

GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Amanda Bellini¹
Claides Camargo²
Silvana da Silva Mazzutti³
Stefanie Suzin Machado⁴
Daniel Knebel Baggio⁵

RESUMO

Este artigo propõe um planejamento estratégico para a Bellini Materiais Elétricos, uma empresa familiar de Concórdia, Santa Catarina, com o intuito de aprimorar sua competitividade e sustentabilidade no seu ramo. O estudo utilizou uma metodologia qualitativa, classificada como estudo de caso, com coleta de dados através de entrevista semiestruturada e observação participante junto aos sócios-proprietários. A análise SWOT foi aplicada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo da empresa. Além disso, foram definidos a missão, visão e valores da empresa, reforçando sua identidade e direcionamento estratégico. Foram propostas três estratégias principais: investimento em e-commerce, estruturação de um plano de sucessão e melhoria do controle de estoque, abordando aspectos como inovação, continuidade de liderança e eficiência operacional. As conclusões indicam que o planejamento estratégico é essencial para sustentar o crescimento da Bellini, assegurando a transição geracional e a adaptação às mudanças do mercado. Com essas ações, a empresa está preparada para fortalecer a sucessão familiar, modernizar-se e organizar seus processos internos, ampliando seu impacto regional e consolidando-se como referência em soluções elétricas e de iluminação.

Palavras-chave: planejamento estratégico; empresa familiar; sucessão empresarial.

1 INTRODUÇÃO

¹ MBA em Gestão Estratégica Corporativa pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: belliniamanda01@gmail.com

² MBA em Gestão Estratégica Corporativa pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: claidesc@sc.senac.br

³ MBA em Gestão Estratégica Corporativa pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: acsplantas@gmail.com

⁴ MBA em Gestão Estratégica Corporativa pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: stefaniemachado023@gmail.com

⁵ Doutor em Contabilidade e Finanças. Professor Orientador do Curso de MBA em Gestão Estratégica Corporativa. Faculdade Senac Concórdia. E-mail: daniel.baggio@prof.sc.senac.br

Toda empresa que busca crescer e se consolidar no mercado, tem a necessidade de implantação de um planejamento estratégico. A elaboração é de grande importância para que a empresa reconheça os desafios do mercado e os efeitos para o seu futuro de sucesso.

A elaboração do planejamento estratégico inicia-se com três questionamentos: Onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá? Ao responder estes questionamentos a empresa já estará realizando um planejamento, que é uma ferramenta de gestão que promoverá mais segurança na condução da atividade empresarial.

No planejamento estratégico é possível determinar que a empresa cresça no seu conjunto de tarefas de maneira disciplinada e organizada, com direcionamento e controle, maximizando seus objetivos, minimizando suas deficiências e proporcionando eficiência. Segundo Chiavenato e Sapiro (2016, p. 30), “planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”.

Muitas empresas familiares foram sonhadas pelos seus administradores que ao abrir o seu próprio negócio, não se preocupavam com as ferramentas de gestão, tinham o pensamento que investir em um planejamento estratégico, haveria custos e demanda de tempo, mas esse pensamento não cabe mais nas empresas. Porém, nem todas as organizações possuem um planejamento estratégico que possa auxiliar e possibilitar uma administração coerente, em busca de obter vantagens competitivas perante seus concorrentes.

A empresa que será foco deste estudo, trata-se de uma empresa familiar, fundada em 1988, com a finalidade de oferecer mão de obra para pequenos serviços elétricos domésticos. Com o passar dos anos e com o crescimento da empresa, os proprietários decidiram investir e ampliar seu negócio com a venda de material elétrico. Atualmente localizada no centro da cidade, com uma loja que vende material elétrico bruto e iluminação, contando com 8 colaboradores, oferecendo mão de obra especializada em instalações elétricas residenciais, prediais e comerciais.

Neste trabalho será definida missão, visão e valores da organização, avaliando os fatores internos do ambiente organizacional, dividindo-os em pontos fortes e fracos, e analisando o ambiente externo, observando as questões

econômicas, sociais, políticas, legais, ecológicas, tecnológicas e culturais, e também o entorno da empresa, que são as questões externas que interferem no seu comportamento, constituído pelos clientes, competidores e fornecedores.

Diante do exposto, este artigo teve como objetivo geral propor um planejamento estratégico para a empresa Bellini Materiais Elétricos.

Para atingir o objetivo lançado, o trabalho está estruturado em sete etapas. Inicialmente realizou-se a introdução do artigo, com a apresentação do objetivo geral do estudo, seguido pela fundamentação teórica e a metodologia, logo a contextualização. Em um quinto momento será apresentada a proposta para a empresa e, por fim as considerações finais e as referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão estratégica vem tendo atenção especial dentro das empresas, pois vai orientar e conduzir o processo, que precisa ser feito no curto, médio e longo prazo. Já o planejamento estratégico diz respeito ao longo prazo, que a ponta direção que a empresa deve seguir. A gestão estratégica são as ações do dia a dia, que contribuem para que a organização se mantenha no rumo certo. A ausência das estratégias nas empresas priva os proprietários de fazerem novos investimentos e buscarem novos produtos, pois podem passar por dificuldades financeiras ou de equipamentos devido à ausência do planejamento de gastos e custos.

Conforme Tavares (2000, p. 33)

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório.

Em contrapartida Porter (1986, p. 74) afirma que:

Estratégia é ser diferente, escolher de forma deliberada um conjunto diferente de atividades para proporcionar um conjunto único e ímpar de valores. É desempenhar algumas atividades diferentes das exercidas pelos rivais e desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente; é olhar o presente a partir do futuro; é ter uma visão que possa englobar uma mentalidade tanto operacional quanto imediatista; é saber escolher o que não fazer.

