



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CAMPUS SERTÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

IURI SILVA LEAL

**A CORRELAÇÃO ENTRE MATURIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES E
NÍVEL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS MICROS E PEQUENAS
EMPRESAS PAULAFONSINAS**

Delmiro Gouveia/AL
2018



IURI SILVA LEAL

**A CORRELAÇÃO ENTRE MATURIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES E
NÍVEL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS MICROS E PEQUENAS
EMPRESAS PAULAFONSINAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão, como requisito para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Msc. Everton de Souza Coelho.

Delmiro Gouveia/AL
2018

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca do Campus Sertão
Sede Delmiro Gouveia

Bibliotecária responsável: Larissa Carla dos Prazeres Leobino – CRB-4 2169

L435c Leal, Iuri Silva

A correlação entre maturidade das empresas familiares e nível de planejamento estratégico para as micros e pequenas empresas paulafonsinas / Iuri Silva Leal. – 2018.

60 f. : il.

Orientação: Prof. Me. Everton de Souza Coelho.

Monografia (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Alagoas. Curso de Engenharia de Produção. Delmiro Gouveia, 2018.

1. Engenharia de Produção. 2. Planejamento estratégico.
3. Micro e pequenas empresas. 4. Paulo Afonso. I. Título.

CDU: 658.5

Folha de Aprovação

IURI SILVA LEAL

**A CORRELAÇÃO ENTRE MATURIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES E
NÍVEL DE PLANEJMANETO ESTRATÉGIVO PARA AS MICROS E PEQUENAS
EMPRESAS PAULAFONSINAS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao
corpo docente do Curso de Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Alagoas – Campus
Sertão e aprovado em 23 de outubro de 2018.

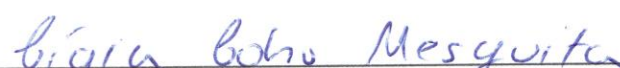


Prof. MSc. Everton de Souza Coelho, UFAL – Campus do Sertão - Orientador

Banca Examinadora:



Prof.º MSc. Everton de Souza Coelho, UFAL – Campus do Sertão



Prof.º MSc. Ligia Lobo Mesquita, UFAL – Câmpus do Sertão



Prof.º Dr. Thiago Alberto da Silva Pereira, UFAL – Campus do Sertão

RESUMO

As mudanças que ocorrem no esqueleto gerencial das empresas familiares podem comprometer e levar ao fim empresas sob gestão familiar, e tudo isso ocorre pela falta de um sistema de planejamento. Neste sentido pesquisa-se sobre a correlação entre maturidade das empresas familiares e nível de planejamento estratégico para micro e pequenas empresas paulofonsinas, a fim de compreender como a maturidade da gestão familiar está relacionada com o nível de planejamento estratégico em pequenos negócios. Para tanto, foi necessário caracterizar o perfil das micros e pequenas empresas familiares, propor um modelo para identificar o nível do planejamento estratégico e mensurar a partir de modelo, o nível de maturidade dessas empresas fundamentadas na gestão familiar. Realiza-se, então, uma pesquisa de natureza descritiva, caracterizada por um estudo quantitativo, utilizando fontes de pesquisas bibliográficas, documental e pesquisa de campo, onde por meio da aplicação de questionário faz-se a mensurações das variáveis: maturidade da empresa familiar e nível de planejamento estratégico. Através das ferramentas estatísticas: coeficiente da correlação de Persson e a regressão linear, encontrou-se as relações entre as variáveis. Diante disso, verificou-se, de acordo com o modelo proposto, uma média de 5,33 pontos para o nível de planejamento estratégico, e para a maturidade da empresa familiar um valor médio de 5,49, numa escala que vai de 0 a 10 pontos, um coeficiente correlação de Pearson entre as variáveis de 0,815, classificada como forte correlação positiva e através da regressão linear obteve-se a equação da reta demonstrando, a partir do coeficiente de determinação, que o nível do planejamento estratégico explica em 66% a maturidade das empresas familiares. O que impõe a constatação de que quanto mais madura é a empresa familiar esta tende a ter um nível de planejamento estratégico melhor, embora este último ainda precise ser formalizado e ainda esteja incipiente.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Empresa familiar. Micro e pequena empresa.

Correlação. Regressão.

ABSTRACT

The changes that occur in the management skeleton of family businesses can companies jeopardize and bring to the under family management, and all this is due to the lack of a planning system, we investigate the correlation between the maturity of family firms and level of strategic planning for small and micro companies from Paulo Afonso in order to understand how the maturity of family management is related to the level of strategic planning in small businesses. Therefore, it is necessary to characterize the profile of micro and small family businesses, to propose a model to identify the level of strategic planning and to measure the level of maturity of these enterprise based on family management. A research of a descriptive nature, characterised by a quantitative study, using sources of bibliographical research, documentary and field research, is carried out, through which the questionnaire is used to measure the variables: family company maturity and level of strategic planning. Through the statistical tools: Pearson correlation coefficient and linear regression determine the correlation between variables. Where according to the proposed model an average of 5.33 points is reached for the level of strategic planning and for the level of maturity of the family management an average of 5.49, on a scale ranging from 0 to 10 points, a Pearson correlation coefficient between the variables 0.815, classified as a strong positive correlation and through linear regression the equation of the straight line is obtained, from the coefficient of determination, demonstrating that the level of strategic planning explains the maturity of family companies by 66%. This implies that the more mature the family business, the more likely it is to have a better level of strategic planning, although the latter has yet to be formalised and is still incipient.

Keywords: Strategic planning. Family business. Micro and small business. Correlation. Regression.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas administrativas	14
Quadro 2 - Dimensões do planejamento	15
Quadro 3 - Princípios gerais e específicos	15
Quadro 4 - Partes fundamentais do planejamento.....	16
Quadro 5 - Cinco forças de Poder	18
Quadro 6 - Análise SWOT	19
Quadro 7 - Passos para implementação e excursão.....	20
Quadro 8 - Perspectivas do BSC	21
Quadro 9 - Visão tridimensional do modelo de ciclo de vida.....	24
Quadro 10 - Estágios da sucessão	27
Quadro 11 - Prós e contra das modalidades para iniciar um novo negócio	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do planejamento estratégico.....	17
Figura 2 - Perspectivas do BSC.....	21
Figura 3 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	23
Figura 4 - Padrão da cultura da empresa familiar	25
Figura 5 - Tipos de sucessão familiar.....	26
Figura 6 - Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos	29
Figura 7 - Modalidades para iniciar um novo negócio.....	30
Figura 8 - Regressão da Maturidade da empresa familiar versus Nível do planejamento estratégico.....	49
Figura 9 - Teste Breysch-Pagan-Godfrey pelo software Stata.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição de nota referente a maturidade da empresa familiar: fator tempo de mercado	34
Tabela 2 - Composição de nota referente a maturidade da empresa familiar: fator percentual dos colaboradores	35
Tabela 3 - Notas do nível do planejamento estratégico e maturidade das empresas familiares	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Ramo de atividade das micros e pequenas empresas familiares.....	39
Gráfico 2 - Tempo de mercado das micros e pequenas empresas familiares.....	40
Gráfico 3- Proporção dos colaboradores que fazem parte da família do gestor	41
Gráfico 4- Formação acadêmica dos Gestores familiares	42
Gráfico 5- Geração que se encontra a micro e pequena empresa familiar.	42
Gráfico 6- Visão tridimensional do modelo de ciclo de vida: família.	43
Gráfico 7- Visão tridimensional do modelo de ciclo de vida: empresa.	44
Gráfico 8- Estágio da sucessão.....	45
Gráfico 9- Vantagens da empresa familiar.....	46
Gráfico 10- Desvantagens da empresa familiar.	47
Gráfico 11- Percentual das notas para a variável Plan	47
Gráfico 12 – Percentual das notas para a variável Mat	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Planejamento Estratégico	13
2.1.1 Etapas do planejamento estratégico	16
2.2 Empresa familiar	22
2.2.1 Cultura da empresa familiar e a sucessão do líder.	24
2.3 Micro e pequena empresa.....	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 Natureza da pesquisa.....	32
3.2 Caracterização do estudo.....	32
3.3 Fontes de pesquisa.....	32
3.4 Critérios para escolhas das empresas	33
3.5. Descrição do método de pesquisa	34
3.5.1 Elaboração do questionário e quantificação dos dados.	34
3.5.2 Coeficiente de correlação de Person e Regressão linear simples.....	35
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
4.1 Perfil da empresas familiares	39
4.2 Maturidade da empresa familiar e o Planejamento estratégico.....	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
apêndice A- Questionário aplicado nas micros e pequenas empresas familiares	56
ANEXOS.....	60

1 INTRODUÇÃO

Há muitos anos os empreendimentos brasileiros tem sua administração pautada na gestão familiar, normalmente, baseada em uma forte estrutura burocrática e centralizadora. No entanto, este modelo teve êxito até o início dos anos 90, quando o modelo mecanicista (reducionais e centralizador) vem se tornando menos eficaz. Nesse contexto, os empreendedores brasileiros passaram a incorporar novos valores estratégicos, originários de novas tecnologias e de novos instrumentos de gestão, para conduzirem às mudanças requeridas às empresas (MORITZ e LINHARES, 2001).

Mesmo ocorrendo transformações as MPEs continuam sendo as formas organizacionais mais representativas que possuem características específicas e exercem uma grande participação na economia brasileira, gerando renda e trabalho a nível local e nacional. Segundo Koteski (2004, p. 16), “as micros e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de emprego, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente”.

Segundo o SEBRAE (2011a), o bom desempenho da economia brasileira na última década, aliado às políticas de crédito, vem impulsionando a ampliação das MPEs no país e confirmaram a expressiva participação destes empreendimentos na estrutura produtiva nacional. Nesse contexto, ressalta-se que em 2010 as MPEs responderam por 99% das empresas brasileiras, mais da metade dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e por parte expressiva da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos (SEBRAE, 2011b).

Também foi identificado pelo Sebrae (2011a) que 95% das micro e pequenas empresas são de gestão familiar, que são iniciadas a partir da confiança de seus membros, onde não tem muita exigência para formalizar um contrato societário, sem definições de responsabilidade criteriosas.

Entretanto, segundo a revista HSM MANAGEMENT (2003) apenas 30% das empresas familiares sobrevive para a segunda geração, enquanto 15% sobrevive para a terceira geração e 4% consegue passar o bastão para a quarta geração.

Segundo Garcia (2001), o fator fundamental para a falência de uma empresa familiar é a falta de planejamento nos procedimentos de sucessão e na mudança entre gerações.

A gestão familiar é passível de conflitos que podem atrapalhar o relacionamento familiar e profissional. Os laços afetivos podem ocasionar em dificuldades na tomada de decisão, colocando em risco a sociedade, isto é mais comum em empresas com fundadores

patriarcais, autoritários, que mantem o padrão da empresa de forma paternalista e centralizadora, onde se encontra uma falta de planejamento, desvalorização dos membros familiares mais jovens causando uma confusão hierárquica (EXAME, 2016).

Segundo Donnati (1995) as mudanças que ocorrem no esqueleto gerencial das empresas familiares estão danificando e levando ao fim empresas sob gestão familiar, e tudo isso ocorre pela a falta de um sistema de planejamento.

Através do planejamento estratégico podem-se determinar os pontos fortes e fracos da organização, como também, suas metas e ações (CHIAVENATO, 2006).

Diante destes aspectos apresentados faz-se o seguinte questionamento: Como a maturidade da gestão familiar está relacionada com planejamento estratégico em pequenos negócios?

Onde espera-se encontrar nas empresas participantes uma correlação positiva entre o nível de planejamento estratégico e a maturidade da empresa familiar.

A principal finalidade deste trabalho é compreender como a maturidade da gestão familiar está relacionada com o nível de planejamento estratégico em pequenos negócios; Caracterizar o perfil das micros e pequenas empresas familiares; Propor um modelo para identificar o nível do planejamento estratégico das micros e pequenas empresas familiares e mensurar a partir de modelo, o nível de maturidade da empresa familiar fundamentada na gestão familiar.

Diante disto, os capítulos da pesquisa estão divididos em: referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e discussões, considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discutidos os conceitos de planejamento estratégico, assim como suas etapas. Aborda-se sobre a cultura e os tipos de empresa familiares, seus conflitos e como ocorre a sucessão no seu âmbito. Conceptualização de micro e pequena empresa, suas características no mercado brasileiro e os tipos de entradas.

2.1 Planejamento Estratégico

Oliveira (2011) conceitua o planejamento estratégico como procedimento administrativo que dá a base metodológica para o melhor caminho a ser trilhado pela a empresa, de maneira inovadora e adequando de melhor forma os fatores ambientais.

Chiavenato (2006) complementa o conceito como: procedimento contínuo de tomada de decisão de caráter em longo prazo, onde utiliza o que se almejou para o futuro para justificar as tomadas de decisões no presente.

Antes de se aprofundar nas características do planejamento estratégico faz-se necessário a conceituação de estratégia e planejamento.

Segundo Chiavenato (2006), estratégia é uma mescla entre objetivos e políticas que orienta uma empresa em longo prazo.

Enquanto Oliveira (2011) conceitua a estratégia como o passo a passo a se percorrer para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos, superando desafios e com caráter inovador, para melhor posicionar a empresa de acordo com o ambiente onde se está inserida

A estratégia depende do caráter interpretativo da situação existente, por se tratar de uma teoria, faz-se necessário escolher entre opções qual será a alternativa aceitável mediante aspectos internos e externos da organização (CHIAVENATO, 2006).

