas.

Definição de objetivos gerais: A empresa deve atuar orientada por objetivos que pretenda alcançar em determinado período de tempo, para o ano de 2013 a empresa pretende aumentar seu faturamento em 5 % (cinco por cento). Pretende lançar novos serviços no mercado investindo em máquinas para realizar serviços de terraplanagem.

Definição de objetivos Funcionais: A partir dos objetivos gerais podemos realizar objetivos específico para a empresa. Por exemplo, a empresa prevê por um período de 1 (um) ano manter o seu quadro de colaboradores, realizar uma reforma na fachada da empresa, no que diz respeito aos estoques pretende diminuir ainda mais o volume trabalhando com o mínimo possível de peças e pneus nos almoxarifados.

A visão da empresa: É voltada para o futuro define o que a empresa acredita e o que ela quer ser. Os gestores direcionam seu negócio para a quitação total dos veículos que compõem a frota da empresa bem como qualquer endividamento que ela possua. Tendo realizado este desafio à empresa pretende investir em serviços de recuperação ambiental. O sonho dos gestores para os próximos 10 anos tendo em vista que esta seja uma empresa familiar é deixar para seus filhos uma frota de veículos em bom estado totalmente paga, e passar a eles o compromisso de dar continuidade aos negócios da família. A empresa acredita que para manter-se competitiva no mercado precisa passar por um processo de reestruturação.

Princípios e valores da empresa: A empresa acredita e defende que seja fundamental para o sucesso do negócio a integração entre a honestidade, confiança, agilidade, qualidade e respeito ao próximo.

6.3 DIAGNÓSTICO OBSERVACIONAL

Buscou-se com este diagnóstico observar as rotinas que são desenvolvidas na empresa, bem como, avaliar a atual gestão estratégica existente. Como são definidas as ações, buscando saber qual a razão de existência da organização, objetivou-se saber qual o estilo de liderança dos gestores e como são tomadas as decisões, como são delegadas as responsabilidades, como funciona o processo de comunicação em toda a empresa e a forma com que as atividades são distribuídas.

Tomada de decisão: Observou-se que as tomadas de decisão, quase na sua totalidade, estão concentradas na função do fundador da empresa. Mesmo as poucas tomadas de decisões que não são realizadas pelo fundador da empresa, submetem-se a aprovação final dos gestores.

Perfil empreendedor do fundador da empresa: Os fundadores da empresa, apesar de possuir pouca escolaridade e ser de origem agrícola, possuem, um notável perfil de empreendedor que não permite desanimar frente aos desafios, sendo eles esperados ou não.

Clima de relacionamento entre membros da família: Percebeu-se que existe um clima de cooperação entre os membros da família que fazem parte da administração, onde são capazes de sacrificar seus bens e compromissos pessoais em favor da empresa. Vale evidenciar a importância do papel da esposa quem consegue manter um equilíbrio nos momentos de conflito por agir com habilidade fazendo todos refletir melhor sobre os fatos ocorridos.

Objetivo estratégico da empresa: O principal objetivo da empresa é a satisfação de seus clientes acima de tudo, prezando pela honestidade com todos os envolvidos, desde os fornecedores, funcionários e concorrentes. Os colaboradores envolvidos com a prestação de serviços são todos informados da importância de transportar as mercadorias de forma segura e dentro do prazo combinado.

Instrumentos de comunicação interna: Os comunicados que precisam ser repassados aos colaboradores geralmente são anexados em murais de aviso, e quando existe a necessidade estes são reforçados pessoalmente, para que estes assumam a responsabilidade juntamente com a empresa.

As orientações quanto à logística do transporte, ou seja, local de coleta e entrega dos materiais são repassados por telefone, no decorrer do deslocamento os motoristas comparecem a empresa para prestação de contas, onde os mesmos possuem oportunidade de expor sugestões em relação a problemas que surgem no decorrer da viagem.

Controles gerenciais: A empresa possui um sistema informatizado desenvolvido especialmente para transportadoras com funções financeiras de contas a receber e a pagar, movimentação bancária e de caixa, relatórios gerenciais. O mesmo disponibiliza ainda informações de faturamento, planilhas de carregamentos, ordens de coleta, entre outros. Porém é pouco utilizado, emprega-se apenas para impressão e consulta de notas e recibos, cadastros de clientes, fornecedores,

veículos, motoristas, prevalecendo o controle manual por meio de planilhas e anotações, tanto no departamento administrativo quanto na produção.