A Gestão Estratégica consiste em três elementos básicos: (1) análise sistemática do ambiente, (2) formulação da estratégia e (3) implementação da estratégia. A gerência faz uma análise sistemática tanto do ambiente externo, buscando oportunidades e ameaças, quanto do interno, buscando forças e fraquezas. Os fatores a seguir, os mais importantes para o futuro da corporação, são chamados de fatores estratégicos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) (Hunger; Wheelen, 2002, p. 9).

Hunger e Wheelen (2002, p. 4), considera gestão estratégica:

O conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

A gestão estratégica organiza os atributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização. Este tipo de gestão permite desbloquear o individualismo seccionista, desassociado dos objetivos globais da empresa. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados (“stakeholders”) que lhe diz respeito mais diretamente, ignorando as necessidades e interesses da globalidade dos grupos de interessados (acionistas, clientes, fornecedores, etc.). Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo (Miller, 1996).

A análise estratégica é necessária ao desenvolvimento de uma estratégia apropriada a base de todo o processo, consiste em três partes: objetivos estratégicos, oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. A hierarquia de visão, missão e objetivos, canaliza os esforços dos gestores e empregados numa mesma direção.

As finalidades estratégicas têm dois papéis nas organizações: (1) o alvo a atingir e (2) o elemento concentrador que permite à organização atingir o alvo. Apesar da sua aparente independência, as finalidades devem ser pensadas sempre com base na situação em que a organização se encontra. A análise das forças,

fraquezas, oportunidades e ameaças - conhecida na língua inglesa por SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) - é caracterizada pelo cruzamento entre as forças e fraquezas internas, com as oportunidades e ameaças externas. É dessa análise que depende o sucesso da gestão estratégica.

Os recursos exteriores à organização que poderão contribuir para o seu crescimento, são oportunidades no ambiente exterior a esta. (ex.: novos clientes). No entanto, o mesmo ambiente que fora tema oportunidades também apresenta ameaças (ex.: concorrência) para formular estratégias atrativas, os gestores devem conhecer as capacidades e os limites da sua organização. Daqui emergem as suas forças (ex.: mão de obra altamente qualificada) e as suas fraquezas (ex: sistemas de informação obsoletos) (Miller, 1996).

Uma boa análise estratégica é a base da formulação da estratégia, que se subdivide em quatro níveis: funcional, negócio, empresarial e internacional. Estes níveis advêm do fato de que as empresas são compostas por negócios que por sua vez são compostos por funções. O nível internacional existe nas empresas que têm negócios em mais do que um país (Miller, 1996).

Planejamento estratégico é o processo de definir as metas da sua organização, as ações que serão utilizadas para alcançá-las e com quais recursos poderá contar. É a porta de entrada para investir em inovação, cultura organizacional e ações que funcionem como respostas a um ambiente em constante mudança no mercado.

Segundo Nogueira (2015, p. 5):

O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados. Ele também deve ter uma orientação para a direção que a empresa deve seguir, além de um caráter prático, mostrando de que forma as coisas devem ser feitas, deve estabelecer “o que” fazer (objetivos) e “como” fazer (planos).

O planejamento define não só quais caminhos seguir, mas principalmente quais não seguir. É uma combinação dos dois termos, porque planejamento e Estratégia não são a mesma coisa: planejamento tem a ver com parar e pensar antes de fazer alguma coisa e Estratégia está relacionada a fazer escolhas.

A combinação de ambos é que forma a liga necessária para direcionar qualquer empresa. Não se trata apenas de definir ações e prazos, não é apenas um

cronograma. Trata-se de fazer escolhas: desde definir a persona, o posicionamento, até o que será feito caso algo saia do cenário inicial previsto.

As fases do planejamento estratégico são essenciais para que se tenha uma visão mais abrangente sobre como se dá a prática quando realizado o planejamento, que vai do estudo do negócio até a avaliação dos resultados. A missão, visão e valores são aspectos que definem a identidade e o posicionamento da organização, servindo como base para a construção de um planejamento estratégico eficiente. A seguir, serão detalhadas as etapas que compõem esse planejamento, abordando cada uma de suas partes e sua importância para o direcionamento da organização.

A missão descreve o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Ela estabelece o que a empresa faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe. A missão de uma empresa deve responder a 4 perguntas facilitadoras: Quem somos? O que fazemos? Para que fazemos? De que modo nos propomos a fazer? A missão da empresa define o que a mesma deseja em longo prazo e o que ela deve evitar nesse meio tempo.

“Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio” (Pereira, 2010, p. 81).

A visão configura um quadro de onde você quer que a empresa chegue, o que você quer que ela seja. São os propósitos da organização para o futuro e define a direção que a empresa pretende seguir. Se as pessoas têm conhecimento da visão, elas sabem exatamente para onde ir. A visão de futuro é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças, direciona os esforços, transformando um propósito em ação.

“A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro. Representa o sonho de realidade futura de uma organização, o qual lhe serve de guia” (Chiavenato, 1999, p. 51).

Os valores representam os princípios éticos, as ações e a conduta da organização. Fazem parte de um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades da empresa. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se apresentam.

Segundo Oliveira (2009, p. 67):

Foi verificado que valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. Pode-se afirmar que os valores se tornam tão mais importantes para a empresa quanto a alta administração - e principalmente os acionistas - se envolve, profissional e motivacionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa.

