

ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE BARROSO/MG

Tamiris Daiane Sobreira Pedroza
Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN

Endereço eletrônico: tamiris.sobreira@yahoo.com

Co-autores: Kelly Aparecida Torres e Clodoaldo Fabrício José Lacerda

RESUMO

Para que uma organização aproveite as oportunidades, previna ameaças, tenha visão do futuro em um mundo globalizado, senso de direção e tomada de decisão faz-se necessário o uso do planejamento estratégico. O objetivo dessa pesquisa foi analisar as contribuições do planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma empresa familiar na cidade de Barroso/MG. Foram apresentados no decorrer da presente pesquisa os conceitos sobre planejamento, planejamento estratégico e utilização do planejamento estratégico por empresas familiares. Foi analisado que as empresas familiares da cidade de Barroso/MG necessitam da implantação do planejamento estratégico, pois mediante aos resultados encontrados consegue-se enxergar a não utilização deste método tão importante no desenvolvimento de uma empresa. Vale lembrar que, o planejamento estratégico é importante para aumentar a competitividade, melhorar o processo de gestão e conseguir ter uma visão do futuro o que pode ser essencial para a longevidade da empresa.

Palavras-chave: Planejamento, estratégia, empresa familiar.

INTRODUÇÃO

Com a busca de independência profissional, através de uma abertura de um negócio próprio, às empresas familiares estão crescendo cada vez mais, porém a falta de planejamento estratégico desencadeia dificuldades no desenvolvimento da empresa.

Como questão problema desse estudo tem-se o entendimento das contribuições do planejamento estratégico numa empresa familiar na cidade de Barroso/MG, no que se refere às suas práticas e dinâmicas atuais.

Dessa maneira, o objetivo geral do trabalho será analisar as contribuições do planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma empresa familiar na cidade de Barroso/MG.

A pesquisa é de cunho qualitativo, onde foram levantados dados e informações através de pesquisa exploratória, realizando entrevistas e coletas de dados na empresa escolhida. Participaram da pesquisa, os proprietários e clientes que estavam na empresa no momento em que a pesquisadora visitou a mesma.

Para o alcance dos resultados, o referencial teórico foi composto pelos seguintes capítulos: planejamento; planejamento estratégico; utilização do planejamento estratégico por empresas familiares.

1- PLANEJAMENTO

O propósito do planejamento é a busca de técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação de avaliar às implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos, a fim de facilitar a tomada de decisão de forma rápida, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2015).

Para Chiavenato (2004) o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Na perspectiva, Lacombe (2009, p. 28) afirma que planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.

Segundo Frezatti (2009) planejar é quase uma necessidade intrínseca, assim como é o alimento para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, onde a falta do planejamento pode não afetar no dia a dia mais sim em longo prazo.

Já Golde (1986 apud Terence, 2002) as etapas para o processo de planejamento na empresa nada mais é que examinar as características básicas da

empresa, a forma pela qual as características inibem o processo de planejamento e estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos das pequenas empresas.

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.

Dentro das organizações o processo de planejamento é tão importante quanto aos demais processos, pois é ele quem encoraja os seus membros a pensar sobre o que aconteceu, o que está acontecendo e o que acontecerá. Na sequência será abordado sobre estratégia.

2- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia nasceu da guerra, e a realização de objetivos significa superar um concorrente, onde cada um quer derrotar o outro em busca da vitória, fora do contexto militar indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos.

Para Mintzberg *et al* (2000) estratégia é definida como um padrão em um conjunto de decisões de uma organização e pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo.

Para Oliveira (1991) estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado.

Já para Thompson e Strickland III (2000) uma boa estratégia está atrelada a uma boa execução, entretanto a empresa não estará totalmente resguardada de riscos.

Analisando os conceitos de diversos autores tem-se o planejamento como análise e a estratégia como síntese do processo de planejamento estratégico, com isso faz-se necessário, abordar os fundamentos do planejamento estratégico.

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.

Por outro lado, Fischmann e Almeida (1991 apud Terence, 2002) afirmam que o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, identificando suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Segundo Golde (1986 apud Terence, 2002) é escasso o tempo que os dirigentes dispõem para as atividades de planejamento, porém é importante planejar, pois o planejamento estratégico pode alertá-lo sobre os riscos e as oportunidades de mercado.