Políticas de planejamentos: O fato da empresa não possuir um planejamento financeiro nem a curto e nem em longo prazo, dificulta a passagem por crises e imprevistos que todo empreendimento esta sujeito a enfrentar. As decisões de investimentos na frota geralmente são realizadas com base na demanda de serviços ou na necessidade de substituição de um veículo que já não apresente tantos resultados por um veículo em melhores condições.

Práticas de suprimentos e estoques: A aquisição de materiais de manutenção é realizada em grande quantidade a fim de barganhar o preço com os fornecedores e sempre mantendo reservas de emergência em pequeno estoque, vale evidenciar que estas decisões são tomadas pelos gestores da empresa.

Práticas de Gestão de pessoas: As contratações e demissões dos colaboradores são definidas pelos fundadores e gestores juntamente com a opinião do grupo e os tramites burocráticos são efetuadas pela contabilidade que é terceirizada e também realiza as demais atividades contábeis. A empresa não possui alto índice de rotatividade, pois dificilmente contrata um funcionário sem verificar se o mesmo possui boas referências.

6.4 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Analisando a atual gestão estratégica existente na empresa em estudo, pode-se perceber que mesmo com baixa escolaridade os atuais gestores conhecem bem seu negócio sabem onde querem chegar e como fazer com que isso aconteça. Apesar de não terem nada registrado e formalizado por escrito conseguem passar a todos as suas diretrizes, como se pode ver com o tempo de existência de mais de 15 anos, sempre prevalecendo o respeito com o próximo e o espírito familiar em todos os processos.

No que diz respeito à definição do negócio a transportadora presta serviços para varias empresas independente do tamanho ou segmento da todos são atendidos da mesma forma. Contatou-se que os gestores vêem oportunidade no segmento agrícola, transporte de grãos em geral.

Referente à missão da empresa constatou-se que ela sabe bem o que quer do seu negócio que é atender todo o sul do Brasil, e que a empresa deve existir

para transportar os produtos de seus clientes com agilidade e segurança, sempre se adaptando as necessidades dos mesmos para melhor atender suas necessidades de forma rápida.

A empresa não tem ao certo a informação de qual é sua participação hoje no mercado que atende, mas quando é contratada por um cliente sempre atende grande parte da demanda por ele solicitada.

Analisando as oportunidades a empresa vê as obras de melhorias das rodovias como um grande espaço para as transportadoras, existe também muitas mineradoras na região onde o transporte é realizado com veículos como os que fazem parte da frota da empresa em estudo.

Quando o assunto foi ameaças percebeu-se que foi o momento mais comentado pelos entrevistados, pois são muitas as ameaças especialmente por ao governo as leis, aos impostos, a falta de incentivos pra um setor que agrega tanto valor ao produto final que chega até o consumidor. A principal ameaça destacada foi a de investimento por parte do governo em ferrovias, pois isso diminuiria significativamente a demanda por caminhões. Uma lei de grande impacto citada na entrevista foi à jornada de trabalho que prevê descanso de 30 minutos após algumas horas trabalhadas. Isso vai gerar custos ainda maiores para o transporte que as empresas contratantes não pensam em repassar para os transportadores. Ainda nas ameaças ouve muita reclamação de constantes reajustes nos custos diretos do transporte, que são repassados pelos fornecedores vindos diretamente da fonte sem um prévio aviso onde as empresas do ramo são pegas de surpresa.

Em relação a pontos fortes a empresa destaca-se com uma frota própria e em bom estado de conservação o que faz com que as entregas sejam feitas de forma rápida e segura, sem perder tempo com manutenção no decorrer do percurso. Além de possuir reboques, caçambas basculantes, de vários tamanhos que se adaptam a necessidade do cliente. A ainda conta com equipamentos que realizam carregamentos caso o cliente não tenha disponível. Ponto fraco a empresa considera a sua localização, que fica longe de uma BR, e isso dificulta suas logística e acordos com os motoristas.