Essa escolha é variável de acordo com o foco estratégico da instituição, com isso o autor apresenta a classificação das escolas administrativas da estratégia empresarial (Quadro 1) (CHIAVENATO, 2006).

As escolas da administração não são objetivo de estudo direto deste trabalho, mas o conceito que cada um tem sobre estratégia é de fundamental importância para se entender a complexidade dessa variável mutável.

Assim como nenhuma empresa segue exclusivamente uma escola, elas também não seguiram uma estratégia fiel, e sim, adaptará para sua realidade dependendo dos seus princípios econômicos, culturais, políticos e sociais. (DRUCKER, 2006).

Quadro 1 - Escolas administrativas

Escola do planejamento	O planejamento estratégico é desenrolado dentro do tático e por sequência são desenrolados em planos operacionais. Sendo que tudo precisa ser formalizado e documentado.
Escola do <i>Desing</i>	O executivo chefe assume a liderança estratégica para encaminhar a empresa no decorrer dos diagnósticos interno e externo.
Escola do posicionamento	Estratégia em caráter analítico, ou seja, o gestor avalia o ambiente externo em prol de tomar decisões estratégicas.
Escola do empreendedorismo	Os principais conceitos nessa abordagem são a visão e missão, onde o gestor líder definiu-os para que ao longo do tempo vá realizando o processo estratégico da instituição.
Escola cognitiva	Os executivos em questão utilizam as informações do ambiente externo como base para tomada de decisão.
Escola do aprendizado	A empresa trabalha em conjunto e ao longo do tempo, aprendendo o que deve ou não ser feito para tomar suas decisões.
Escola do poder	A instituição é movida por um conjunto de pessoas com interesses semelhantes onde o poder e a política são utilizados para alcançar seus objetivos.
Escola cultural	Os interesses são baseados no reflexo dos princípios da organização, onde a cultura influencia a estratégia e vice-versa.
Escola ambiental	A estratégia é traçada de acordo com as mudanças ambientais.
Escola da configuração	Neste caso se configura um ciclo da estratégia, onde a empresa necessita após a estabilidade passar por uma crise e em consequência uma revolução e renovação para assim, se tornar instável novamente.

Fonte: Chiavenato (2006).

Com isso, uma empresa sem suas estratégias determinadas é como um barco perdido no oceano (CHIAVENATO, 2006).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), reforça que as escolas do Planejamento, *Design* e Posicionamento mais se referem como as estratégias devem ser formuladas do que como elas se constroem, ou seja, caracterizando uma natureza prescritiva. Enquanto as outras 6 posteriores são mais específicas no referente aos aspectos da construção da estratégia, evidenciando mais a descrição do que a prescrição. Enquanto a escola da configuração é a que se responsabiliza pela possível integração entre todas as escolas.

Assim como o conceito de estratégia, o conceito de planejamento também existe certa dificuldade, pois depende de uma série de fatores para as empresas estabelecerem suas dimensões.

Segundo Oliveira (2011) existem 5 dimensões que descreve o planejamento dependendo de alguns pontos de vistas (Quadro 2).

Quadro 2 - Dimensões do planejamento

Primeira dimensão	Está relacionada com as funções que a empresa desempenha como: produção, marketing, inovação, pesquisa, recursos humanos, entre outros.
Segunda dimensão	Refere-se ao que se compõe o planejamento exemplo: objetivos, políticas, estratégias, orçamentos e etc.
Terceira dimensão	Corresponde ao tempo que o planejamento pode exercer no caso, curto, médio ou longo prazo.
Quarta dimensão	Está relacionado aos lugares físicos onde o planejamento é preparado, como planejamento corporativo, de grupos funcionais, de departamentos ou produtos.
Quinta dimensão	Relata a variação que a característica do planejamento pode conseguir: complexo ou simples, quantidade ou qualidade, formal ou informal entre outros.

Fonte: Oliveira (2011).

Respeitando as dimensões, podemos conceituar o planejamento como um processo desenvolvido para conseguir uma futura situação que se almeja de forma efetiva, eficiente e eficaz, otimizando os esforços e recursos pela a empresa em questão (DRUCKER, 2006).

Oliveira (2011) ainda nos diz que para que esse conceito seja efetivo faz-se necessário estabelecer alguns princípios, quatro gerais e quatro específicos (Quadro 3).

Quadro 3 - Princípios gerais e específicos

Princípios gerais	
Princípio da contribuição	O executivo colocar como fator prioritário todos os objetivos da empresa, que devem ser alcançados de forma total.
Princípio da precedência	Colocam em sequência as funções da administração (como organizar, controlar, dirigir processos), fazendo com que o planejamento transforma-se no mais importante processo de administração da organização.
Princípio das maiores influências e abrangências	Assim como qualquer transformação o planejamento provoca inúmeras alterações nas características da organização, neste contexto, é preciso hierarquizar as atividades da empresa.
Princípio da efetividade	Para alcançar esse objetivo a empresa precisa ser eficiente e eficaz, elevando ao máximo os resultados e minimizando as carências.
Princípios específicos	
Planejamento participativo	Alcançar o objetivo não é a chave primordial do planejamento mas o desenrolar de seu caminho é, pois o responsável pela elaboração tem que agir a fim de facilitar os meios para que o planejamento seja destrinchado.
Planejamento coordenado	Os aspectos da empresa devem estar ligados entre si, pois se for de maneira independente o planejamento não será eficiente.
Planejamento integrado	É utilizado em empresas de grande porte, onde os objetivos são geridos pela alta cúpula até o grupo menor da hierarquia.
Planejamento permanente	Nenhum planejamento mantém seu valor e proveito durante o tempo.

Fonte: Oliveira (2011).

Estes princípios mostram o quanto o planejamento é um processo contínuo e interdependente, que apresenta elementos complexo de decisão e que são essenciais para a sobrevivência da empresa.

Neste mesmo rumo Ackoff (1974), cita cinco partes fundamentais do planejamento (Quadro 4).

Quadro 4 - Partes fundamentais do planejamento

Planejamento dos fins	Especifica o que se deseja alcançar como: objetivos, missão, visão, valores e metas.
Planejamento dos meios	O passo a passo para a empresa chegar onde se almeja, neste planejamento, a organização decide suas políticas, procedimentos, estratégias, produtos, serviços e processos.
Planejamento organizacional	Realiza um esquema com os aspectos da organização para que se torne realidade o que foi planejado nos meios.
Planejamento de recursos	Aqui se encaixa os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, como também, o planejamento de programas, projetos e planos de ação.
Planejamento da implantação e do controle	É todo acompanhamento dos planejamentos anteriores citados avaliando seus resultados.

Fonte: Ackoff (1974).

Diante disto, Drucker (2006) afirma que o processo planejamento tem mais importância na fase de desenvolvimento do que no resultado final, ou seja, esse processo tem que ser desenvolvido “pela” a empresa e não “para” a empresa.

Esses aspectos são de total importância para se entender qualquer tipo de planejamento, e por falar em tipo de planejamento existem três: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Este trabalho procurará abordar o planejamento estratégico em si, não desmerecendo os outros tipos, mas apenas mantendo o foco da pesquisa.

Segundo Chiavenato (2006), a dificuldade não é de entender o que é o planejamento estratégico e sim de como lidar com ele, pois é regido por duas variáveis complexas: o ambiente em que se encontra e como decidir as ações para o futuro (longo prazo).

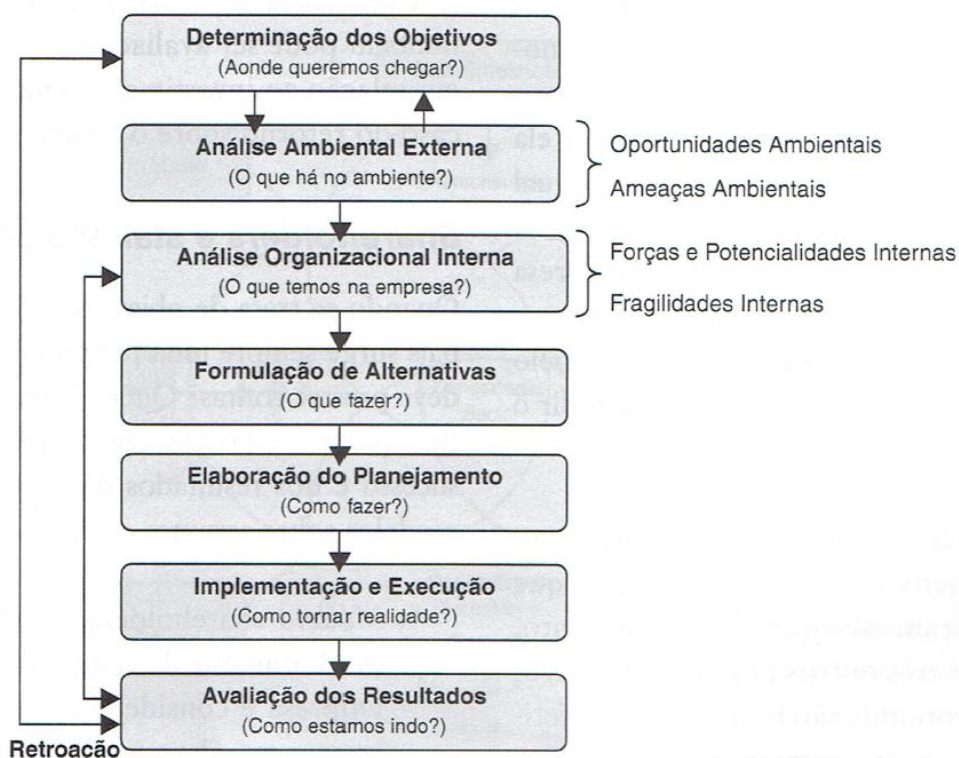
Como base nos conceitos é citada três características do planejamento estratégico:

1. É cogitado a longo prazo: a projeção tem uma variação média de 2 a 5 anos, mas que pode se estender.
2. Relações entre empresa e ambiente: está submetido a incertezas e imprevisibilidade dos acontecimentos ambientais, pois existe subjetividade, não se tem como referências informações ou dados e sim discernimentos, experiência.
3. Envolvimento da empresa de forma completa: Quer dizer que o planejamento estratégico não é a soma dos outros dois tipos de planejamento, mas sim o seu desdobramento. O que vem ao caso é que o planejamento estratégico tem por função integrar os processos e o ambiente de tal maneira que os seus resultados sejam de forma multiplicadora e não somada.

2.1.1 Etapas do planejamento estratégico

A partir dessas características o planejamento estratégico necessita ser desenrolado nos planos táticos, que por sua vez precisam ser desenrolados nos planos operacionais, mostrando assim, a abrangência que cobre todo o planejamento estratégico e com isto Chiavenato (2006) labora as sete etapas do planejamento estratégico (Figura 1).

Figura 1 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2006).

Na determinação dos objetivos é formado o que a empresa pretende realizar ou os seus propósitos, que estão relacionado totalmente com a visão e missão da empresa.

Para Oliveira (2011) a missão é o motivo pelo qual a empresa existe, enquanto a visão representa o que à empresa almeja no futuro próximo ou distante.

Agrupa esses objetivos em quatro categorias.

- **Lucro:** retorno econômico para empresa e seus proprietários
- **Expansão da empresa:** Tanto expandir a própria empresa ou em relação ao seu mercado de atuação.
- **Segurança:** Diz respeito à vontade da empresa permanecer na continuidade em prol do seu futuro.
- **Anatomia ou independência:** Livre arbítrio empresarial, ou seja, empresa decide o que quer fazer.

O próximo passo é análise ambiental externa, nela a empresa vai conhecer o que existe em seu torno: dificuldades, oportunidades, ameaças, recursos, entre outros.

Chiavenato (2006) divide essa análise em duas vertentes; Ambiente de tarefa e ambiente geral. A tarefa está relacionada com o conhecimento sobre os: fornecedores, concorrentes e clientes, ou seja, o que diretamente afeta a empresa. O ambiente geral retrata o que afeta indiretamente a empresa como: fatores tecnológicos, políticos, sociais legais, econômicos, entre outros (OLIVEIRA, 2011).

Um dos modelos mais famosos para se adentrar na análise ambiental são as cinco forças de Porter, nele é analisado o ambiente externo direto mediante as forças que o mercado exerce (CHIAVENATO, 2006) (Quadro 5).

Quadro 5 - Cinco forças de Porter

Ameaças de novos entrantes	Acontece quando outras empresas cogitam a entrada do mesmo mercado. Está relacionado com o nível de atratividade do mercado e a quantidade de empresas que atua nele.
Poder de barganha dos fornecedores	Quanto maior o poder de troca do fornecedor, maior será o custo para a empresa, pois indica que ela depende mais do fornecedor do que o fornecedor dela. Isto pode acontecer quando os insumos dos fornecedores são de total relevância para organização, quando não se existem produtos substitutos satisfatórios para sua empresa entre outros motivos.
Poder de barganha dos compradores	Quanto maior o poder de troca dos compradores, provavelmente existirá uma redução nos preços, isto acontece quando não há uma padronização nos preços do mercado, ou quando os clientes adquirem uma grande fatia dos produtos oferecidos pela a empresa.
Rivalidade dos produtos substitutos	Quando se entra no mercado produtos diferente, porém que desempenha a mesma função e com valores mais acessíveis.
Rivalidade entre os concorrentes	A concorrência pode acontecer por diversos motivos; preço, produto, serviço, custos fixos elevados, números de concorrentes, propagandas e etc.