Para Estrada e Almeida (2007), 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.

Por sua vez, Oliveira (1991) retrata que a fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas, como quadro 01 na sequência:

Quadro 01 – Etapas do diagnóstico estratégico

ITEM	ETAPAS	CONCEITOS
01	Identificação das expectativas e dos desejos	Essa fase proporciona o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e identificam as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elemento da alta administração da empresa.
02	Análise Externa	Essa etapa identifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações
03	Análise Interna	Essa fase identifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, onde o ponto neutro é uma variável identificada pela empresa, mas que não existem critérios para a sua classificação
04	Análise dos Concorrentes	Identificação das vantagens competitivas da própria empresa e dos concorrentes

Fonte: Oliveira (1991)

Almeida (2001) apresenta o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Analisando todo o processo podemos observar que o planejamento estratégico é um método para alinhar as estratégias com os interesses globais das organizações, pois quem não utiliza o planejamento estratégico está totalmente a deriva impossibilitado de usufruir de toda a sua capacidade, se tornando menos competitivo.

Conforme Oliveira (2007, p. 67) este planejamento é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa.

O planejamento estratégico é um processo que empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, através de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro.

Para Oliveira (2007) o desempenho real para o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos, é resultado da função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico e acompanhamento do desempenho, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas.

Kich e Pereira (2011) expõem alguns fatores que contribuem para a dificuldade da implementação do planejamento estratégico que são: a cultura organizacional, estrutura, liderança e a falta de comunicação interna.

Estrada e Almeida (2007) relatam os seguintes problemas para que o planejamento estratégico seja implementado nas organizações que são: rigidez que é a dificuldade de planejar em ambientes instáveis; excesso de confiança que leva a organização a focar em fatores que promovam o seu sucesso e estratégias inorgânicas que não levam em conta os requisitos da cultura organizacional.

Por este motivo, o autor acima sugere que estratégias sejam transformadas em planos de ação para que se consiga ter um controle efetivo e avaliação de desempenho sobre a mesma.

Através do planejamento estratégico as organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, guiam os planos, a tomada de decisão e ajuda avaliar o progresso da empresa.

Desta forma, faz-se necessário avaliar, em primeiro momento a realidade das empresas familiares, bem como suas características e limitações ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada às pequenas empresas para o desenvolvimento de estratégias.

3- UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR EMPRESAS FAMILIARES

O planejamento estratégico quando aplicado em pequenas empresas necessita de um grau de simplificação alto e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário deixe sua rotina, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe para, assim, forçá-lo a desenvolver o trabalho. (ALMEIDA, 2003).

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Essas particularidades se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às empresas de pequeno porte. (TERENCE, 2002).

De acordo com Almeida (2003) o resultado da utilização do planejamento estratégico para pequenas empresas é muito importante, pois estas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica.

As técnicas de planejamento estratégico irão mostrar como estruturar as ações para que sejam dirigidas para o resultado e ajudar o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades.

Segundo Garcia (2001) a empresa familiar se baseia na ideia de propriedade e permite a uma família decidir os destinos dos negócios.

Para Longenecker *et al* (1997) empresa familiar é a propriedade que possui envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento da empresa.

Como característica típica das empresas familiares, vários fatores externos aos negócios afetam sua estrutura e a maneira como os seus proprietários a administram. Esses fatores devem ser analisados e levados em conta na formulação de suas estratégias.

Para alcançar seu pleno potencial, devem ser desenvolvidas algumas características próprias das empresas familiares.

Conforme citado por Longenecker *et al* (1997), se faz necessário preservar o clima do local de trabalho, pois uma empresa familiar consegue demonstrar com mais facilidade níveis de preocupação e interesse pelos indivíduos do que em uma empresa típica. Outro ponto que deve ser levado em conta é o longo prazo, pois uma empresa familiar pode deter-se na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais. E para finalizar, é necessário enfatizar a qualidade pelo fato das empresas familiares e manter a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor.

Por estes motivos se faz necessário à implantação do planejamento estratégico dentro de uma empresa familiar, através de análise do ambiente externo e interno, identificando os pontos fortes e fracos da empresa.