Mediante a análise observou-se que nos objetivos da empresa ela prevê um aumento no seu faturamento para o próximo ano, que não pretende mexer em seu quadro de colaboradores, que apesar de não trabalhar com grandes estoques pretende diminuir ainda mais o volume de peças e pneus em seus depósitos.

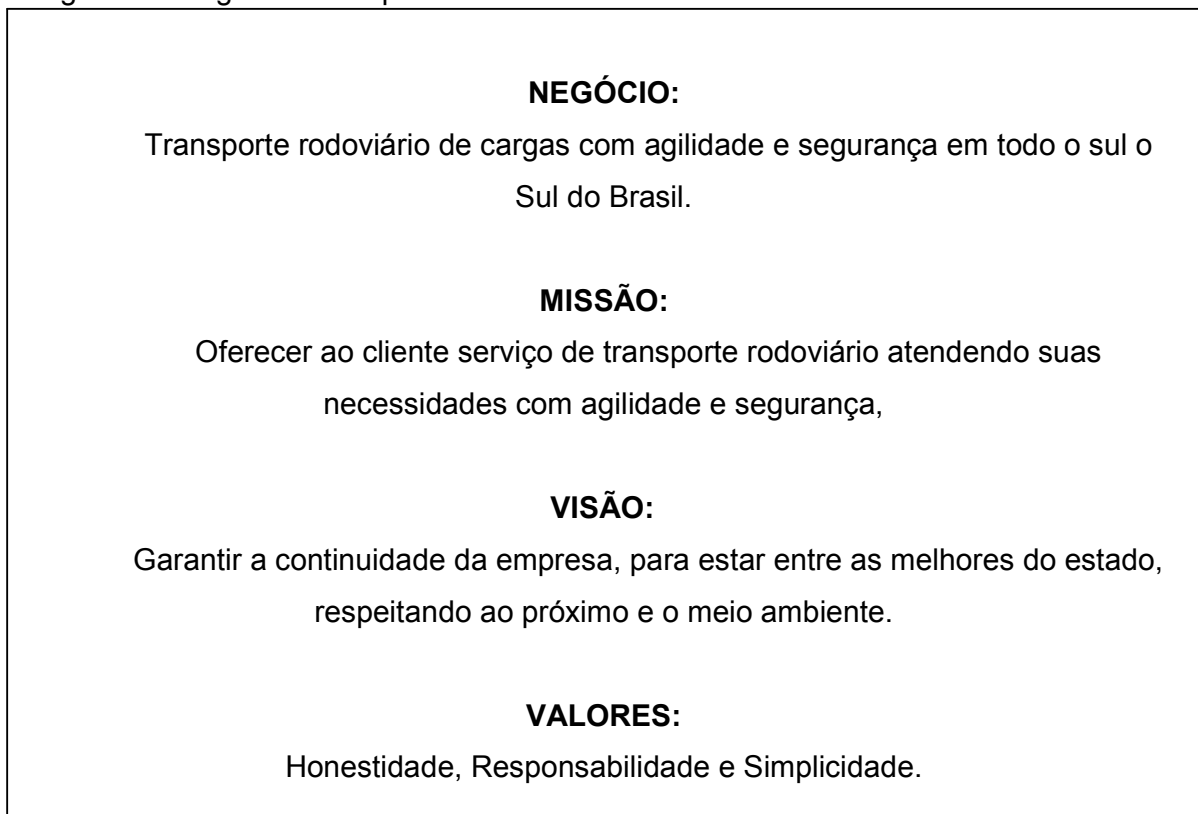
Finalizando com a visão da empresa percebeu-se uma grande preocupação com uma sucessão familiar na empresa, os atuais gestores trabalham sempre voltados para que a empresa tenha o menor índice de endividamento, tornando mais fácil a possível sucessão. Os gestores pensam em reestruturação da empresa pra que a mesma possa continuar competitiva no mercado. Constatou-se ainda que os gestores entrevistados possuem uma grande preocupação com o meio ambiente, por isso pretendem no futuro implantar uma empresa de recuperação ambiental.