Fonte: Chiavenato (2006).

Este modelo é utilizado por melhorar a visão tangencial da organização em questão, sendo possível assim, analisar o mercado ao seu redor.

A terceira etapa está relacionada com a análise interna da organização, Oliveira (2011) diz que esta análise é importante, pois, coloca-se em ênfase os defeitos e as propriedades, determinando assim, os aspectos fortes e fracos da instituição. Essa avaliação pode ser realizada de forma comparativa com outras instituições do mesmo setor de atuação.

Por outro ângulo Chiavenato (2006) nos diz que além de comparar os recursos disponíveis com o ambiente externo, tem-se que desenvolver condições internas para aprimorar a gestão estratégica.

Essas condições podem ser observadas por alguns fatores internos: missão e visão da organização, a disponibilidade de recursos empresariais, as competências, a estrutura da organização, tecnologia, pessoas e a cultura da organização.

Uma ferramenta utilizada para mesclar a análise ambiental externa e interna é análise SWOT (Quadro 6), nesta tabela é possível à empresa mapear os ambientes, revelando e avaliando suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades CHIAVENATO, 2006).

Quadro 6 - Análise SWOT

Análise interna:	Análise externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos fortes	Aproveitamento: Área de domínio da empresa	Enfrentamento: área de risco enfrentável.
Pontos fracos	Melhoria: área de aproveitamento potencial	Desativação: área de riscos acentuado

Fonte: (Chiavenato, 2006).

A quarta parte que Chiavenato (2006) refere-se é sobre a formulação de alternativas. Com os objetivos organizacionais e a avaliação ambiental é possível determinar alternativas estratégicas para a empresa, assim, a cultura da organização deve ser ajustada de acordo com as demandas estratégicas da instituição.

Com algumas perguntas poderemos esculpir as alternativas baseando-se nas respostas.

O que somos? A resposta está direcionada para a missão da empresa.

O que queremos ser? Estará estruturado na visão da empresa.

Como fazer? Serão definidos a partir do desempenho (hierarquia, organização do trabalho), estratégia (mapeamento ambiental, definir objetivos) e cultura da organização (atitudes, valores e princípios).

O que fazer? Está voltado para os processos organizacionais (atividades, metas individuais).

Aonde chegar? Diretamente ligado aos objetivos organizacionais.

Neste caminho, a organização pode optar por estratégias defensivas e ofensivas para elaborar o planejamento (CHIAVENATO, 2006).

Assim entramos na quinta etapa, elaboração do planejamento, sabemos que tem caráter em longo prazo de algo que se almeja, neste sentido, o planejamento estratégico está ligado a vários tipos de filosofia. Para Chiavenato (2006) são tipos de filosofias:

- Planejamento conservador: esta filosofia não está voltada na maximização dos resultados, mas sim de resultados satisfatórios ao seu ponto de vista, pois este tipo de planejamento não está apto a mudanças drásticas na sua organização, na sua ótica, é preferível trabalhar os problemas internos, ao invés de identificar oportunidades no futuro.
- Planejamento otimizante: está voltado à maximização dos resultados utilizando o mínimo recursos e da melhor forma possível. A característica básica é que os objetivos são quantificados e são analisados por meio de simulações matemática.
- Planejamento adaptativo: assim como a conservadora esta filosofia não está voltada a maximização dos resultados, entretanto, não tem caráter conservador, pois ela tende a se adaptar com o ambiente onde é inserida.

Arckoff (1974) acredita que essas filosofias sempre estão juntas no desenvolvimento de um planejamento, entretanto, um tipo pode se destacar mais que os outros.

A sexta parte é caracterizada pela implementação e execução, que segundo Chiavenato (2006) tem o significado de colocar os planos em ação, ou seja, fazer uma ponte entre as decisões tomadas na administração e a real excursão. Para alcançar esta realidade faz-se necessário seguir os seguintes passos (Quadro 7).

Quadro 7 - Passos para implementação e excursão

Participação das pessoas	Todas as pessoas envolvidas tem que ter participação diária ativa na implementação da estratégia.
Comunicação intensiva	Orientar as pessoas ao que deve ser feito, a comunicação tem que ser multidirecional e entre todos os níveis hierárquicos.
Preparação prévia do pessoal	Treinamento, reuniões, educação corporativa, apresentação e acompanhamento dos resultados.
Reforço contínuo	A estratégia como assunto principal, fazer o máximo para realizar os objetivos e festejar os resultados.
Avaliação sistemática	Verificar os resultados através de indicadores de desempenho, diariamente ou semanalmente necessita-se verificar a avaliação das ações estratégicas.
Recompensa por resultado	Quando os resultados são alcançados as pessoas precisam ser recompensadas, pois funcionará como reforço contínuo para a ação estratégica.

Fonte: (Chiavenato, 2006).

A última parte trata-se da avaliação dos resultados segundo Kennerly e Nelly (2000), o planejamento estratégico necessita de um forte sistema de acompanhamento e avaliação dos resultados.

Kennerly e Nelly (2000), afirma que a parte mais importante para que um sistema de desempenho seja eficaz é a possível verificação do desempenho de toda organização através de um conjunto de medidas.

Neste caminho, o sistema que mais se destacou dentre as empresas foi o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, nele é possível aglomerar toda a complexidade do desempenho da organização (EPSTEIN e MANZONI, 1998).

Segundo Kaplan e Norton (2000) A principal função do BSC é criar uma rede de indicadores de desempenho onde se atinge todos os níveis da organização, ou seja, é uma ferramenta para a comunicação e o comprometimento de todos com a estratégia da empresa.

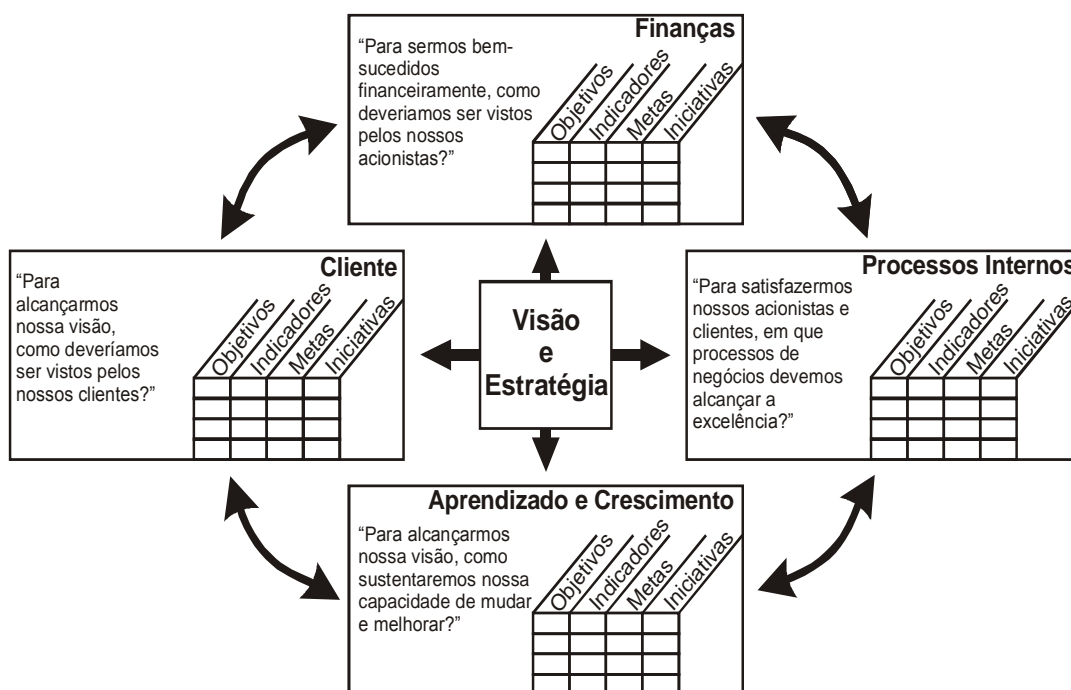
Por meio dessa ferramenta é possível desenvolver indicadores de performance através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento KAPLA e NORTON 2000) (Quadro 8) (Figura 2).

Quadro 8 - Perspectivas do BSC

Perspectiva financeira	Através de indicadores financeiros verifica se a implementação e excursão das estratégias empresariais estão colaborando para melhorias no setor financeiro.
Perspectiva do cliente	Através de indicadores do segmento de mercado que a empresa compete. Atendimento ao cliente, qualidade, custos e satisfação do cliente.
Perspectiva dos processos internos	Através de indicadores capazes de mensurar a performance de processos que a organização busca alcançar excelência.
Perspectiva do aprendizado e crescimento	Através de indicadores que tornam possível alcançar o objetivo das outras três perspectivas. Deixa evidente a necessidade em investir no aprendizado de todos os colaboradores.

Fonte: Chiavenato (2006).

Figura 2 - Perspectivas do BSC



Fonte:

Kaplan e Norton (2000).

Portanto, Prieto et al. (2005) conclui que através do BSC os colaboradores revelam o conhecimento e habilidade que precisarão (perspectiva do aprendizado e conhecimento) para inovar e criar as estratégias corretas e eficazes (perspectiva dos processos internos), assim demonstrando o valor ao mercado (perspectiva do cliente), o que pode ocasionar um aumento no valor ao acionista, no caso, de firma com propriedade familiar ao dono (perspectiva financeira).

2.2 Empresa familiar

O estudo sobre organizações familiares tem uma grande gama de abordagens teórico-conceituais e diversas metodologias, possibilitando assim, uma grande variabilidade de campos de análise. Os primeiros enfoques em relação às empresas familiares demonstram base para estudos referente a ciclos de vida, cultura, processos sucessórios entre outros (LOURENÇO; FERREIRA, 2012).

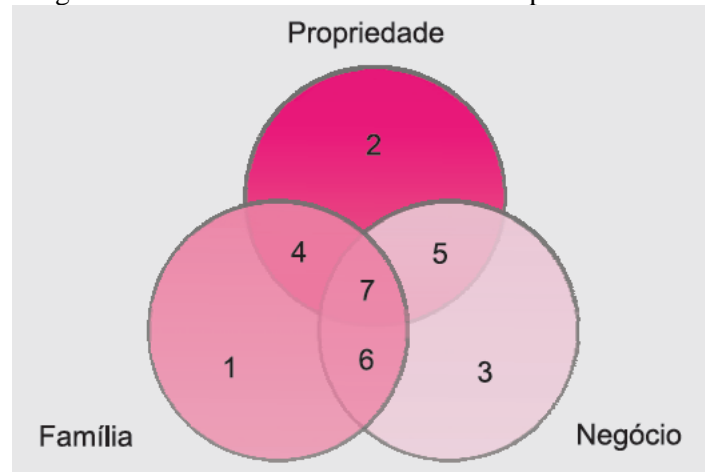
Segundo Cançado *et al.* (2013), a definição de empresa familiar é relativamente recente e não se tem um consenso entre os autores, para alguns, só é empresa familiar aquela que passa por duas gerações sob influência de uma família, para outros, só basta a empresa ter duas ou mais pessoas da mesma família.

Diante das divergências conceituais em relação a este assunto, nesse trabalho será adotado o conceito de Longenecker *et al.* (2007), duas ou mais pessoas da mesma família atuam em conjunto ou sucessão e/ou são donos do empreendimento em questão, podendo ou não, alguns desses membros trabalharem de forma parcial.

Existem razões distintas para a existência de uma família e uma empresa. Na família, o objetivo é o acompanhamento de como os seus membros se desenvolvem, prezando o cuidado e o bem estar dos mesmos, enquanto na empresa, o objetivo está relacionado com a lucratividade e a sobrevivência, onde os negócios estão voltados para a produção de bens e serviços (LONGENERCK; MOORE; PETTY, 2004).

Com isto, é possível analisar as características dos membros de uma empresa familiar através do modelo de três círculos da empresa familiar (Figura 3), ou seja, os indivíduos pertencentes terão interesses próprios diante da situação da empresa (LONGENERCK *et al.* 2007).

Figura 3 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: (FLORES; GRISCI, 2011).

Este modelo é capaz de determinar uma posição, entre sete, para qualquer membro da organização familiar, através de três setores: propriedade, família e empresa. Estes subsistemas tem caráter distinto e são independentes, entretanto, são sobrepostos, o que faz a possibilidade de um membro está em mais de um setor, com isso, é possível mapear os entes da família (FLORES e GRISCI, 2011).

Por exemplo, um membro da família que é dono de uma porcentagem da empresa mas que estuda, ou trabalhe em outro local, ele estará representado pelo número 4 da figura (LONGENERCK *et al.* 2007).

Entretanto, Flores e Grisci (2011) afirmam que este modelo tem limitações, pois representa apenas um momento da existência da empresa e não as mudanças ao longo do tempo. Para sanar essa limitação Gersick deu ao o modelo de ciclo de vida uma visão tridimensional dessa forma, podemos visualizar o modelo não apenas como um evento e sim como um processo (Quadro 9).

Entende-se que empresas parecidas em tamanho, estrutura e mercado pode ter diferentes estágios combinados, ou seja, cada eixo pode evoluir de acordo com o tempo de forma independente (CANÇADO *et al.*, 2013).

Com estes tipos de características na sua estrutura as empresas familiares podem ter vantagens em relação às outras, com isto, Longnecker *et al.* (2007) listam algumas vantagens possíveis dentro das empresas familiares.