As empresas familiares possuem uma estrutura enxuta. Seus pontos fortes e fracos estão demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1: Pontos Fortes e Fracos

ITEM	ETAPAS	PONTOS
1	PONTOS FORTES	Continuidade e integridade de diretrizes administrativas com foco na empresa; Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares; A formação de laços entre empregados antigos e proprietários; Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; Grupo interessado e unido em torno do fundador; Importantes relações comunitárias e comerciais

		decorrentes de um nome respeitado.
2	PONTOS FRACOS	Laços afetivos fortes, influenciando os comportamentos relacionamentos e decisões da empresa; Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio; Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Sufocando a criatividade devido a submissão; Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional; Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros.

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares>

De acordo com Bortoli Neto *et al* (1998), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

Segundo Tiffany e Peterson (1998 apud Terence, 2002), a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

O planejamento estratégico é neste contexto fundamental para orientar a empresa e a família. Concentrando a atenção do proprietário na necessidade de fazer investimentos destinados ao fortalecimento e crescimento da empresa, garantindo que todos os membros reconheçam e enfrentam demandas da empresa.

Segundo Garcia (2001) é muito difícil uma empresa se manter no mercado por várias décadas, principalmente no caso de empresas familiares que enfrentam transições de geração no poder, onde cerca de 10% das empresas familiares passam da primeira para a segunda geração e que somente 3% chegam à terceira e por este motivo empresas de quarta e quinta geração são raras.

Para Quezada *et al* (1999 apud Terence, 2002) a principal razão para a não utilização da metodologia de planejamento estratégico em pequenas empresas é a carência de informação.

Entende-se neste trabalho que para obter sucesso, continuidade e longevidade, uma pequena empresa familiar deve contemplar questões de planejamento estratégico e neste caso particular deve ser executado de forma simples e objetiva, pois nessas empresas há escassez de recursos, procurando entender e administrar questões nos âmbitos econômico, empresarial e familiar.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, serão apresentados os resultados do questionário aplicado para empresários de empresas familiares na cidade de Barroso/MG.

Com relação à função exercida, foram coletados 8 questionários de proprietários e nenhum de clientes.

De acordo com o resultado do questionário observa-se que 62,5% dos proprietários das empresas familiares de Barroso/MG são do gênero masculino e 37,5% corresponde ao gênero feminino.

O gênero masculino se torna predominante pelo fato da sucessão e pelo ramo de negócios em que a empresa atua.

As idades dos entrevistados correspondem 37,5% de 18 a 30 anos, 50% de 30 a 40 anos e 12,5% de 40 a 50 anos.

Mediante os resultados, pode-se observar que a maioria dos proprietários corresponde à geração Y e todos deram sequência no trabalho que seus pais exerciam o que é muito comum em uma empresa familiar.

Analisando as respostas, a formação acadêmica predominante foi do ensino médio completo com 37,5%, em sequência pode-se observar que 25% possuem ensino médio incompleto, 25% com ensino superior completo e 12,5% com ensino fundamental incompleto e nenhum tipo de especialização/MBA.

Percebe-se através destas respostas, que um dos motivos das dificuldades das empresas de utilizarem o planejamento estratégico, ocorre pelo fato dos proprietários não terem conhecimento do assunto devido ao baixo grau de escolaridade.

Cerca de 50% das empresas possuem mais que 10 anos de funcionamento, 25% possuem entre 5 e 10 anos e 25% menor que 5 anos.

Mesmo a metade das empresas pesquisadas possuindo mais 10 anos de funcionamento, em momento algum, esse fato pode significar que por elas terem muitos anos de funcionamento ela se encontra bem no mercado, já que é

perceptível na região que, muitas passam por dificuldades justamente pela falta do planejamento estratégico.

Após análise das questões acima, apresentar-se-á abaixo, os resultados das perguntas que são diretamente direcionadas ao planejamento estratégico.

Figura 1: - A empresa realiza planejamento estratégico?



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os respondentes, pode-se observar na figura 1 que 87,5% não utilizam o planejamento estratégico em suas empresas e apenas 12,5% utilizam este método.

Porém, pode-se perceber que ainda a falta conhecimento faz com que as empresas não aplique o planejamento estratégico da forma que deve ser feito, o que é muito preocupante, principalmente com a recessão econômica e crise política que o Brasil enfrenta.