6.5 SUGESTÕES A EMPRESA

- **Estabelecer Metas e Objetivos:** sugere-se que a empresa estabeleça um plano de metas e objetivos a serem alcançados a curto e em longo prazo, e que os torne claro a todos os membros da organização, para que todos trabalhem com os mesmo propósitos.
- **Estabelecer Manual de Normas:** desenvolver um manual por escrito de normas e procedimentos para a realização das tarefas de cada setor na empresa para alcanças os objetivos.
- **Implantação de Sistema:** fazer um levantamento com a equipe responsável pelo um sistema da empresa e criar ferramentas adequadas que facilitem as funções administrativas diárias, que torne os processos burocráticos mais rápidos e organizados de uma forma simples, para uma melhor avaliação de desempenho de cada veiculo prevendo assim futuras substituições ou manutenção, e o mais importante que será para facilitar a tomada de decisão por seus gestores.

A empresa já sabe o porquê de sua existência e aonde quer chegar, mas é preciso tornar isso visível para todos na organização, segue sugestão:

Figura 3 – Sugestão a empresa



Fonte: Dados do pesquisador

7 CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho de análise da atual gestão estratégica da empresa foi possível, por meio da opinião de vários autores, perceber a sua importância em uma organização, e ainda do quanto é necessário as funções de planejamento, definição de direção a ser seguida e controle. Uma organização bem estruturada facilita a tomada de decisões, permite a realização uniforme das tarefas, apresenta resultados concretos que possibilitam a realização de planejamentos em longo prazo de estratégias.

As ferramentas utilizadas para realização da pesquisa foi a entrevista com os gestores e diagnóstico observacional, para identificar as características da atual gestão estratégica, foram muito importantes para perceber os pontos que precisam ser melhorados na empresa, que são de fundamental importância para desempenho e de todos relacionados com a organização. Facilitando a percepção dos problemas existentes, foi possível alcançar a todos os objetivos do trabalho.

A análise geral possibilitou especificar fatores de relevância na atual gestão estratégica, a ausência de formação superior dos gestores deixou claro que quando se tem um foco em seu negócio com muito trabalho e superação se consegue alcançar os objetivos. Apesar de não serem formalizadas as diretrizes da empresa os gestores conseguem transmitir a todos os membros da organização suas ideias, pois a empresa tem claramente definido o seu negócio. Ao desenvolver do estudo percebeu-se que na empresa existe uma grande preocupação com as ameaças existentes no setor de transportes, com novas leis, com aumentos repetitivos nos custos diretos e também com um possível investimento em malhas ferroviárias por parte dos governos. A visão de futuro da empresa é com a continuidade do negócio, por seus sucessores para isso percebem a grande necessidade de uma reestruturação.

Mesmo o contexto de uma empresa familiar movida pela visão do coração o mercado competitivo de uma era da tecnologia do mundo globalizado e do veloz ciclo da informação, as empresas devem adequar-se à formalização e a profissionalização de sua gestão estratégica, definindo claramente sua, missão, visão, valores, de tal forma, a desenvolver e crescer no mercado, é preciso que se tenha metas e objetivos definidos para que todos na organização trabalhem com o mesmo propósito. Os conflitos familiares, e a preocupação com a sucessão exigem

uma postura ainda mais forte e coerente dos gestores, que não podem ser a “marca” do negócio sob pena da manutenção da vida da empresa, para isso, os sucessores precisam estar cientes do planejamento estratégico para aliar ao perfil empreendedor nato dos fundadores.

Conclui-se com este estudo que cada organização deve implantar sua própria gestão estratégica, adequada a sua realidade, de acordo com sua história, com sua razão de existência, juntamente com a colaboração de toda a equipe de trabalho para que todos juntos sejam responsáveis pelo sucesso da empresa. Neste contexto observou-se que a empresa familiar em estudo necessita de tornar pública suas competências essenciais necessárias para atuar com sucesso em seu negócio e deixar claro aos demais membros do grupo. A empresa deve implantar um sistema de gestão para facilitar as decisões e tornar os processos administrativos mais rápidos e organizados, que possibilitem resultados mais concretos, para a tomada de decisões.

Este trabalho não pretende esgotar o tema abordado, devendo novos estudos ser realizado, num contínuo aperfeiçoamento e melhoramento, porém, sob a luz da ciência da administração

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. Governança na Empresa Familiar- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.