- Os entes familiares sacrificam seus salários no intuito de manter as atividades empresariais;
- O membro familiar tem intensas motivações para trabalhar pelo sucesso da empresa.
- Detém conhecimento profundo sobre a empresa;

- Capazes de utilizar o nome da família como propaganda e realizar promoções;
- Custos de sistemas de controles são reduzidos pelo fato de terem vínculos familiares e confiança um no outro;
- O nome da empresa e família está em jogo, logo existe uma parcela de responsabilidade para preservar os mesmos;
- Perspectiva a longo prazo, pois o que agregar valor à empresa de maneira indireta também agregará a família;

Quadro 9 - Visão tridimensional do modelo de ciclo de vida

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresaria	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão e formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linha de negócio múltiplas.
	Maturidade	Os hábitos organizacionais estão bem estabelecidos com a estrutura beneficiando a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com pequeno crescimento.

Fonte: Gersick *et al.* (1997 apud CANÇADO *et al.*, 2013).

2.2.1 Cultura da empresa familiar e a sucessão do líder.

Como ser humano, o fundador, possui experiência, pontos de vistas e preferência, com isso, cria a cultura inicial da instituição. Através do convívio com outras pessoas ele é capaz de criar um processo de formação e influência. (MUZZIO e SILVA, 2014).

Para Lodi (1998) a maioria dos fundadores tem caráter autocrata, assumem postura autoritária, paternalista e centralizadora com seus empregados. Esta postura também ocorre na

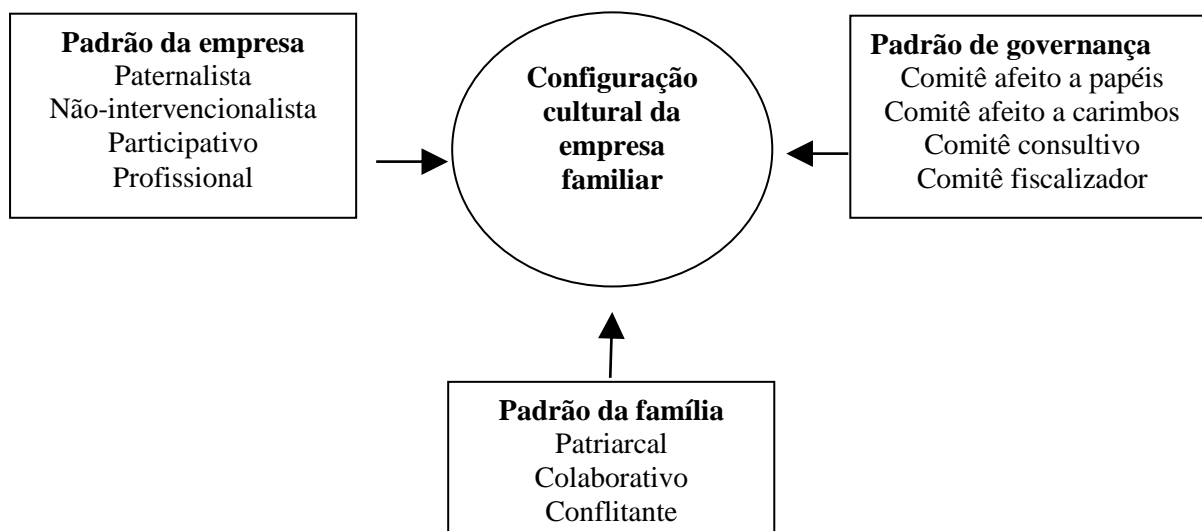
presença de outros proprietários, uma vez que exercem participações simbólicas e não tem autoridade.

O fundador de uma empresa familiar é representado como proprietário e principal dirigente da instituição, e seus valores e crenças refletem a cultura organizacional (LOURENÇO e FERREIRA, 2012).

No ponto de vista de Longneck, Moore e Petty (2004) essas crenças e valores ligados à prática seguem um padrão que se assemelha a outras empresas familiares e ao mesmo tempo são diferente das demais, ou seja, é possível reconhecer um padrão cultural de uma empresa familiar.

Para visualizarmos estes padrões faz-se necessário uma adaptação no modelo de três círculos feita por W. Gibb Dyer Jr., que configura um padrão em cada subsistema, empresa, família e propriedade (LONGENECK *et al.*, 2007).

Figura 4 - Padrão da cultura da empresa familiar



Fonte: Longeneck *et al* (2007).

Segundo Longneck *et al.* (2004) em um estágio inicial de uma empresa familiar a cultura é atribuída em relação ao padrão da empresa como paternalista, no padrão familiar identifica-se de forma patriarcal e nos padrões de condução da empresa um corpo de diretores que apenas torna oficial as decisões já tomadas. Oficializando assim, as relações familiares mais importantes que as profissionais, onde o fundador é o chefe inquestionável e o restante apenas o apoia.

O processo de suceder o líder é bastante criterioso e causa mudanças no padrão da empresa, por exemplo, a configuração inicial (patriarcal e paternalista), enquanto a empresa é pressionada a crescer será necessário mais profissionalismo, com isso, a empresa pode ser

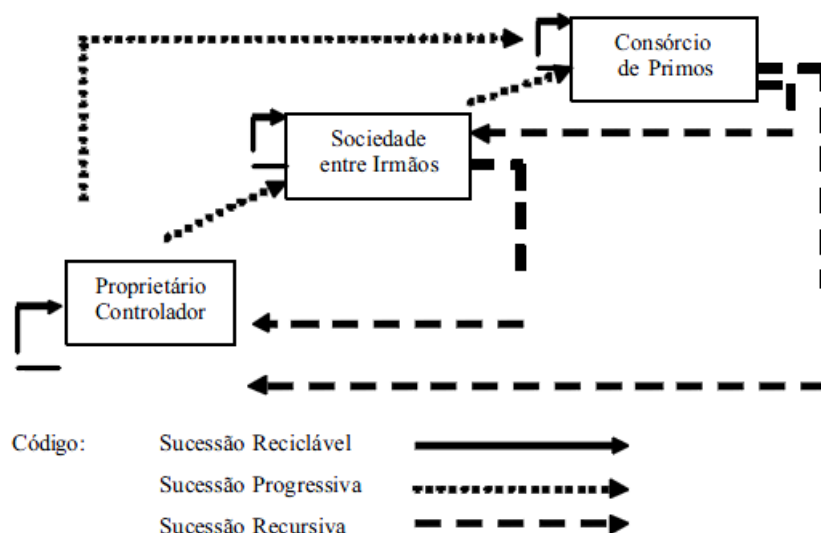
obrigada a romper o padrão paternalista e começar a desenvolver um padrão profissional, enquanto isso acontece, o fundador começa a ficar mais velho e já vem pensando em passar o bastão da empresa para algum sucessor (filho), isto acarreta em uma mudança do padrão patriarcal (LONGENECKER *et al.*, 2007).

A sucessão em organizações familiares é estudada por peritos nesse tipo de negócio. Existem diversos fatores que contribuem para o interesse nessa área, entre eles, é o sucesso ou fracasso empresarial. Especialistas afirmam que um pequeno percentual sobrevive para a segunda geração (CANÇADO *et al.*, 2013).

Lodi (1987) diz que o processo de sucessão tem que ser planejado com bastante antecedência. O autor defende que a educação formal tem uma relevância fundamental, principalmente no ensino superior. E afirma que a preparação para sucessão deve ser focada no conhecimento do negócio, educação, formação, experiência social, desenvolvimento cultural e política.

Gersick *et al.* (1997) afirma que existem nove tipos de sucessão familiar no ciclo de vida da organização familiar, três recicláveis: quando se tem uma mudança de liderança, entretanto mantém-se a propriedade como forma, três progressivas: também existe a mudança na liderança e a forma de propriedade fica mais complexa, três recursivas: onde a forma de propriedade se torna mais simplória em conjunto com a mudança de liderança. Abaixo um resumo do que foi exposto (Figura 5).

Figura 4 - Tipos de sucessão familiar



Fonte: GERSICK *et al.* (1997)

Francesco (2005) afirma que o estágio de proprietário controlador seria o fundador com controle total da empresa. Onde seus desafios são definidos por capitalizar a empresa, estruturar a empresa para a sucessão entre outros.

A sociedade entre irmãos é quando dois ou mais irmãos tem a maioria dos poderes da empresa que tem alguns desafios como: deter capital, trabalhar em sociedade, definir papéis dos sócios que não são funcionários.

O consócio entre primos é definido na empresa após umas três gerações, onde muitos primos em diferentes ramos da família detém o poder.

Enquanto Longenecker *et al.* (2007), acredita que a fase de sucessão é a feita de pai para filho, no caso, o autor enfatiza que a liderança não é passada de maneira repentina, pelo contrário, existe todo um processo ao longo dos anos que necessita uma preparação e transição. Então ele caracteriza esse processo em sete estágios (Quadro 10).

Quadro 10 - Estágios da sucessão

Primeiro estágio (pré-empresa)	O potencial sucessor conhece a empresa desde criança, como parte do crescimento como pessoa.
Estágio dois (introdutório)	Ainda sem idade para trabalhar em tempo parcial na empresa, o possível sucessor é apresentado ao ambiente de trabalho, aos colaboradores, apenas explicando algumas diferenças entre os setores.
Estágio três (introdutório funcional)	O filho começa a trabalhar na empresa de forma parcial nos períodos de férias escolares ou depois da escola, normalmente trabalha-se os setores de estoques, escritório, e com o passar do tempo é designado a diversas áreas possíveis de sua competência.
Estágio quatro (funcional)	Começa a trabalhar em período integral, normalmente ocorre quando termina sua formação, antes de exercer funções gerenciais, trabalha-se como contador, controlador de estoque, caixa, vendedor.
Estágio cinco (funcional avançado)	O potencial sucessor vai adquirindo deveres de supervisão. É seu dever dirigir trabalho de outros, mas não gerenciar a empresa toda.
Estágio seis (júnior de sucessão)	O potencial herdeiro é dirigido à direção geral do empreendimento. É comum que o predecessor tenha relutância nas decisões do seu potencial sucessor.
Estágio sete (sênior de sucessão)	Este estágio só estará finalizado quando a “entrega do bastão” estiver completa, na maioria dos casos, isto só ocorre na morte do predecessor, ou entre dois a três anos após o sucessor receber o título de líder.

Fonte: Longenecker *et al.* (2007).

Pode-se observar que a preparação é árdua e demorada, assim, Flores e Grisci (2011) relatam um dilema do potencial sucessor, onde ele pode viver em uma situação ambígua, pois ao mesmo tempo em que busca sua identidade, encontra-se com a fragilidade física e mental por conta do envelhecimento do pai sucedido.

Segundo Kanitz (2008, p. 212) “o maior problema de um filho numa empresa familiar é o seu esforço e habilidade para alcançar uma identidade própria”.

2.3 Micro e pequena empresa

As micros e pequenas empresas integram um sistema de produção em todo o mundo, onde se diluem a economia em milhares de empreendimentos. No Brasil é são importantes pois afetam diretamente a geração de renda, emprego e fortalecem a economia. Com isso, têm um papel fundamental de caráter social e econômico, sendo foco de criação e distribuição de riquezas (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011).

A partir desses debates de importância econômica e social das micros e pequenas empresas foi possível a criação da legislação em apoio diferenciado para as MPEs e a lei complementar nº 123 de 2006, onde se originou o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (NOGUEIR e OLIVEIRA, 2013).

Segunda essa lei atualizada para os dias atuais, as micros empresa devem possuir o faturamento anual de até R\$ 361 mil reais, enquanto as pequenas empresas devem faturar entre R\$ 361 mil reais e R\$ 3,6 milhões de reais (SEBRAE, 2011).

O Sebrae também aceita outra definição para as MPEs além do faturamento anual, leva-se em conta o número de funcionários da organização, delimitam-se micro empresas, as instituições de comércio e serviço que empregam até 9 pessoas, se for de caráter industrial esse número passa para até 19 pessoas. Para pequenas empresas aumentam-se os números, para comércio e serviço, a variação é de 10 a 49 pessoas e no setor industrial de 20 a 99 (IPEA, 2012).

As MPEs comportam 99% das empresas no território nacional com representação de 20% no PIB brasileiro, com mais de 50% dos empregos formais urbanos e compõe 40% da massa salarial nacional (SEBRAE, 2011).

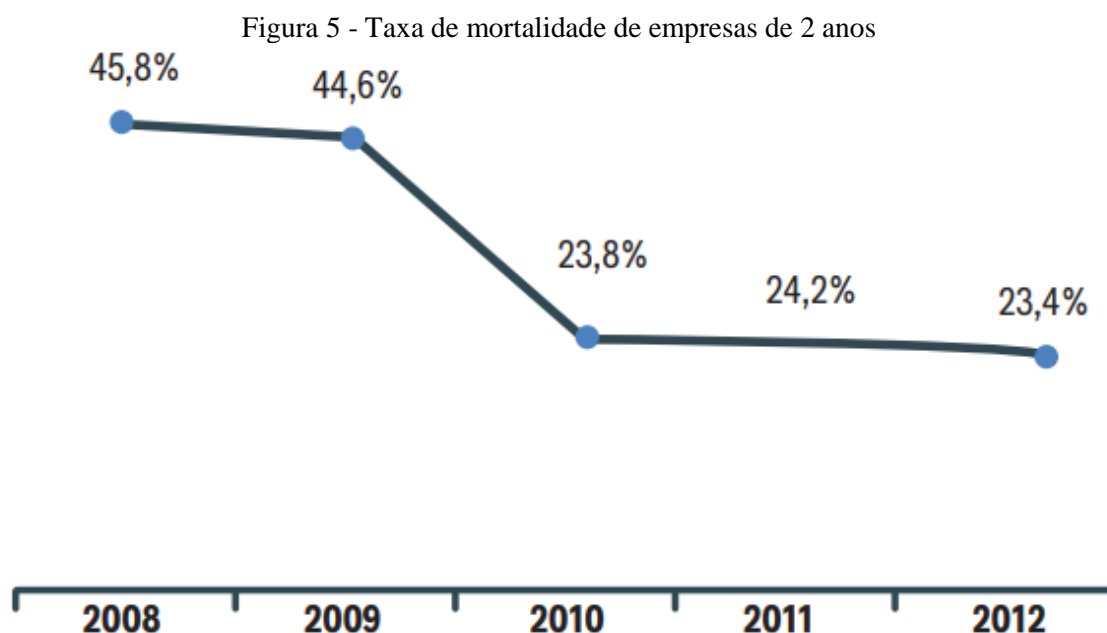
Segundo GRAPEGIAA, *et al.* (2011), as características das MPEs são: baixo capital, grandes taxas de mortalidade e natalidade, poder centralizado, presença de proprietários e sócios do negócio, dificuldade de se conseguir créditos, pessoas físicas e jurídicas em conflitos, registro da contabilidade sem adequação, baixo investimento em inovação, e uma relação de subordinação com grandes empresas.