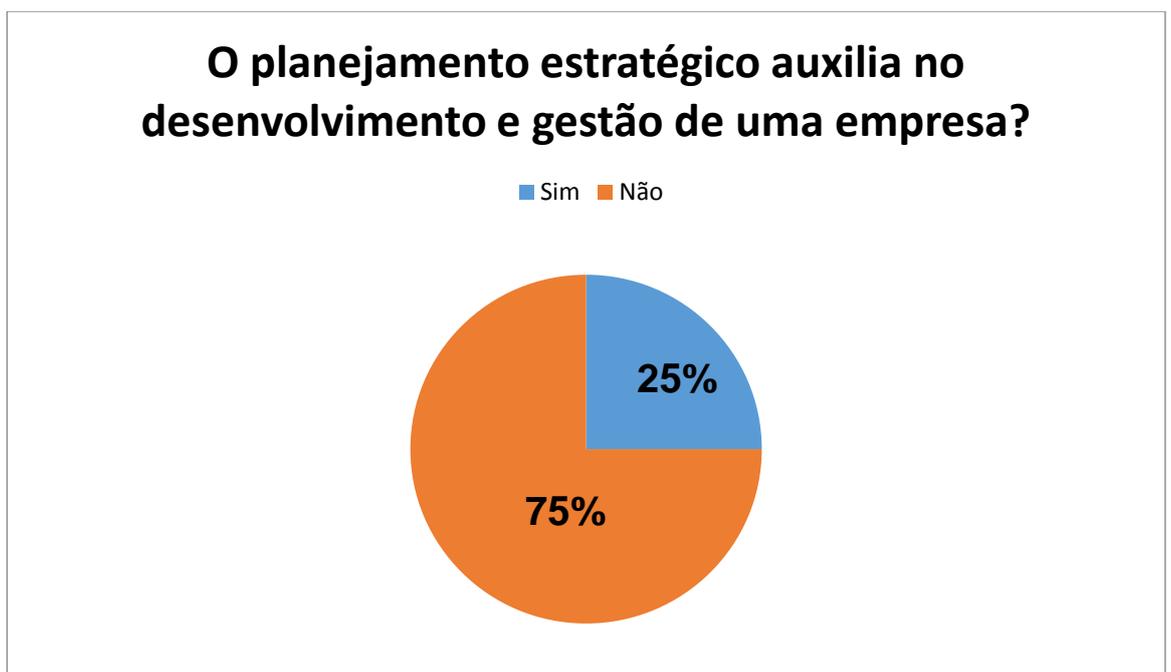
Considerando as respostas da questão 6 do questionário, tem-se os motivos da não utilização do planejamento estratégico pelas empresas. 42,8% dos respondentes relataram que é devido a falta de conhecimento, 28,6% pela dificuldade de implantar e 28,6% por não achar importante. Conforme Quezada *et al* (1999 apud Terence, 2002), a principal razão para a não utilização da metodologia de planejamento estratégico em pequenas empresas é a carência de informação.

Analisando estes resultados, percebe-se que as repostas comprovam que a falta de conhecimento é predominante e traz consigo uma certa limitação para implantar o planejamento estratégico.

Na questão 7 apenas 1 respondente disse que utiliza o planejamento estratégico em sua empresa e disse que a técnica utilizada é a análise dos concorrentes porém, não é apenas esta técnica que deve ser utilizada.

É necessário analisar não apenas os concorrentes mais sim identificar as expectativas e os desejos, análise interna (pontos fortes e fracos), análise externa (ameaças e oportunidades), definição de objetivos estratégicos, estabelecimento de estratégias e plano de ação (5W2H) e estabelecimento de indicadores de performance.

Figura 2: O planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado na figura 2, 75% das pessoas disseram que o planejamento estratégico não auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa, em contrapartida, 25% dos empresários entrevistados afirmam que é importante o auxílio do planejamento estratégico para o desenvolvimento do negocio.

Percebi que alguns proprietários reconhecem a importância da utilização mais precisam de auxílio para implantar. Isso ocorre devido à falta de conhecimento dos proprietários, pois eles acreditam que sua empresa não precisa da utilização do planejamento estratégico até porque se encontram no mercado há bastante tempo.