Coelho Junior, Francisco Antonio. **Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional**. *Psico-USF (Impr.)*, Jun 2003, vol.8, no.1, p.81-89. ISSN 1413-8271

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed São Paulo: Makron Books, 2005. xiv, 368 p.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999. 275 p.

FURASTE, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação**. 14ª edição. Porto Alegre: s.n, 2007.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995. 243 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

L. Machado-da-Silva, Clóvis and Vizeu, Fábio **Análise institucional de práticas formais de estratégia**. *Rev. adm. empres.*, Dez 2007, vol.47, no.4, p.1-12. ISSN 0034-7590

LODI, João Bosco; **A ética na empresa familiar**. São Paulo : Pioneira, 1994

LONGENECKER, Justin Gooderl.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William, **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998

LUCIANO, Fabia Liliã. **Metodologia Científica e da Pesquisa**. Criciúma. Ed. Do Autor, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. . **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora); DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 16^a ed. Petrópolis: Vozes, 2000. 80p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MONTINGELLI JÚNIOR, Nivaldo. . **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

Moraes Filho, Antonio Carlos Trindade de, Barone, Francisco Marcelo and Pinto, Marcos de Oliveira **A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual**. *Rev. Adm. Pública*, Dez 2011, vol.45, no.6, p.1971-1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6.ed São Paulo: Atlas, 2009. 479 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico** conceitos, metodologia e práticas. 9 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1995. 294 p.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

Freire, Patricia de Sá et al. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online)*, 2010, vol.7, no.3, p.713-736.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002. 335 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

APÉNDICE (S)



APÊNDICE A – Questionário aplicado

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

**QUESTIONÁRIO REFERENTE À MONOGRAFIA
FRANCIELI GIANIZELLA**

Este questionário trata-se de uma pesquisa para analisar a atual gestão estratégica da empresa.

Prezado colaborador (a), este questionário tem a finalidade de valorizar o ANONIMATO (o seu nome, não será identificado) na pesquisa. Sendo assim, pedimos que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será muito importante para os resultados desta pesquisa.

1) Perfil do entrevistado

1. Sexo:
2. Escolaridade:
3. Idade:
4. Tempo de Empresa:

2) Avaliação e definição do negócio:

1. Quem é o cliente da empresa?
2. Quem deve ser o cliente da empresa?
3. Qual o produto/serviço da empresa?
4. Qual deve ser o produto/serviço da empresa?

3) Caracterização da missão da empresa:

1. O é a empresa?
2. O que você quer do seu negócio?
3. Por que a empresa deve existir?

4) Avaliação da estratégia vigente:

1. Quanto ao desempenho do serviço, qual a margem de lucratividade?
2. Qual a participação da empresa no mercado atendido?

3. Qual sua projeção de vendas e lucratividade para 2013?

5) Análise do ambiente:

1. Oportunidades: Eventos externos que podem auxiliar a empresa de forma direta ou indireta?
2. Ameaças: Eventos externos que podem causar problemas na atuação da empresa no mercado?
3. Pontos Fortes: Quais características da empresa que a colocam em vantagem competitiva em comparação a seus concorrentes?
4. Pontos Fracos: Quais características trazem desvantagem competitiva para a empresa?

6) Definição de objetivos gerais:

1. A empresa pretende ampliar seu faturamento, se sim em quanto tempo pretende fazer isso e em que porcentagem?
2. Pretende lançar novos serviços no mercado?

7) Definição de objetivos Funcionais: (Por um período de 1 ano)

1. Pretende manter uma mesma equipe de funcionários?
2. Vai realizar algum tipo de ampliação ou reforma na empresa?
3. Quanto aos estoques pretende realizar uma maior rotatividade?

8) A visão da empresa:

1. Você tem um sonho no qual direciona a gestão de seu negócio?
2. O que pretende alcançar?
3. Conforme o sonho realizado, a empresa poderá se programar para um novo desafio?
4. Para manter-se competitiva no mercado a empresa precisa passar por um processo de reestruturação?
5. Como você vê seu negócio daqui a 10 anos?

9) Princípios e valores da empresa:

1. O que a empresa acredita e defende que seja fundamental para o sucesso do negócio?