Uma outra etapa do planejamento refere-se a análise do ambiente interno e externo. Para realizar a análise dos fatores é necessário considerar fatores internos e externos à organização e que exercem influência direta ou indireta nos processos da empresa. Para isso utiliza-se de duas matrizes, Matriz SWOT e PESTEL.

Com a Matriz SWOT analisa-se os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do negócio. Divide-se em dois ambientes, o interno e o externo, permitindo entender a posição de sua empresa comparada a seus concorrentes, conferindo mais confiança, segurança e força para lidar com os imprevistos e situações desafiadoras.

De acordo com Chiavenato (2014), a análise SWOT é definida de acordo com o pressuposto de que o gestor deve apontar e avaliar de forma minuciosa, os pontos fortes e fracos da organização, assim como, as oportunidades e ameaças vindas do ambiente externo e diante disso, fazer a escolha de uma estratégia que corresponda a esses aspectos classificados e garanta o sucesso da empresa.

A matriz de PESTEL é uma metodologia que surgiu para avaliar e compreender os fatores externos que podem influenciar o andamento de uma empresa. O termo PESTEL representa seis fatores-chave: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal. Cada um desses fatores engloba elementos que podem ter um impacto significativo no desempenho e no planejamento estratégico de uma empresa. Com essa metodologia, é possível identificar quais fatores podem impactar o desempenho e as estratégias de um negócio, o que é fundamental para tomar decisões assertivas e se adaptar às mudanças.

Segundo Gupta (2013) a matriz de PESTEL é a abordagem mais frequente para considerar o ambiente externo, e representa uma análise política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal da instituição. Além disso, a análise PESTEL indica a necessidade de a organização reagir às mudanças no seu ambiente externo e permite compreender como a mudança externa afetará a organização, contribuindo com a formulação das estratégias organizacionais.

As estratégias elaboradas através da análise do cenário, não buscam acertar o que vai acontecer no futuro, mas sim, saber quais serão as novas tendências e acompanhá-las para entender qual é o caminho, e espaço para conquistar o mercado. Planejar significa a formulação de objetivos, ações e alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. O planejamento não é uma previsão, ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever.

O planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas que serão seguidas pela organização no cumprimento de sua missão. Um ponto importante são definições de metas que indicam as direções e objetivos que são precisos e exatos.

Sobre o surgimento das empresas familiares, Sanchez *et al.* (2021 *apud* Oliveira, 2006), afirmam que:

O surgimento das empresas familiares no Brasil, se deu no início do século XIV após ter sido descoberto por Portugal, com a chegada da família real e dos nobres que resolveram investir em nosso país. A empresa familiar era retratada pelos senhores do engenho com o ciclo açucareiro.

Neste viés o SEBRAE (2022), destaca que a empresa familiar é “um negócio familiar é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados. As empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria”.

Segundo SEBRAE (2021) em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar, representando cerca de 65% do PIB e sendo responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país. Nesse sentido vale ressaltar, que as empresas familiares têm um papel fundamental na manutenção da economia brasileira, sua responsabilidade vai além de seus familiares, são responsáveis pelos empregos diretos e indiretos.

Maino (2005, p. 110) destaca que:

Todo gestor de empresas familiares que deseja alcançar sucesso deve planejar. As empresas familiares têm por característica ser empreendedoras, pois surgem de uma necessidade ou desejo de indivíduos de ter uma empresa, mas nem sempre os empreendedores familiares possuem alguma experiência ou conhecimento do negócio.

Empresas do tipo familiar têm pouca consciência da importância do planejamento estratégico para o alinhamento entre as atividades que desempenham e as metas que desejam alcançar, por estarem acostumadas a agirem mais intuitivamente do que racionalmente (Fujioka, 2002).

Há muitos empreendedores familiares que conhecem e desenvolvem com certa facilidade as áreas operacionais e técnica do seu negócio, esquecendo-se ou não dando o devido valor as áreas de gestão e administrativa da empresa. Como são empresas enxutas, o empreendedor é a pessoa que contrata, vende, paga as contas, entre outras tarefas. Fato é que o aumento da competitividade, ocasionado pela globalização, e a informalidade dos processos administrativos, que tanto prejudica o desempenho dos negócios, torna a adesão ao planejamento estratégico cada vez mais imperativo à sobrevivência das pequenas empresas familiares (Lins, 2011).

O espírito do empreendedorismo, para Hisrich e Peters (2004), compreende a busca permanente de novos produtos, conceitos, métodos, mercados e habilidades na execução de todas as atividades operacionais, e esse espírito empreendedor é característico das empresas familiares. Os gestores de empresas familiares ganham destaque pelo espírito empreendedor e inovador, que os leva a diversificar os negócios da família sem perder a competitividade. A facilidade com que os empreendedores familiares colocam em prática os seus sonhos é mais uma de suas propriedades, por meio da qual tiram o máximo de proveito ao serem persistentes, visionários, inovadores e, claro, sonhadores. A cada nova conquista, a cada desafio vencido, mais e mais empreendedores familiares demonstram expertise em gestão empreendedora (Freitas; Krai, 2010).

Observa-se, claramente, diferenças entre as micro, pequenas e médias empresas (MIPEMs) e as empresas familiares, apesar de todas possuírem formas de unidades econômicas cujos princípios e métodos funcionais são similares (Cramer; Lima; Brito, 2002). Nas empresas não familiares a gestão é atribuída a quem de direito por competência, merecimento, experiência, ou seja, à pessoa mais capacitada. Nas empresas familiares, no entanto, temos a sucessão, a herança herdada de liderança, o posto maior na empresa por muitas vezes é ocupado por uma pessoa sem habilidades e competências para tal responsabilidade e desafio (Freitas; Krai, 2010).