Pode-se perceber nas respostas das questões 9 e 10, que 87,5% dos respondentes disseram que as estratégias definidas não modificaram os valores e crenças da empresa e a missão e os objetivos estabelecidos não se refletem na gestão da mesma e apenas 12,5% disseram que modificaram os valores e crenças e a missão e objetivos de acordo com o que era necessário para que se pudesse otimizar os resultados alcançados pela empresa.

Figura 3: Os projetos de investimento decorrem do planejamento estratégico?



Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 3, 87,5% dos respondentes disseram que o projeto de investimento não decorre do planejamento estratégico, e apenas 12,5% disseram que realiza o projeto de investimento utilizando o planejamento, porém é importante planejar para que se possa ter uma visão sobre os riscos e as oportunidades de mercado conforme citado por Golde (1986 apud Terence, 2002).

Esses resultados são preocupantes, pois uma empresa que não utiliza o planejamento estratégico para um projeto de investimento está correndo grandes

riscos. A decisão de investir é algo complexo e precisa ser avaliada criteriosamente, pois ao realizar um investimento o que a empresa espera é um retorno e se o planejamento não for feito, ou for mal elaborado a empresa pode perder todo o investimento realizado.

62,5% dos respondentes, consideraram que o planejamento com as respectivas estratégias deliberadas e a gestão estratégica com as estratégias emergentes, dependem do desenvolvimento das competências individuais. 37,5% consideraram que apenas o planejamento com as respectivas estratégias deliberadas devem ser considerados nas formulações das estratégias. Neste caso, todas as duas respostas devem ser consideradas na formulação das estratégias, pois uma é complemento da outra, onde as estratégias deliberadas são realizadas quando a estratégia pretendida é bem sucedida e é implementada e realizada em sua totalidade, porém raramente se vê uma estratégia sobreviver em sua forma original e os novos elementos que surgem durante a realização são chamados de estratégias emergentes, e para chegar no objetivo final é necessário combinar estratégias deliberadas com emergentes.

Ao analisar o resultado apresentado acima, percebe-se que os proprietários responderam, porém não entenderam o que a mesma estava perguntando. Essa falta de entendimento é o reflexo da falta de conhecimento sobre o planejamento estratégico.

87,5% dos respondentes disseram que não existem critérios bem definidos para avaliar a implementação das estratégias formuladas e 12,5% disseram que existem critérios bem definidos.

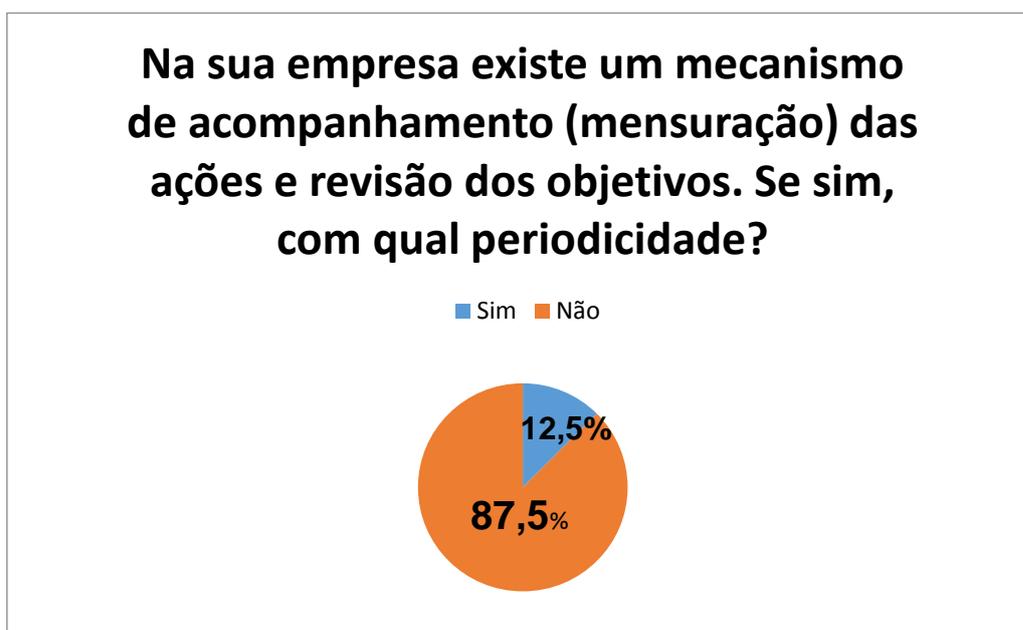
Analisando esta questão, percebe-se que a maioria que disseram que não existem critérios bem definidos é pelo fato da não utilização do planejamento estratégico na empresa, e o que respondeu que utiliza critérios bem definidos não soube explicar de que forma ele utiliza os mesmos, pois os critérios visam examinar o processo de formação e implementação das estratégias, definição das metas, dos planos e dos indicadores de desempenho.