Mesmos com essas características e algumas delas mostrando certas dificuldades existentes, Moreira (2005) realizou um estudo que mostra a importância das MPEs para o crescimento econômico e desenvolvimento social do país: ampliação dos recursos; aumento da inclusão social; desconcentração de renda; um aumento das oportunidades dos setores com pouco incentivo de capital, tecnologia, com muita mão de obra e insumos locais; menos

impactos ambientais causados, culturais e socioeconômico; auxilia na formação de lideranças empresariais e sociais.

Outro aspecto de relevância em relação à importância das MPEs é que o ambiente propicia a absorção da tecnologia gerencial que reflete na formação da classe empresarial, também é relevante, a viabilização da interiorização, que ocasiona no fortalecimento das economias municipais, pois utilizam-se de matéria-prima e mão de obra local (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011).

Conforme o SEBRAE (2016), muitos empreendimentos fecham suas portas com até 2 anos de existência. Apesar de haver uma queda com o passar dos anos, os números ainda são preocupantes, as empresas nascidas em 2010, 2011 e 2012 tem suas porcentagens de mortalidade respectivas em 23,8%, 24,2% e 23,4% (Figura 6).



Fonte SEBRAE (2016).

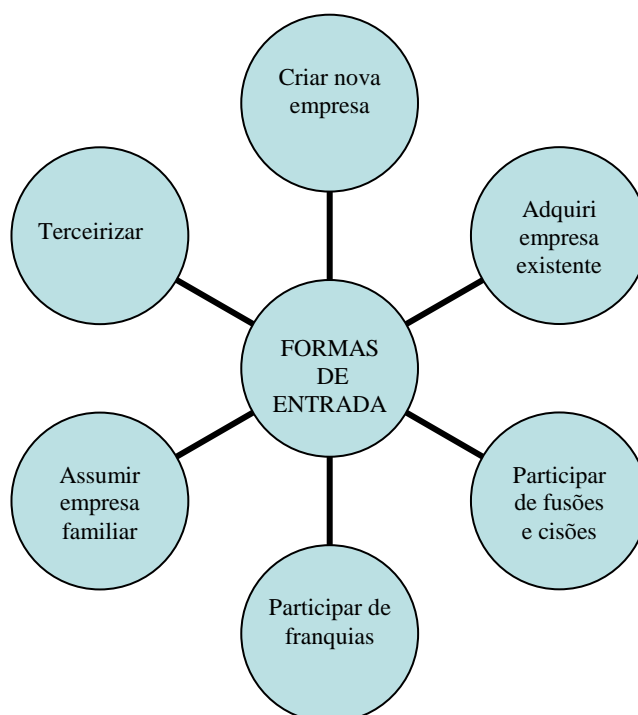
O SEBRAE (2008) ainda nos diz que as principais causas dos fechamentos das empresas são: falta de planejamento, flutuações na economia, gestão deficiente, problemas pessoais e falta de apoio político.

Silva e Dacorso (2013) complementam que os principais fatores para as mortalidades das pequenas empresas são: uma equipe gerencial com pouca experiência e mão de obra, um mercado com alta concorrência e sem grandes perspectivas de crescimento, produtos que não tem diferencial competitivo e produtos com pouca tecnologia e inovação.

Diante dessas dificuldades que resultam no falecimento prematuro de diversas MPEs, Silva e Dacorso (2013) afirmam que uma das medidas que podem ser tomadas para aumentar a competitividade das MPEs é a inovação aberta, pois a empresa poderá encontrar possibilidades de aprendizados seguido de um posicionamento competitivo e acessos a tecnologias, conhecimento e verbas. Ainda nos diz que o modelo de “pensar aberto” ligado a parcerias externas proporciona um pensamento que competir é melhor do que ser grande.

Na hora de abrir uma empresa o futuro proprietário pode ter algumas dúvidas em qual caminho seguir, comprar uma franquia ou adquirir uma empresa já existente, ou tornar sócio de uma empresa familiar, por essa razões, Lemes (2010) demonstra algumas modalidades para iniciar um novo negócio (Figura 7), seja ela, franquia, aquisição, fusão, ou começar do zero, que tem por objetivo mostrar os principais prós e contras de cada uma delas (Quadro 11)

Figura 6 - Modalidades para iniciar um novo negócio



Fonte: Lemes (2010).

Quadro 11 - Prós e contras das modalidades para iniciar um novo negócio

Modelo	Prós	Contras
Criar uma nova empresa	Liberdade de escolha: localidade, fornecedores, distribuidores, formas de pagamento	Dificuldades legais para criar, registrar e conseguir financiamento Necessita de investimento inicial. Pouca margem de lucro inicial.
Adquirir uma empresa existente	Redução de custos iniciais, nome conhecido no mercado, economiza tempo para início das atividades, Existência de um fluxo de caixa em operação.	Possibilidade de problemas ocultos à primeira vista como: causas trabalhistas, o negócio pode não está indo bem, quanto o antigo proprietário falou.
Fusões e cisões	Economia de escala, clientes ativos, aumento na possibilidade de financiamento, acréscimo de novos produtos, redução no custo da ociosidade.	Diferença cultural e administrativa entre empresas, insegurança entre os funcionários, aumento nos custos fixos, perdas de funcionários-chaves.
Participar de franquias	Plano de negócio existente, pertencer a uma corporação, maior possibilidade de sucesso, independência jurídica.	Autonomia parcial, controles rigorosos, pagamento de taxa a franquias, restrição ao sistema, riscos associados ao desempenho.
Assumir empresa familiar	Interesse comum no sucesso da empresa, estrutura simplificada, clima de confiança e segurança, flexibilidade nos processos.	Ausência de gestão profissional na maioria dos casos, ausência de um plano de negócio, problema com a sucessão, falta de controle.
Terceirizar	Mais flexibilidade, mais tempo para dedicar a outro setor, reduzir custos fixos, lucro e sobrevivência para a empresa contratada.	Empregados terceirizados menos comprometidos, contratante pode ser citado na justiça junto com a terceirizada.

Fonte: Lemes (2010)

Segundo Longenecker *et al.* (2007), o modelo que o futuro proprietário irá adotar está relacionado com suas razões específicas, nas quais podem ser: desenvolver produto ou serviço recém criado por desejo pessoal; definir alguns recursos principais disponíveis, melhor localização, tecnologia, mão de obra, fornecedores, entre outros; não utilizar características indesejáveis de empresas que já existem; e prazer em enfrentar desafios.

Diante disto, o autor sugere que o futuro empreendedor examine honestamente os modelos expostos para decidir qual caminho seguir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa serão definidas a natureza da pesquisa, caracterização do estudo, fontes de pesquisas, critérios para a escolha das empresas e a descrição do método de pesquisa.

3.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa será descritiva, segundo Gil (1999) este tipo de pesquisa tem por objetivo apresentar as características de um determinado fenômeno ou população ou até mesmo estabelecer relações entre as variáveis, outra característica importante é utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados.

De forma equivalente, Andrade (2002) enfatiza que a pesquisa descritiva se preocupa na observação dos fatos, analisar, registrar, classificar e interpretar, sem a interferência do pesquisador, assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, sem ser manipulados.

Pradanov e Freitas (2013) complementam que essa tipologia de pesquisa assume a forma de levantamento, pois utiliza o uso de técnicas padronizado para a coleta de dados, como os questionários e a observação sistemática.

3.2 Caracterização do estudo

O estudo será quantitativo. Segundo Richardson (1989) este procedimento se caracteriza por meio da quantificação, tanto na coleta de informações quanto o seu tratamento através de técnicas estatísticas.

Este tipo de pesquisa busca que as hipóteses tornem-se válidas por meio da utilização de dados estruturados, através da análise de dados da amostra pode-se quantificar e de uma forma geral mostrar os resultados para as partes interessadas (MATTA, 2001).

Diehl (2004) afirma que um dos tipos de estudos quantitativos é a correlação de variáveis, que através de técnicas estatísticas é possível explicar o grau de relação e como estão operando as variáveis.

3.3 Fontes de pesquisa

As fontes de pesquisa utilizados neste estudo são pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de um material já elaborado, como livros e artigos científicos. Os exemplos característico deste tipo de pesquisa são sobre investigação das ideologias ou os de aspecto de análise das distintas posições em torno de um problema. (GIL, 2007).

Raupp e Beuren (2003) complementam que o conteúdo refletido na pesquisa bibliográfica envolve todo o referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, como boletins, jornais, revistas, pesquisas, livros, monografias, dissertações entre outros. Por meio de todos estes materiais, adquire-se conhecimento sobre os temas pesquisados. Desta forma pode-se elaborar um trabalho monográfico, seja de ponto de vista histórico ou ponto de vista de atribuir uma releitura.

Segundo Gil (1991), a pesquisa documental é aquela que é realizada a partir de um material cujo não recebeu tratamento analítico. May (2004) acrescenta que os documentos não existem sozinhos, tem que ser colocado em determinada situação para que gere uma estrutura teórica para que o conteúdo seja entendido.

Fonseca (2002) conceitua a pesquisa de campo como averiguações que além da pesquisa bibliográfica ou documental, realiza uma coleta de dados através de pessoas, com recursos de diferentes tipos de pesquisa.

Neste sentido Prodanov e Freitas (2013) salientam que através da pesquisa de campo conseguem informações e conhecimentos em torno de um problema na qual se procura uma resposta. Incide na observação dos fatos e fenômenos, na sua coleta de dados e no registro de variáveis que se enxerga como relevantes, para analisá-los.

Através da pesquisa bibliográfica sobre o tema é possível identificar o estado atual do problema, em seguida estabelecer um modelo teórico inicial de referência, auxiliando na determinação das variáveis e elaboração de um plano de pesquisa. Posteriormente dependendo da natureza da pesquisa determina-se qual técnica será utilizada para a coleta de dados e a definição da amostra, por último institui as técnicas de registros dos dados e técnicas em uma análise posterior (PRODANOV e FREITAS, 2013).

3.4 Critérios para escolhas das empresas

- Ser micro ou pequena empresa.
- Pertencer ao município de Paulo Afonso - BA
- Ser empresa familiar

3.5. Descrição do método de pesquisa

3.5.1 Elaboração do questionário e quantificação dos dados.

O primeiro passo é a elaboração de um questionário, *in loco*, aplicado em 36 (total da amostra) micros ou pequenas empresas de cunho familiar, escolhidas aleatoriamente, no município de Paulo Afonso – BA.

O questionário foi estruturado pelo próprio autor através de três vertentes, os dados da empresa, a empresa familiar e questões referentes ao planejamento estratégico. Os tipos de questionamentos variaram em questões abertas, escala de avaliação, questões de sim/não e múltiplas escolhas. Como está no apêndice A.

Para obter o perfil das empresas familiares foi selecionado 11 questões, enquanto para realizar o cálculo da correlação entre o planejamento estratégico e a empresa familiar pegou-se dados coletados fez-se uma mensuração dos mesmos, assim transformando em notas de 0 a 10 pontos tanto a questão do planejamento estratégico quanto a gestão da empresa familiar para cada empresa.

Em relação ao planejamento estratégico foram elaboradas 20 questões preparadas a partir das etapas do planejamento estratégico, com cada uma valendo 0,5 pontos, totalizando 10 pontos (Apêndice A).

As questões que abordavam uma escala de avaliação recebe uma nota proporcional com a escala escolhida, ou seja as questões marcada com as seguintes opções recebem as seguintes notas: nunca (0 pontos), raramente (0,125), as vezes (0,25), quase sempre (0,375) e sempre (0,5 pontos). Onde o planejamento estratégico será retratado pela variável: nível de planejamento estratégico.

Enquanto a aplicação das notas para a gestão das empresas familiares foi distribuída por 4 fatores: tempo de mercado, percentual dos colaboradores que fazem parte da família do gestor em relação ao total de colaboradores, formação acadêmica do gestor e a geração que se encontra a empresa familiar. A nomenclatura da variável escolhida para representar estes aspectos familiares foi: maturidade da empresa familiar.