A profissionalização na gestão familiar é um fator relevante, pois segundo Padula (2004), significa o ato ou o efeito de realizar atividades remuneradas como meio de vida utilizando métodos e princípios. Pode-se afirmar que o desempenho profissional do gestor deverá ter sempre estreita relação com sua realização profissional e financeira, baseada nos resultados do empreendimento empresarial.

Segundo Freitas e Krai (2010), no caso da empresa familiar, a profissionalização para a condução dos negócios é necessária não só para os gestores, mas também para a família, que deveria exercer seu papel de acionista. A utilização de profissionais qualificados pode contribuir para uma boa sucessão e para a eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de considerar os méritos profissionais, e não laços afetivos, na designação de funcionários para cargos.

Segundo Freitas (2005), a gestão profissionalizada, contudo, não pode ser considerada imune às influências familiares, porque o poder do capital é forte. Se a propriedade da empresa muda em razão do fator “herança”, então os herdeiros poderão influenciar na condução do empreendimento, mesmo que não ocupem cargos na escala de comando da organização, influenciando na adoção de políticas e no estabelecimento de estratégias empresariais.

Bornholdt (2003) diz que a implementação da gestão se inicia no sistema gerencial, normalmente em razão do planejamento estratégico. Ao serem considerados os cenários, as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e as vulnerabilidades, geralmente identificam-se nas organizações familiares três itens críticos e estratégicos: a tecnologia, o capital e a gestão. Bernhoeft (1991) salienta que uma das dificuldades nas empresas familiares é a liderança, ou melhor, a ausência dela, em situações em que não há na organização ninguém em condições de assumi-la. Portanto, para dar continuidade a uma empresa familiar é preciso um processo permanente de gestão de conflitos e interesses, visto que as relações no empreendimento envolvem parentesco entre pai e filho, irmão, irmã, cunhados, primos, e assim por diante, tendo importante impacto no futuro da empresa.

Ricca (2004) ressalta que o principal fator que ajuda no gerenciamento e na sobrevivência da empresa familiar no longo prazo é a reconcentração, e que quanto mais a família restringe o crescimento do número de donos, maiores as chances de sobrevivência da empresa no longo prazo. É importante destacar que as estratégias

que conduziram a organização ao seu estágio atual não são, necessariamente, as mesmas que garantirão a continuidade da empresa nas próximas gerações, pois o mercado modifica-se de forma acelerada e as economias se tornam cada vez mais dinâmicas e imprevisíveis. Dessa forma, segundo Arboite (2005, p. 94):

À profissionalização da equipe de trabalho torna-se tão importante quanto o desenvolvimento do processo sucessório e a preparação das próximas gerações para a condução e perpetuação da empresa, prolongando seu ciclo de vida.

Conforme Dornelas (2003), gerir de forma empreendedora significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. As definições para o empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

Em relação às práticas de gestão nas empresas familiares, vários fatores devem ser considerados para uma melhor compreensão e gestão desses empreendimentos. Assim, para entender as exigências do mercado global é necessário o domínio de conhecimentos além dos já existentes na empresa familiar. Nesse sentido, o planejamento estratégico é um componente que não pode ser desprezado pelos gestores (Freitas; Krai, 2010).

3 METODOLOGIA

O presente estudo se classifica como qualitativo, conforme Taquette e Borges (2020, p. 12):

A pesquisa qualitativa é aquela que se preocupa com um nível de realidade que não pode ser medido com números. Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não são captáveis ou perceptíveis exclusivamente por variáveis matemáticas.

Além disso, se classifica como estudo de caso e estudo descritivo.

Inicialmente, o grupo reuniu-se para discutir e desenvolver perguntas estratégicas que orientassem as respostas necessárias à construção dos resultados deste artigo (o roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A). A coleta de dados

foi realizada por meio de uma entrevista presencial semiestruturada, complementada por observação participante, conduzida diretamente com os sócios-proprietários na sede da empresa. Ressalta-se que um dos integrantes do grupo atua como colaborador na empresa, o que agregou uma perspectiva interna valiosa ao processo de análise. Após a entrevista, o grupo realizou uma nova reunião para discutir e interpretar as respostas obtidas, comparando-as com as observações realizadas, e analisando-as à luz da teoria apresentada.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Localizada na cidade de Concórdia, em Santa Catarina, a Bellini Materiais Elétricos teve seu início marcado pela dedicação de seu fundador, Dirceu Bellini. Com apenas 23 anos e experiência em eletricidade, estabeleceu as bases da empresa, cujo CNPJ foi registrado em 25 de maio de 1988. Dirceu, juntamente com sua esposa Inês Groto Bellini, sócios-proprietários da Bellini, decidiram expandir, além da prestação de serviços de eletricitista, oferecer também materiais elétricos, dando início a uma jornada que começou humildemente em uma pequena sala e hoje se destaca como uma empresa estruturada e respeitada na região.

A família cresceu tanto em número quanto em comprometimento com o negócio. Dirceu e Inês são pais de três filhos: Jean, Bruna e Amanda, todos hoje atuantes na empresa, consolidando assim a Bellini como uma empresa familiar. Desde o início, a Bellini Materiais Elétricos foi gerida com conhecimento empírico por seus fundadores. Sem formação específica na área de gestão empresarial, conduziram a empresa com base em sua experiência prática e compromisso com a qualidade e o atendimento ao cliente.

Apesar da ausência de planejamento estratégico formal, a Bellini sempre se destacou pela qualidade de seus produtos e serviços. Recentemente, uma nova era começou com a entrada da segunda geração da família na gestão do negócio. Jean, Bruna e Amanda estão implementando novas tecnologias e investindo em um planejamento estratégico robusto para garantir o crescimento sustentável e a expansão futura da empresa.