Os respondentes consideraram que o grupo de pessoas responsáveis pelo processo de implementação das estratégias e conseqüentemente das mudanças nos processos do negócio, possuem as seguintes competências: 25% sabem

trabalhar em equipe, 12,5% são comprometidos, 12,5% sabem liderar, 25% possuem conhecimento técnico e 25% atuam diretamente com a tomada de decisão. Nenhum dos entrevistados consideraram competências como gestão do conhecimento, gestão de recursos e prazos, gestão integrada de processo, gestão de mudanças, flexibilidade e multifuncionalidade, integração com sistemas informatizados, tecnologia gerencial e relação com o mercado.

Ao se analisar esses resultados, percebe-se que os respondentes marcaram o que era comum para eles, ou seja, o que eles já ouviram falar, muitos sem saber o que significa porque não se pode responder algo que não se tenha conhecimento.

Figura 4: Na sua empresa existe um mecanismo de acompanhamento (mensuração) das ações e revisão dos objetivos. Se sim, com qual periodicidade?



Fonte: Dados da pesquisa

Para finalizar, 87,5% dos respondentes disseram que na sua empresa não existem um mecanismo de acompanhamento (mensuração) das ações e revisão dos objetivos e 12,5% disseram que sim e que fazem uma vez por mês, o que é preocupante. Conforme citado por Oliveira (1991), estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado.

A pesquisadora notou que até mesmo o respondente que afirmou que existe um mecanismo de acompanhamento das ações e revisão dos objetivos está enganado, pois dentre as respostas percebeu-se que ele 'acha' que utiliza o planejamento estratégico, porém, precisa se aprimorar e procurar aprender mais sobre essa importante ferramenta para o crescimento e desenvolvimento dos negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi analisar as contribuições do planejamento estratégico para o desenvolvimento de empresas familiares na cidade de Barroso/MG.

Conforme os resultados apresentados no capítulo anterior, verifica-se que as empresas não utilizam o planejamento estratégico. Pode-se perceber certa barreira nas empresas para utilização deste tipo de método, motivo se dá pelo fato da maioria dos proprietários não conhecerem o quanto o planejamento estratégico traz benefícios e por questão de comodismo e até mesmo por falta de instrução dos proprietários que não buscam implantar o planejamento estratégico.

Diante da pesquisa, foi possível compreender que o planejamento estratégico auxilia na gestão e desenvolvimento de uma empresa, já que otimiza o processo de tomada de decisão, melhora o aproveitamento das oportunidades, maximiza os lucros e antecipa as ameaças.

O resultado desse estudo deixa claro que os empresários do município de Barroso precisam investir mais na sua formação e qualificação para a gestão dos seus negócios. Por mais que, a metade das empresas esteja funcionando por mais de 10 anos, sua administração não está estruturada para enfrentar os problemas que surgem em função de uma economia instável. Dessa maneira, os autores envolvidos nesse artigo, sugerem que cursos de qualificação sejam ofertados no município em parceria com a Prefeitura e Associação Comercial.

REFERÊNCIAS

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R.. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo, Atlas, 1991.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresariais.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

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.

KOTLER, Philip.. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio.** São Paulo, Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração.** Saraiva, 2009.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W; PETTY J.W.. **Administração de Pequenas Empresas,** São Paulo, Makron Books, 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre, Bookman, 2000.

NETO, Adelino B.; LOPES, Alessandro S.; MOREIRA, Armando L. **As Dificuldades para a Implementação de Estratégias em uma Empresa Familiar de Pequeno Porte,** EnANPAD, 1998.

OLIVEIRA, Djalma P.R.. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo, Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico.** 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SEBRAE, As características de negócios familiares. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD> >. Acesso em: 18 de março de 2017.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa.** Tese (Mestrado). São Carlos, Escola de Engenharia USP, 2002.

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