Tabela 1 - Composição de nota referente à maturidade da empresa familiar: fator tempo de mercado

Tempo de mercado	Pontos
Até 2 anos	1
2,1 a 6 anos	2
6,1 a 12 anos	3
12,1 a 20 anos	4
Maior que 20 anos.	5

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Composição de nota referente à maturidade da empresa familiar: fator percentual dos colaboradores

Percentual dos colaboradores familiar	Pontos
Até 25%	0,5
25% ≥ 50%	1
50% ≥ 75%	1,5
75% ≥ 100%	2

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que o máximo de pontos somados pelo tempo de mercado (Tabela 1) e pelo percentual dos colaboradores (Tabela 2) são de 7 pontos, dos 3 pontos restantes, 1 ponto é alocado para se a formação acadêmica do gestor é de ensino superior ou maior. Os outros 2 pontos são relacionados a qual geração a empresa familiar se encontra no momento, desse modo, 1 ponto é atribuído para empresa situada na 2ª geração familiar ou 2 pontos atribuídos a empresa que estiver na 3ª geração familiar. Assim totalizando 10 pontos para a maturidade da empresa familiar.

3.5.2 Coeficiente de correlação de Pearson e Regressão linear simples.

Com os dados coletados quantificados é possível aplicar a correlação linear e a regressão linear para associar a maturidade das empresas familiares (doravante, Mat.) com o seu planejamento estratégico (doravante, Plan).

Correlação linear é a verificação do grau de relação e a existência das variáveis, formando uma linha de tendência, pois busca seguir a tendência da distribuição dos pontos, correspondendo a uma reta ou curva, ou seja, é usado para determinar a força que matém unidos dois conjuntos de valores (Barros 1998).

Segundo Gujarati e Poter (2010), uma das medidas de correlação é o coeficiente linear de Pearson que tem por objetivo medir o grau que se ajusta os valores ao redor de uma reta, indicando assim, o nível da intensidade que ocorre na correlação entre as variáveis.

O coeficiente de Correlação de Pearson (r) é calculado da seguinte forma:

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] * [n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}} \quad (3.1)$$

Temos:

- r = o coeficiente de Pearson. (Coeficiente de correlação amostral).
- n = número de amostra, ou seja, quantidade de empresas participantes da pesquisa.
- y_i = variável dependente no nosso caso, refere-se a nota da maturidade da empresa familiar (doravante, *Mat*).
- x_i = variável independente, nota utilizada para medir o planejamento estratégico (doravante, *Plan*).

Seguem algumas propriedades de r :

1. Está entre os limites $-1 \leq r \leq 1$.
2. Pode ser negativo ou positivo.
3. O coeficiente de Person entre X e Y é o mesmo que Y e X .
4. Independente de escala e origem.
5. Se X e Y são independentes estatisticamente o coeficiente de Pearson será igual a zero, porem se $r = 0$, não significa que X e Y sejam independentes.

Observando a primeira propriedade onde o coeficiente de correlação está entre os limites de $-1 \leq r \leq 1$, pode-se entender que quando o valor estiver mais próximos das extremidades a correlação será mais forte, negativamente (-1) ou positivamente (1) e será mais fraco quando mais próximo de 0.

Na prática existem critérios para analisar os diversos níveis do fraco ao forte (TRIOLA 2008).

- $0 < |r| < 0,2$, correlação muito fraca onde é difícil estabelecer a relação entre as variáveis.
- $0,2 \leq |r| < 0,4$, correlação fraca.
- $0,4 \leq |r| < 0,6$, correlação moderada.
- $0,6 \leq |r| < 0,8$, correlação forte.

- $0,8 \leq |r| < 1$, correlação muito forte.

É necessário ressaltar que estas classificações são válidas tanto para correlação positiva quanto para correlação negativa.

Entretanto, na estatística nem sempre que o coeficiente de correlação amostral (r) for alto significa que exista uma relação entre as variáveis, pois este coeficiente pode ter sido gerado simplesmente pelo acaso.

Nesse contexto, faz-se um teste de hipótese para verificar a significância da correlação. Quando um resultado da estatística é obtido pelo acaso, devido a flutuações de probabilidade dos eventos medidos, é denominado H_0 , ou seja, hipótese nula. Desse modo, quando se trabalha com hipóteses explicando um fenômeno, faz-se necessário considerar ao menos uma hipótese que concorra com ela, que no caso da estatística, é denominado H_A , hipótese alternativa.

Com isso, para se fazer o teste de significância (teste t) do coeficiente de correlação de Persson atende-se uma condição: o número de amostras tem que ser maior ou igual a 30, assim a condição de normalidade entre as variáveis X e Y é satisfeita.

Com a condição validada têm-se as hipóteses:

- $H_0: \rho = 0$ (Ausência de correlação);
- $H_A: \rho \neq 0$.

Onde ρ é o coeficiente de correlação para a população.

Calcula-se a variável:

$$t_0 = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (3.2)$$

Escolhendo um intervalo de confiança de 95% tem-se um nível de significância para $\alpha = 0,05$. Como a pesquisa tem n observações na amostra, através da tabela de distribuição t de Student obtém-se o valor de $t(\text{gl})$ através do valor de α , onde $\text{gl} = n - 2$.

Para $t_0 > t(\text{gl})$ ou $t_0 < -t(\text{gl})$, rejeita-se H_0 .

Se H_0 não for rejeitado, entende-se que o valor obtido do coeficiente de Pearson (r) não é significativo, ou seja, o coeficiente de correlação para população é igual a zero, ($\rho = 0$).

Barros (1998) nos diz que a regressão é usada para indicar a expressão de uma variável dependente (Y) em função de outra variável (X), considerada independente. Significa uma regressão de Y em X . A regressão é linear se sua representação geométrica for uma linha ou reta.

Gujaratir e Poter (2011) diferencia que a correlação tem por objetivo mensurar o grau de associação linear entre duas variáveis, enquanto na regressão, o objetivo é prever o valor médio de uma variável tendo como referência os valores fixos de outras variáveis.

A equação de regressão é dada pela expressão:

$$Mat_i = \beta_0 + \beta_1 Plan_i + \varepsilon_i \quad (3.3)$$

Onde o valor de Mat encontra-se como função do valor de $Plan$, o ε é designado como termo de erro.

Tem-se β_1 , o coeficiente angular ou inclinação da reta e o β_0 é o intercepto da linha com o eixo Mat .

Se $\varepsilon [Mat - E(Mat/Plan)]$ for positivo, Mat é maior que $E(Mat/Plan)$; se for negativo, Mat é menor que o $E(Mat/Plan)$; a soma dos erros tem que ser igual a zero, assim a média dos erros será nula, ou seja $E(\varepsilon_i) = 0$.

Acontece que a variância dos erros experimentais tem que ser constate para que se possa caracterizar a homocedasticidade, se a variância dos erros é diferente para determinados valores de $Plan$'s ocasionará em heterocedasticidade (GUJARATI E PORTER 2011).

Ou seja, homocedasticidade $Var(\varepsilon | Plan_1, i, \dots, Plan, i) = \sigma^2$

Enquanto na heterocedasticidade $Var(\varepsilon | Plan_1, i, \dots, Plan, i) = \sigma_i^2$, $i=1, \dots, n$.

Existem diversos testes na bibliografia para determinar se a regressão linear apresenta homocedasticidade, uma deles é a o Teste Breush Pagan Godfrey, que nessa pesquisa será aplicado através do software Stata.

Portanto, somete após a realização do teste t referente ao coeficiente de correlação de Pearson, e após verificar se não existe heterocedasticidade na variância dos erros pode-se referendar ou não os resultados desta pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

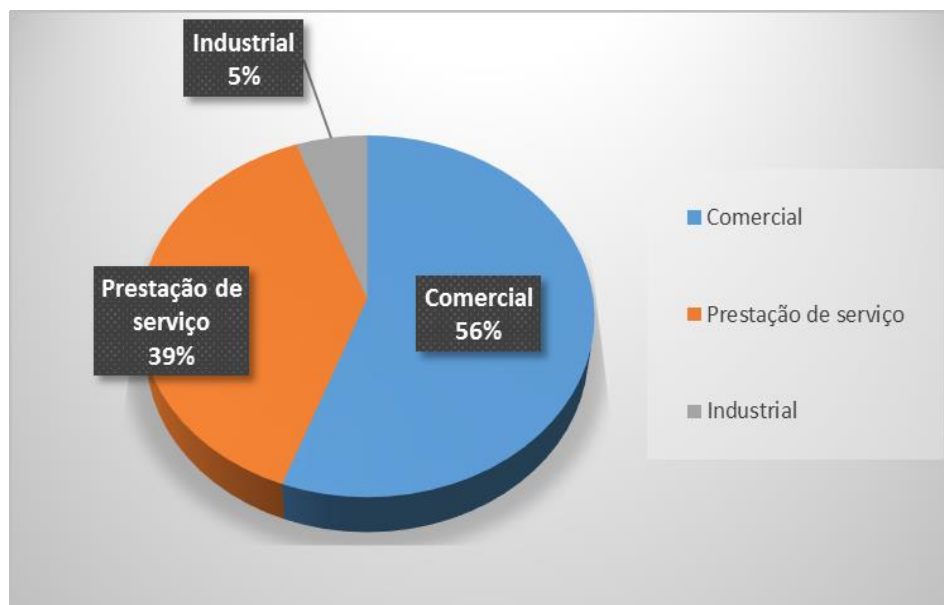
4.1 Perfil da empresas familiares

Inicialmente foi aplicado um questionário para 36 gestores de micro ou pequenas empresas de gestão familiar escolhidas aleatoriamente, no município de Paulo Afonso Bahia. Através das perguntas relacionadas às empresas familiares é possível traçar seus perfis.

Com isso seus perfis serão demonstrado a partir de 10 características: ramo de atividade, tempo de mercado, proporção dos colaboradores que fazem parte da família gestora, formação acadêmica do gestor, geração que se encontra a empresa familiar, a visão tridimensional do modelo de ciclo de vida em relação a família e empresa, o estágio que se encontra uma possível sucessão, as vantagens e desvantagens sobre trabalhar com familiares na perspectiva do gestor.

Através do gráfico 1 podemos observar que o ramo de atividade das micros e pequenas empresas familiares da amostra em Paulo Afonso BA é por maioria comercial com 56%, seguido por 39% empresas que realizam prestações de serviços e 5% fazem parte do setor industrial.

Gráfico 1- Ramo de atividade das micros e pequenas empresas familiares

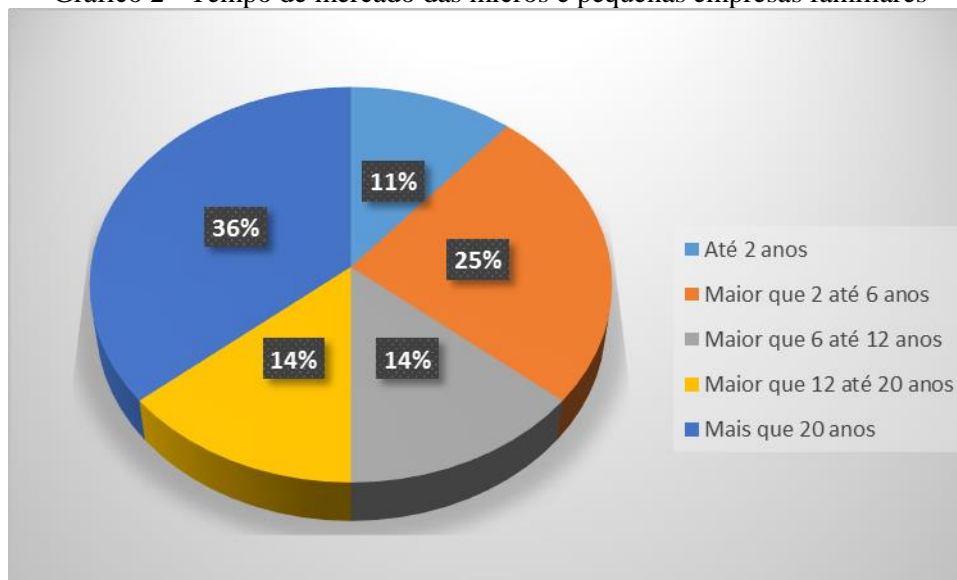


Fonte: Elaboração própria.

Vale ressaltar que existem empresas que participam com mais de um tipo de ramo de atividade, entretanto foi disponível apenas uma opção para empresa participante, no qual ela deveria escolher o ramo principal de suas atividades.

Os dados não demonstram uma surpresa em relação aos pequenos negócios brasileiros mantendo-se a sequência destacada nessa pesquisa, onde segundo o Datasebrae (2017), 42,2% são do setor comercial, 36,6% setor de serviços enquanto 13,3% encontram-se na indústria.

Gráfico 2 - Tempo de mercado das micros e pequenas empresas familiares



Fonte: Elaboração própria.

No quesito tempo de mercado das micros e pequenas empresas familiares (Gráfico 2), podemos observar que 36% tem mais que 20 anos de tempo de mercado, enquanto que 25% é superior a 2 anos até 6 anos, empatados com 14% estão maior que 6 anos até 12 anos e maior que 12 anos até 20 anos, com 11% estão empresas com até 2 anos.

O Sebrae (2016) nos mostra que 23,4% das micro e pequenas empresas decretam falência antes dos 2 anos de mercado no ano de 2012.