Atualmente, a Bellini oferece uma ampla gama de produtos que incluem os diversos materiais elétricos e também, linha completa em iluminação. Além disso, a empresa se destaca pela consultoria luminotécnica especializada e pela oferta de mão de obra altamente qualificada em eletricidade. Com uma equipe composta pelos cinco membros da família e mais oito colaboradores eletricitas, a Bellini está comprometida em oferecer um atendimento excepcional e soluções inovadoras para seus clientes. Em 2022, a loja passou por uma significativa reforma, resultando em um espaço moderno e dinâmico, sempre pronto para receber novidades e atender às demandas do mercado com excelência.

A Bellini Materiais Elétricos não é apenas um negócio familiar; é uma história de sucesso construída com trabalho árduo, integridade e uma visão clara para o futuro. Com a continuidade da gestão familiar e a implementação de novas estratégias, a empresa está preparada para alcançar novos patamares e se destacar ainda mais no cenário regional.

Figura 1 – Loja Bellini



Fonte: Amanda Bellini (2024).

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para obter os resultados apresentados neste tópico, foi realizada uma entrevista com os proprietários da empresa. Para eles, o principal propósito da empresa é garantir a sobrevivência da família, proporcionando um sustento estável.

Além disso, a empresa tem como objetivo atender os clientes da melhor maneira possível, oferecendo produtos e serviços de qualidade, gerando impacto na sociedade, que é ser uma empresa destaque no ramo de material elétrico e iluminação na cidade. Segundo Inês e Dirceu, o compromisso da empresa com os clientes é manter a qualidade dos produtos, pontualidade e agilidade nos serviços, além de uma constante busca por inovações do mercado. A valorização dos colaboradores é considerada essencial para reduzir a rotatividade, o que é alcançado através de bonificações, pagamento de horas extras, e um ambiente de trabalho acolhedor, marcado por um relacionamento familiar.

Sobre o futuro da empresa, daqui a 5 anos, disse Inês: “Eu me vejo aposentada, mas pretendo continuar na empresa, e espero que os meus filhos continuem trabalhando e que eles consigam adquirir um espaço maior”. Já Dirceu: “Espero que a empresa continue familiar, sem novas filiais, porém os filhos têm total liberdade de tomar as decisões do futuro da empresa”.

De acordo com as respostas da entrevista, criou-se a missão, visão e valores:

- Missão: Nosso compromisso é atender os clientes da melhor maneira possível, oferecendo soluções elétricas confiáveis e inovadoras, além de serviços de qualidade. Buscamos sempre superar as expectativas de nossos clientes, proporcionando segurança, conforto e eficiência em cada projeto.
- Visão: Ser reconhecida como a principal referência em iluminação e soluções elétricas em nossa cidade.
- Valores: Transparência, honestidade, comprometimento, respeito e valorização das pessoas e Responsabilidade social e ambiental.

A partir da entrevista realizada com os proprietários da empresa, foi desenvolvida uma análise SWOT (Figura 2) que permitiu identificar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho do negócio.

No âmbito das forças da empresa, destaca-se o atendimento altamente qualificado, com uma equipe treinada e capacitada, proporcionando um serviço que vai da simples venda de produtos a orientação técnica, aumentando a satisfação e retenção de clientes, gerando recomendações positivas. Além disso, possui um clima organizacional de trabalho positivo e colaborativo, aumentando a produtividade

e reduzindo a rotatividade, com um ambiente de trabalho saudável com equipes motivadas e criativas. A localização privilegiada da empresa também é mencionada como um ponto forte, uma vez que facilita o acesso dos clientes e aumenta a visibilidade do negócio, atraindo novos consumidores.

Outro aspecto importante é a rede de parcerias com profissionais da área de iluminação, fornecendo acesso a conhecimentos especializados, aumentando a credibilidade da empresa e criando oportunidades para inovações e melhorias. A empresa também oferece consultoria luminotécnica, o que agrega ainda mais valor ao portfólio de serviços, oferecendo soluções personalizadas para os clientes e destacando-se da concorrência.

Cada uma dessas forças pode contribuir significativamente para o sucesso da empresa ao melhorar sua oferta de produtos e serviços, otimizar operações e construir uma base sólida de clientes e parceiros. Identificar e aproveitar essas forças pode ajudar a empresa a se destacar no mercado e a alcançar seus objetivos estratégicos.

Segundo Magalhães e Sampaio (2007), forças são condições internas e competências em estruturas, processos, e pessoas que dão à empresa vantagens competitivas no atendimento das necessidades do mercado.

No que diz respeito às fraquezas da empresa, observa-se uma falta de clareza e definição das responsabilidades e funções de cada colaborador, essa falta de definição pode gerar confusão e sobreposição de tarefas, comprometendo a eficiência e aumentando a probabilidade de erros. A empresa também enfrenta dificuldades na gestão eficaz de suas finanças, o que pode limitar a capacidade de investir em oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Além disso, a ausência de um plano estratégico bem definido para atingir os objetivos de longo prazo resulta em falta de direção e metas claras, tornando mais difícil a tomada de decisões e a implementação de estratégias eficazes. A empresa não dispõe de um programa estruturado de treinamento para novos colaboradores, sem um treinamento adequado, esses novos funcionários podem demorar a se adaptar às suas funções e à cultura da empresa, o que pode ocasionar erros, baixa produtividade e um período prolongado para alcançar o desempenho desejado.

Identificar e abordar essas fraquezas é essencial para melhorar a eficiência operacional e fortalecer a posição da empresa no mercado. Implementar soluções

para cada uma dessas áreas pode ajudar a otimizar a gestão, melhorar o desempenho financeiro e aumentar a capacidade da empresa de alcançar seus objetivos.

As fraquezas, conforme Magalhães e Sampaio (2007), são limitações, desvantagens, e dificuldades nas condições e competências internas que dificultam ou enfraquecem o desenvolvimento ou implementação de estratégias.

Em relação às oportunidades, o crescimento geral do mercado e as tendências positivas indicam uma maior demanda por produtos e serviços, o que pode resultar em aumento nas vendas e nas receitas. Isso oferece à empresa a oportunidade de expandir suas operações, investir em novos produtos ou serviços e aproveitar o crescimento do setor. Alinhar-se com as tendências do mercado pode proporcionar vantagens competitivas e novas oportunidades de negócios.

O crescimento do e-commerce representa uma chance significativa para ampliar o alcance da empresa e atrair novos clientes por meio de plataformas online. A presença digital pode melhorar a visibilidade da empresa, permitir a venda em mercados anteriormente inacessíveis e criar uma nova fonte de receita. Além disso, a expansão no setor de construção pode gerar uma demanda maior por produtos e serviços relacionados, como materiais de construção e soluções de iluminação. A empresa pode se beneficiar ao oferecer produtos ou serviços que atendam a essas novas necessidades e explorar parcerias com construtoras e empreiteiras para novos projetos.

A adoção de tecnologias inovadoras, como LEDs mais eficientes e inteligentes, pode diferenciar a empresa no mercado, oferecendo produtos que atendem às exigências modernas dos clientes. Essas tecnologias não apenas melhoram a eficiência energética e reduzem custos operacionais, mas também proporcionam soluções avançadas e sustentáveis. Estar na vanguarda da inovação tecnológica pode aumentar a competitividade e atrair clientes em busca de soluções de ponta.

Aproveitar essas oportunidades pode ajudar a empresa a expandir sua base de clientes, aumentar sua receita e melhorar sua posição no mercado. Identificar e implementar estratégias para capitalizar essas oportunidades é crucial para o crescimento e sucesso a longo prazo da empresa.

Conforme Magalhães e Sampaio (2007), oportunidades são as condições favoráveis nos ambientes e as alterações culturais e comportamentais ocorridas no mercado, que podem ser transformadas em benefícios pelas empresas que souberem trata-las de uma maneira adequada.

Quanto às ameaças, a presença de concorrentes no mesmo mercado ou região, oferecendo produtos ou serviços semelhantes, pode diminuir a participação de mercado da empresa e pressionar os preços, o que afeta negativamente as margens de lucro. A competição acirrada pode desencadear uma guerra de preços, dificultando a atração e retenção de clientes. O aumento geral dos preços de bens e serviços na economia pode elevar os custos operacionais, como matéria-prima, salários e despesas gerais, pressionando ainda mais as margens de lucro. Além disso, o aumento nos preços pode reduzir o poder de compra dos consumidores e impactar a demanda pelos produtos e serviços da empresa.

A dependência de materiais importados pode ser uma ameaça adicional, pois o aumento dos custos de importação pode diminuir as margens de lucro e elevar os preços para os clientes. Variações nas taxas de câmbio e tarifas de importação também podem influenciar os custos. A empresa pode precisar buscar alternativas de fornecimento, ajustar seus preços ou melhorar a eficiência para lidar com esses desafios.

Períodos de recessão econômica podem afetar negativamente o ambiente de negócios, reduzindo a demanda por produtos e serviços e, conseqüentemente, levando a uma diminuição nas vendas e receitas. A empresa pode enfrentar dificuldades financeiras, aumento da inadimplência e desafios na gestão do fluxo de caixa. Para enfrentar essas condições econômicas adversas, pode ser necessário revisar estratégias e operações para manter a sustentabilidade.

Além disso, mudanças nas leis e regulamentações que afetam o setor ou as operações da empresa podem criar desafios adicionais. Alterações na legislação tributária, ambiental, trabalhista ou de segurança podem resultar em custos elevados de conformidade, exigir adaptações nos processos e impor restrições operacionais, aumentando a complexidade e o custo de manutenção da conformidade.

Identificar essas ameaças e desenvolver estratégias para mitigá-las é crucial para proteger a empresa e garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Isso pode incluir a diversificação de fornecedores, o ajuste de estratégias de preços, a

adaptação a novas regulamentações e a implementação de medidas para melhorar a resiliência econômica.

Ameaças são condições externas a empresa, barreiras de mercado ou concorrentes que podem impedir, inibir ou reduzir a consecução dos objetivos (Magalhães, 2007).

Segue a seguir a análise SWOT da empresa.

Figura 2 - Análise SWOT

Forças		Fraquezas	
Fatores Internos	Atendimento qualificado Clima organizacional Localização privilegiada Parcerias com profissionais da área inovações do ramo consultoria luminotécnica	Definição de funções dos colaboradores problemas com fluxo de caixa falta de planejamento estratégico treinamentos para novos colaboradores	
	Oportunidades		Ameaças
Fatores Externos	Mercado em alta e-commerce Crescimento do Mercado de Construção novas tecnologias (iluminação LED mais eficiente e inteligente)	Concorrência regional Inflação Custo da Importação Crise econômica Legislação	

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

5 PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA BELLINI MATERIAIS ELÉTRICOS

Através do estudo de caso da empresa, identificamos e sugerimos três estratégias fundamentais para promover seu crescimento e consolidar sua competitividade: o e-commerce, o plano de sucessão e o controle de estoque. Como destaca Porter (1996), a inovação e adaptação constante são elementos-chave para que as organizações mantenham a sua vantagem competitiva e relevância no mercado. No ambiente dinâmico atual, a capacidade de transformação digital, planejamento de sucessão e eficiência operacional são aspectos estratégicos que potencializam a competitividade e garantem uma resposta eficaz às mudanças do mercado.