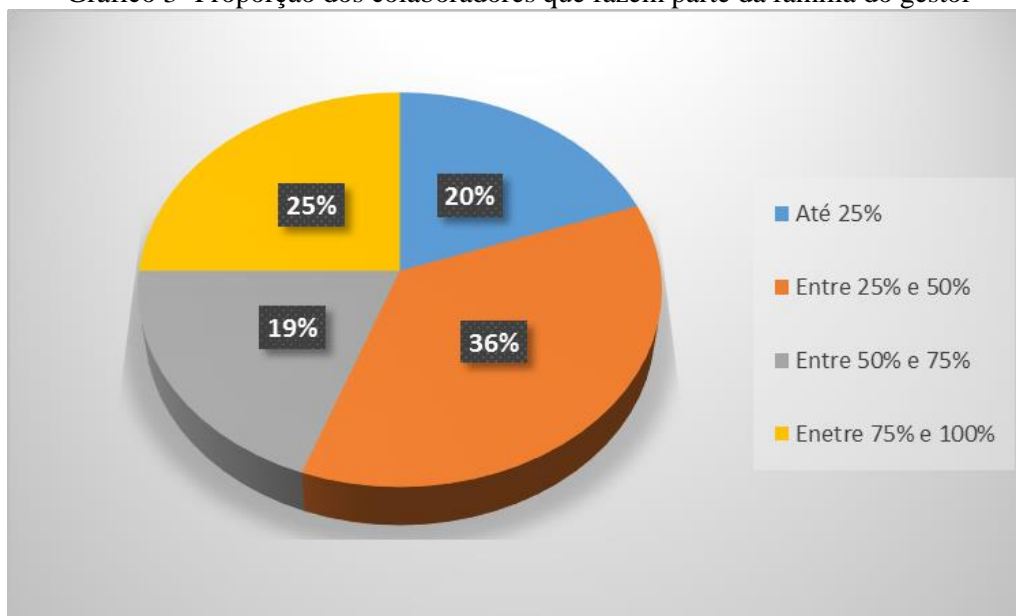
Empresas com tempo de mercado superior a 20 anos apresentam uma estrutura de base mais organizada do que as demais, foram elas que mostraram nessa pesquisa maiores noções de planejamento estratégico, empresas consolidadas que já definiram o seu espaço no mercado, que trabalham sempre para melhorá-lo e mantê-lo. São essas empresas mais experientes que normalmente passam por uma sucessão familiar, podendo sobreviver ou não.

No gráfico 3 está expresso a porcentagem entre os colaboradores que fazem parte da micro e pequena empresa familiar e tem algum grau de parentesco com o gestor, daqueles que não tem.

Desta forma 20% das micros ou pequenas empresas familiares apresentam em até 25% o número de colaboradores que fazem parte da família do gestor, enquanto 36% das empresas apresentam um número maior que 25% até 50%, 19% das organizações representam o

número maior que 50% até 75%. Conseqüentemente 25% apresentam uma diferença maior que 75% até 100%.

Gráfico 3- Proporção dos colaboradores que fazem parte da família do gestor



Fonte: Elaboração própria.

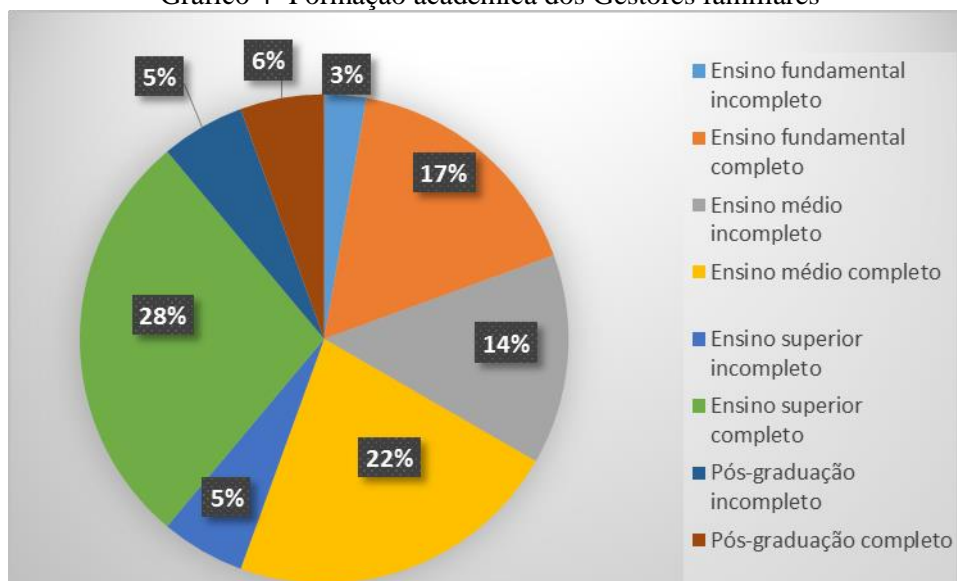
É válido enfatizar que a categoria que ficou com 36% total (maior). Ou seja, a categoria maior está entre 25% e 50% da mão de obra empregada (família).

De acordo com o gráfico 4 a formação acadêmica dos gestores familiares das micros e pequenas empresas estudadas são: 3% ensino fundamental incompleto; 17% ensino fundamental completo; 14% ensino médio incompleto; 22% ensino médio completo; 5% ensino superior incompleto; 28% ensino superior completo, 5% pós-graduação incompleto e 6% pós-graduação completa.

Podemos perceber uma divergência em relação ao cenário nacional dos empreendedores em geral, o Datasebrae (2017) demonstra que 33% possui apenas o ensino fundamental incompleto, 30% com ensino médio incompleto ou completo e apenas 16% a partir do superior incompleto.

Em contra partida quando se trata do perfil dos micro e pequenos empresários brasileiros, o CNDL/SPC (2015) demonstra que 40% tem formação acadêmica de ensino superior completo ou com pós-graduação, onde 6 é a média de colaboradores sem contar com o gestor e 87% estão no mercado a mais de 9 anos.

Gráfico 4- Formação acadêmica dos Gestores familiares

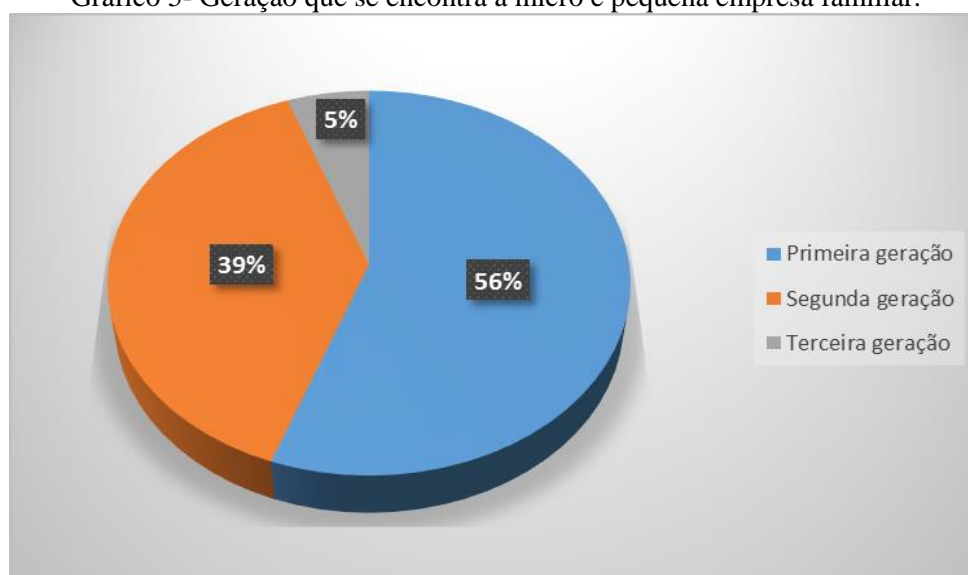


Fonte: Elaboração própria.

O Sebrae (2016) demonstra que quanto maior a escolaridade, maior será a chance de sobrevivência do empreendimento. Os empresários com alto nível de escolaridade tendem a começar uma empresa visando à oportunidade em detrimento da necessidade, ocasionando em um melhor planejamento do seu negócio, pois conhecem melhor as ferramentas de gestão.

Podemos perceber a geração atual que se encontra as micros e pequenas empresas familiares estão no Gráfico 5. Onde 56% representa a primeira geração familiar, seguido de 39% encontra-se na segunda geração familiar, e 5% na terceira geração familiar.

Gráfico 5- Geração que se encontra a micro e pequena empresa familiar.



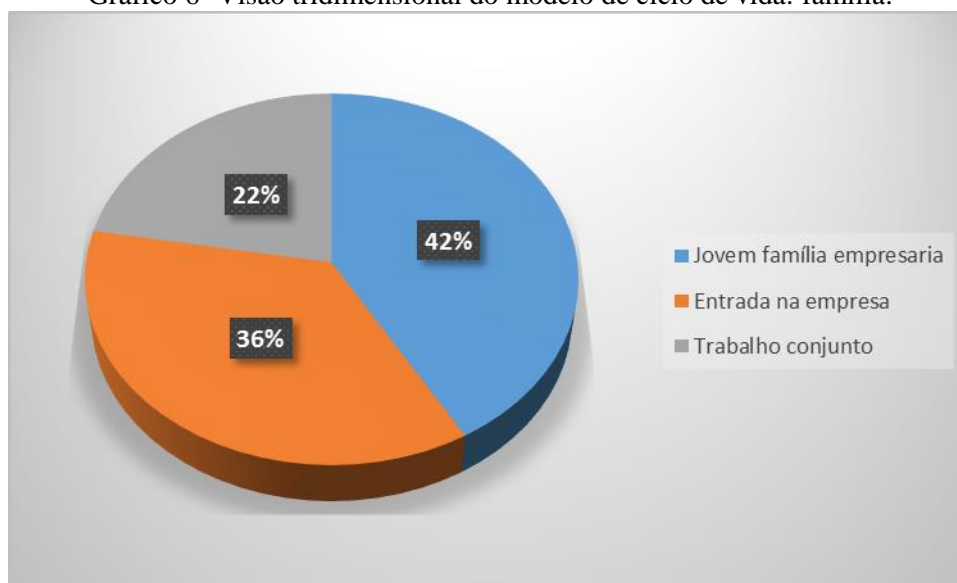
Fonte: Elaboração própria.

É extremamente normal que a maioria das empresas estejam na sua primeira geração de empresa familiar, lembrando que apenas 30% das empresas familiares brasileiras conseguem atingir a segunda geração, e dessas, 15% atinge a terceira geração e apenas 5% consegue atingir a quarta geração.

É interessante observar que empresas sobreviventes a quarta geração são em sua maioria empresas com idade centenária, então é válido que em Paulo Afonso não exista empresas na quarta geração pois o município tem 60 anos.

De acordo com o gráfico 6, é perceptível que na dimensão da Família do modelo tridimensional do ciclo de vida temos que 42% é em relação a Jovem família empresaria, ou seja, geração adulta abaixo de 40 anos e filhos se houver, abaixo de 18 anos. Com 36% temos a Entrada na empresa que é representada pela geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e 30 anos. O Trabalho conjunto tem-se 22% caracterizado pela geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.

Gráfico 6- Visão tridimensional do modelo de ciclo de vida: família.

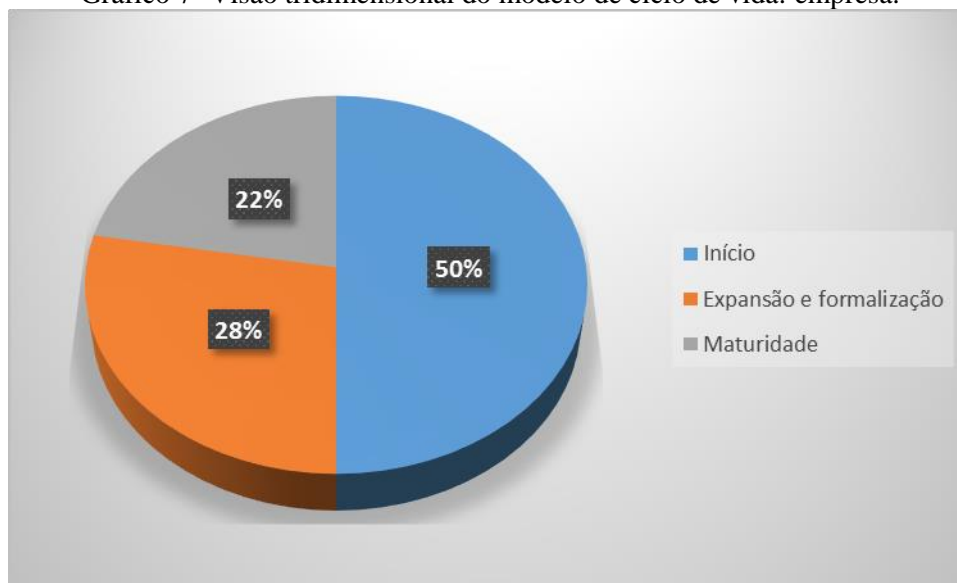


Fonte: Elaboração própria.

É bom ressaltar que a Passagem do bastão também faz parte da dimensão Família do modelo de ciclo de vida, representada por geração mais velha com 60 anos ou mais. Entretanto não foram encontradas empresas neste nível, pelo fato que muitas vezes a passagem do bastão ocorrer antes da geração mais velha completar 60 anos.

Relacionado à visão tridimensional do modelo de ciclo de vida na dimensão empresa, gráfico 7, é possível observar que 50% está no estágio de Início, 28% na expansão e formalização e 22% na maturidade.

Gráfico 7- Visão tridimensional do modelo de ciclo de vida: empresa.



Fonte: Elaboração própria.