5.1 INVESTIMENTO EM E-COMMERCE

No e-commerce, é sugerido para a empresa estar presente em Marketplaces, investir em marketing digital, automatizar o atendimento, oferecer

opções de pagamento diversificadas e gerenciamento eficiente de estoque e logística. O e-commerce tem se destacado como um canal essencial de vendas, especialmente com o aumento das compras online impulsionado por fatores como conveniência, personalização e alcance global (Laudon; Traver, 2021).

Associar-se a marketplaces aumenta a visibilidade e a captação de novos clientes, reduzindo o tempo de expansão em canais digitais já consolidados. Investir em marketing digital e anúncios pagos melhora o alcance da loja nos mecanismos de busca e atrai visitantes interessados, gerando leads qualificados que podem ser convertidos em vendas. Implementar chatbots para responder dúvidas frequentes e suporte rápido, oferece um atendimento ágil e disponível em tempo integral, melhora a satisfação do cliente ao fornecer suporte imediato. Adicionar métodos de pagamento variados, como PIX, cartões de crédito com parcelamento, links digitais, atrai uma base de clientes mais ampla, e um sistema seguro gera confiança e facilita a finalização da compra. O gerenciamento eficiente de estoque e logística melhora a experiência de entrega, reduzindo atrasos e custos logísticos, além de garantir que o estoque esteja sempre atualizado para atender à demanda, oferecer opções como entrega rápida, frete grátis ou retirar na loja, pode ser um grande diferencial.

5.2 PLANO DE SUCESSÃO

Para garantir a continuidade da liderança e a preservação dos valores organizacionais, é sugerido a elaboração de um plano de sucessão onde seja feito a definição de cargos e funções de cada membro, envolvimento de consultores e mentores externos, a criação de um código de ética e conduta familiar, plano de treinamento e capacitação dos sucessores e criar um conselho de governança familiar. Segundo Groves (2007), uma sucessão bem estruturada garante que os valores e a visão da empresa sejam preservados ao longo das gerações, evitando crises gerenciais e assegurando a continuidade da liderança.

Hoje a empresa possui três filhos colaborando na empresa, porém sem cargos ou funções definidas entre eles. A definição de cargos e funções entre os sucessores é fundamental e se torna importante ter essas definições baseadas nas competências técnicas, habilidades de liderança e alinhamento com os valores e visão da empresa. Trabalhar com consultores especializados ou mentores externos

para fornecer uma perspectiva imparcial sobre o processo de sucessão e os requisitos de liderança, trazem uma visão objetiva e ajudam a evitar conflitos de interesse, além de oferecer insights valiosos sobre o processo de sucessão e desenvolvimento de líderes. O desenvolvimento de um código de ética que define valores, normas e responsabilidades, incluindo diretrizes sobre sucessão e como os conflitos serão gerenciados, promove a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso, orientado por valores familiares e garantindo a continuidade da cultura organizacional.

A implementação de um plano de treinamento e capacitação com cursos de gestão e liderança nas áreas de atuação, é indispensável para preparar os sucessores para assumir uma função na empresa com mais segurança e competência, assegurando que eles adquiram habilidades adequadas para contribuir com o negócio. Criar um conselho de administração e consultivo, composto por membros internos e externos que orientem o sucessor na gestão do negócio, é um passo valioso para que as decisões importantes sejam tomadas de forma estratégica e com o apoio de uma liderança madura, facilitando a transição.

5.3 CONTROLE DE ESTOQUE

O controle de estoque eficiente é indispensável para a saúde financeira e operacional da empresa. Para otimizar esse processo, é proposto para a empresa a implementação de software de gestão de estoque, classificação ABC dos produtos, realização de inventário cíclico, previsão de demanda com análise de dados e treinamento da equipe. A gestão de estoque permite à empresa uma maior previsibilidade e redução de desperdícios, otimizando o capital de giro e proporcionando uma operação mais ajustada às demandas reais (Christopher, 2016).

Uma das primeiras iniciativas é a adoção de um software de gestão de estoque, que permite monitorar e administrar os níveis de inventário em tempo real, essa tecnologia não apenas automatiza tarefas rotineiras, mas também fornece dados cruciais para a tomada de decisões. A classificação ABC dos produtos é uma técnica de gerenciamento de estoque que categoriza itens com base em seu valor e importância para o negócio, essa abordagem ajuda a empresa a focar em itens

estratégicos e otimizar a gestão de recursos. A realização de inventários regulares ao invés de anuais, ajuda a manter o estoque sempre ajustado, permitindo identificar e corrigir erros. Usar dados históricos de vendas e sazonalidade para prever a demanda futura de produtos, ajustando o estoque de acordo com as projeções, evita tanto excessos quanto faltas de estoque. Treinar a equipe para o controle de estoque é fundamental para melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e garantir que os produtos estejam disponíveis na quantidade certa. Funcionários bem treinados conseguem realizar contagens e atualizações de estoque com precisão, reduzindo a margem de erro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal propor um planejamento estratégico para a Bellini Materiais Elétricos, uma empresa familiar localizada em Concórdia, Santa Catarina. Diante dos estudos realizados, foram propostas estratégias essenciais para o crescimento e a sustentabilidade da empresa, incluindo e-commerce, plano de sucessão e controle de estoque.

A pesquisa respondeu adequadamente às questões levantadas, confirmando a importância de uma abordagem estruturada para a gestão estratégica, especialmente em empresas familiares. Observou-se que o planejamento estratégico, aliado à inovação tecnológica e ao fortalecimento da estrutura organizacional, pode elevar a competitividade da Bellini no mercado regional.

Os objetivos propostos foram alcançados, fornecendo uma base para decisões futuras da empresa. A análise SWOT revelou tanto as oportunidades de crescimento, como o aumento do e-commerce e a expansão do setor de construção, quanto as ameaças, como a concorrência acirrada e a dependência de materiais importados. Esse diagnóstico possibilitou a formulação de estratégias para minimizar riscos e potencializar as forças da organização.

A implementação de um plano de sucessão e a definição de papéis e responsabilidades são passos fundamentais para preservar a cultura organizacional e garantir uma transição ordenada entre gerações. Da mesma forma, o controle de estoque eficiente proporcionará maior previsibilidade e otimização do capital de giro, promovendo sustentabilidade financeira.

Concluimos, portanto, que as estratégias recomendadas são viáveis e alinham-se com a missão e visão da empresa, oferecendo um caminho claro para a Bellini Materiais Elétricos consolidar-se como referência no setor de iluminação e materiais elétricos. Com essas ações, a empresa está preparada para enfrentar os desafios do mercado, enquanto fortalece suas bases para um crescimento sustentável.

Pensando no futuro, sugerimos um estudo de viabilidade para o desenvolvimento de uma plataforma de E-commerce própria e personalizada para a empresa. Além de uma análise de expansão regional com abertura de filiais, e diversificação de produtos. Uma pesquisa de mercado pode identificar a demanda por novos produtos, como soluções sustentáveis ou itens de automação residencial, que estejam em crescimento.

REFERÊNCIAS

ARBOITE, Maria Rejane da Silva. Gestão de pessoas no universo da empresa familiar. In: FREZZA, Cleusa Maria Marques *et al* (Org.). *In: Gestão em empresas familiares*: discutindo a sucessão e a profissionalização. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

CRAMER, Luciana; LIMA, Juvêncio Braga de; BRITO, Mozar José de. As representações sociais da ação empreendedora. *In: Assembleia do Conselho Latino Americano de Escolas de Administração*. Porto Alegre: Cladea, 2002.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FREITAS, Ernani Cesar de. A profissionalização da gestão em empresa familiar. *In*: FREZZA, Cleusa Maria Marques *et al.* (Orgs.). **Gestão em empresas familiares**: discutindo a sucessão e a profissionalização. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

FREITAS, Ernani Cesar de; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 387-402, out./dez. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36715>. Acesso em: 04 abr. 2024.

FUJIOKA, N. Empresa familiar: fracasso ou sucesso? *In*: Fórum Paranaense de Administração, Curitiba. **Anais Spein**, 2002.

GROVES, Kevin S. Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 3, 2007, p. 239-260, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710710732146/full/html>. Acesso em: 20 mar. 2024.

GUPTA, Abhishek. Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. Merit **Research Journal of Art, Social Science and Humanities**, v.1, n. 2, p. 13-17, jun. 2013. Disponível em: <https://old.meritresearchjournals.org/assh/Content/2013/June/Gupta.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2024.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HUNGER, David J.; WHEELLEN, Thomas. L. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol Guercio. **E-commerce 2021**: negócios, tecnologia, sociedade. São Paulo: Pearson, 2021.

LINS, Virna Fabrini Lagoeiro. **Planejamento estratégico**: o caso de uma pequena empresa familiar. Belo Horizonte, 2011.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir, agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAINO, J. Marketing com foco na empresa familiar. *In*: FREZZA, Cleusa Maria Marques *et al.* (Orgs.). **Gestão em empresas familiares**: discutindo a sucessão e a profissionalização. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

MILLER, A. **Gestão estratégica**. 3. ed. New York: McGraw Hill, 1996.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (org.). **Planejamento estratégico**. 1. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a de indústrias e da concorrência. 1. ed. São Paulo: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. O que é estratégia?. **Revista Harvard Business Review**, v.74, n. 6, nov./dez. 1996. Disponível em: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>Links to an external site. Acesso em: 05 jun. 2024.

RICCA, Domingos. **Empresa familiar**: sucessão em conflito. Sala virtual. A empresa familiar. 2004. Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>

SANCHEZ, Andre Felipe de Carvalho. Desafios no processo de sucessão familiar em empresas de pequeno e médio porte. **Revista de Governança Corporativa**, v. 8, n. 64, p. 96-122, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/64>. Acesso em: 22 set. 2023.

SEBRAE. **Pais e filhos**: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. 2021. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 mar. 2024.

SEBRAE. **Negócios familiares**: entenda como eles funcionam. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: Acesso em: 15 mar. 2024.

TAQUETTE, Stella R; BORGES, Luciana. **Pesquisa qualitativa para todos**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2020. *E-book*.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

1. Qual o propósito da empresa?
2. Qual o impacto que vocês esperam ter na sociedade e no mundo?
3. Como vocês descreveriam o compromisso da empresa com os clientes e funcionários?
4. Sobre o futuro, como vocês se imaginam?
5. Como esperam que o mundo veja a empresa daqui a 5 anos?
6. Quais são os principais fundamentos dos quais a empresa segue?
7. Quais comportamentos e atitudes são mais valorizados pela empresa?
8. Que tipo de cultura organizacional estão tentando promover?
9. O que os nossos clientes dizem sobre nós?
10. Quais aspectos são únicos diferentes dos concorrentes?
11. Pontos fracos, o que precisa melhorar?