O estágio inicial é caracterizado por uma estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário gerente no centro, geralmente desenvolve um produto ou um serviço. Enquanto a Expansão e formalização é referente por uma estrutura cada vez mais funcional onde desenvolvem-se produtos ou linha de negócio múltiplas. Já a Maturidade possui hábitos organizacionais bem estabelecidos, com a estrutura beneficiando a estabilidade e dirigida pela alta gerência com uma base de clientes estáveis ou com pequeno crescimento.

Deixa visível que a maioria das micros e empresas se encontra no estágio de início mesmo que a maioria delas tenham mais de 12 anos como observado no gráfico 2, isto está ligado a cultura organizacional das empresas familiares que geralmente possuem um gestor controlador, com um padrão patriarcal e identificado de forma paternalista, com os membros da família apenas o apoiando sem muito poder de decisão na organização.

É bom frisar que esta dimensão está relacionado com o tipo de gestor da organização e que, pouca vezes, as empresas estão em mais de uma etapa ao mesmo tempo, ou seja, a empresa pode estar lançando um outro produto ou serviço e abrindo uma filial em outra região, contemplando assim a expansão e o início. Entretanto isso é mais comum em empresas de médio e grande porte.

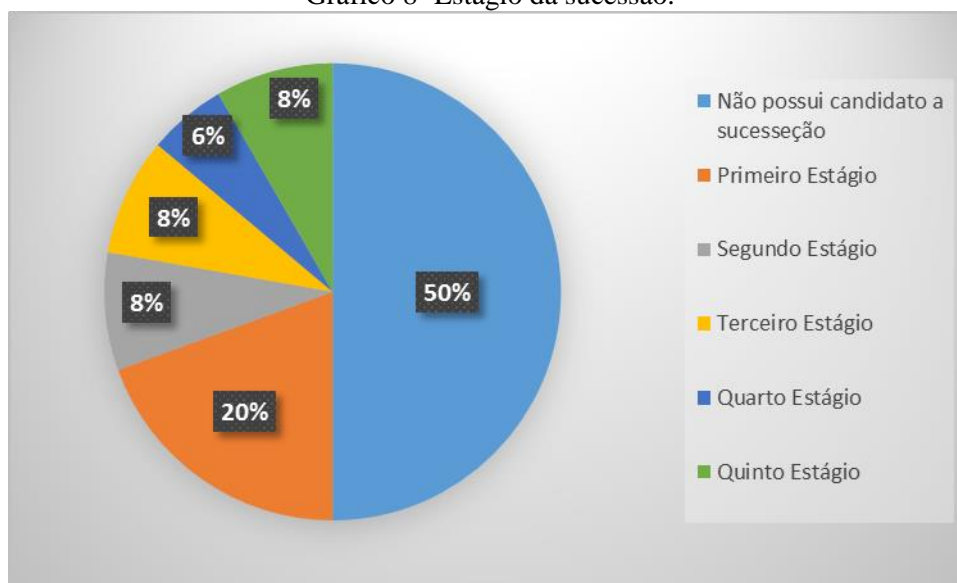
Como descrito na metodologia existem 7 estágios para a sucessão de uma empresa familiar: a pré-empresa; introdutório; introdutório funcional; funcional; funcional avançado; júnior de sucessão e sênior de sucessão (Gráfico 8).

Os gestores primeiramente vão identificar um potencial sucessor, que normalmente são seus filhos. A partir do momento que a criança vai crescendo, ajudando no empreendimento, estudando e assumindo determinadas funções, ela vai percorrendo estes estágios até a passagem definitiva do “bastão”. Onde após a sucessão se inicia uma nova geração da empresa familiar.

Acontece que no gráfico 8, 50% dos gestores não possuem um potencial sucessor, muitos deles mesmo com filhos, não consideram que os mesmos venham a assumir a empresa no futuro, pois estão investindo em sua educação para assumirem outras profissões, deixando a sucessão da empresa como segundo plano.

Enquanto os outros 50% contemplam apenas do primeiro ao quinto estágio, ou seja, da pré-empresa ao funcional avançado. Isso nos mostra que um futuro potencial sucessor conseguirá no máximo adquirir deveres de supervisão, onde provavelmente só conseguirá gerenciar a empresa toda a partir do falecimento ou algum fator que impossibilite o gestor atual.

Gráfico 8- Estágio da sucessão.

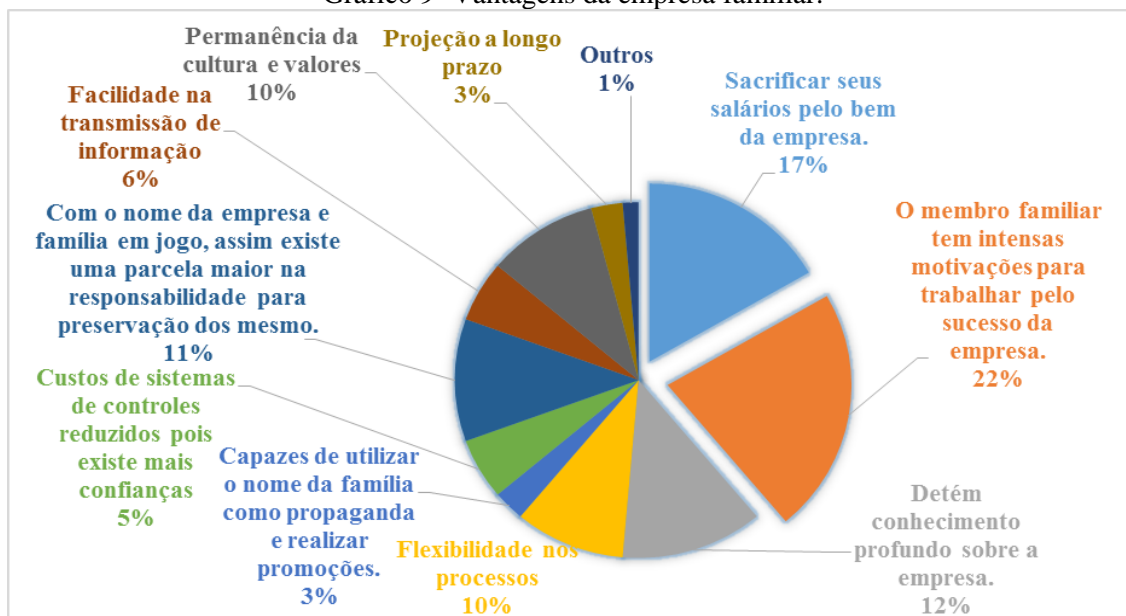


Fonte: Elaboração própria.

Os gestores das micros e pequenas empresas familiares escolheram as duas melhores entre 10 vantagens para se trabalhar em uma empresa familiar, representado pelo gráfico 9, a mais escolhida com 22% foi: O membro familiar tem intensas motivações para trabalhar pelo sucesso da empresa. A segunda mais votada com 17% foi: Sacrificar seus salários pelo bem da empresa.

Percebe-se como essas 2 vantagens estão relacionadas entre si, onde estão dispostos a sacrificar seus próprios salários para continuar trabalhando pelo sucesso da empresa, afinal os membros da família muitas vezes enxergam uma relação direta do sucesso da empresa com o sucesso da família.

Gráfico 9- Vantagens da empresa familiar.



Fonte: Elaboração Própria.

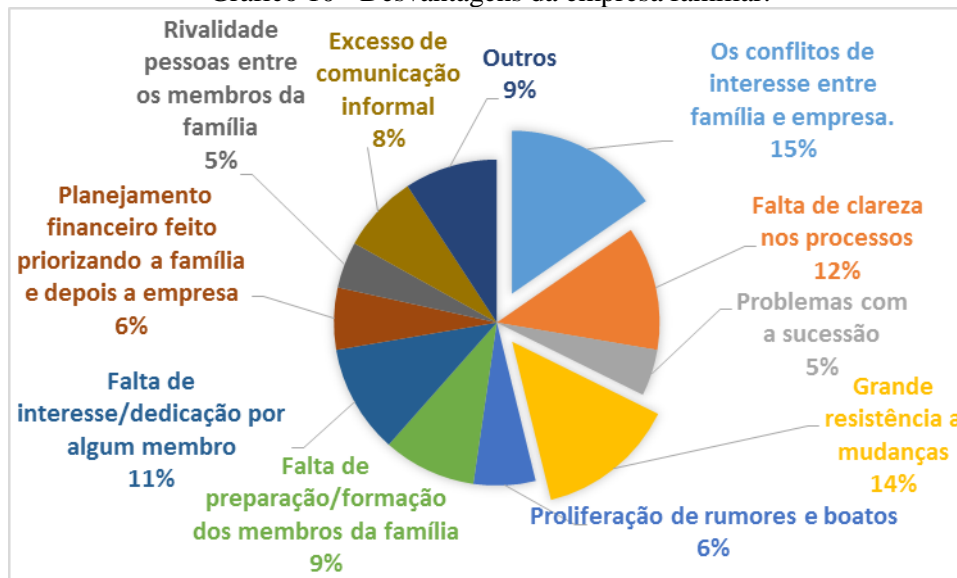
Uma das vantagens das empresas familiares relacionadas ao planejamento estratégico é a projeção ao longo prazo que está inteiramente ligada a um dos objetivos (missão, visão e valor). A visão nos retrata sobre a projeção ao longo prazo, onde, apenas 3% dos gestores ressaltaram este item como de maior importância.

Assim como os gestores das micros e pequenas empresas escolheram as 2 melhores vantagens, da mesma forma foram escolhidas as 2 desvantagens quando se trabalha como empresa familiar (Gráfico 10). Com 15%, os conflitos de interesse entre família e empresa, e com 14% a grande resistência a mudanças, foram os mais apontados.

É justificável que a maioria coloque como principal desvantagem os conflitos de interesse, pois é muito comum que o contato diário tanto no trabalho como em ambiente familiar crie desavenças, ambiguidades e conflitos entre os colaboradores familiares. Ocasionalmente em uma dificuldade ao separar a vida profissional da pessoal.

Também são comuns nas empresas familiares as resistências a mudanças, onde o proprietário controlador vem trabalhando ao longo do tempo uma determinada cultura na sua empresa, sendo muito difícil para um terceiro, mesmo que seja o filho, aplicar novas perspectivas em cima da filosofia adotada pelo pai.

Gráfico 10- Desvantagens da empresa familiar.



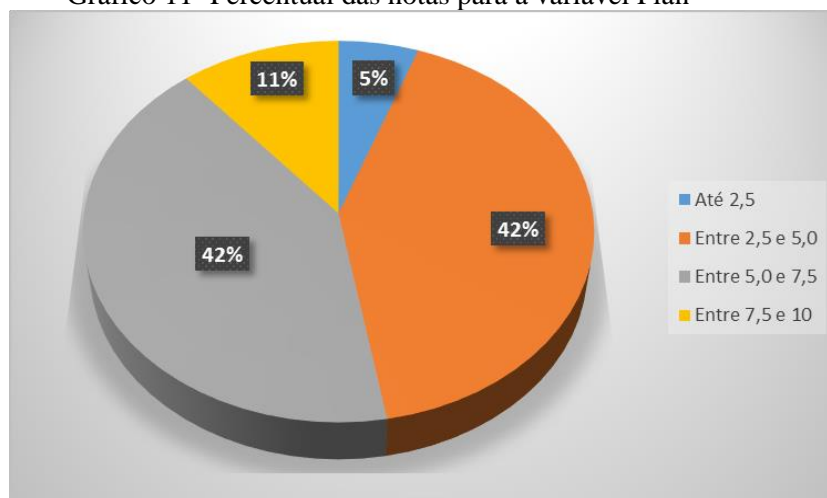
Fonte: Elaboração própria.

4.2 Maturidade da empresa familiar e o Planejamento estratégico

Antes de calcular a correlação e rodar a regressão linear é necessária a quantificação dos dados coletados através dos questionários e mensurados como demonstrado no tópico 3.5.1, a variável para o nível da empresa familiar será chamada Maturidade das empresas familiares (Mat), e a variável para mensurar o planejamento estratégico será o nível de planejamento estratégico (Plan).

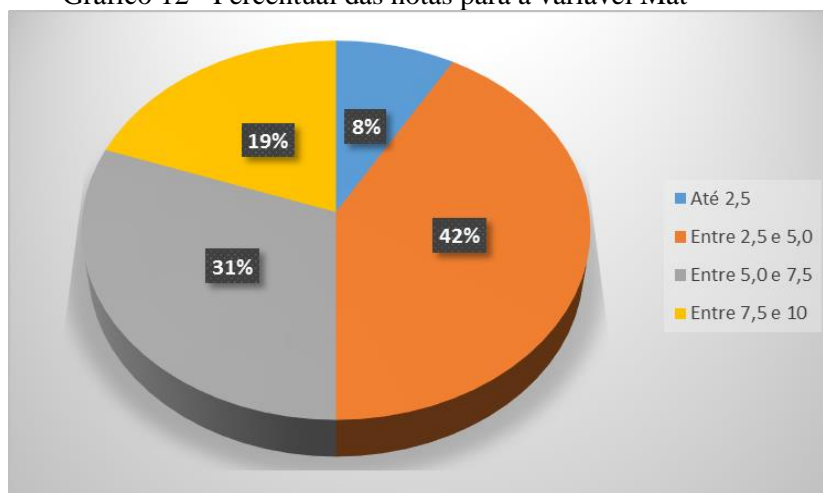
Diante disso, tem-se na tabela 3 as notas para o nível de planejamento estratégico e maturidade das empresas familiares. Enquanto os gráficos 11 e 12 mostra o percentual das notas das variáveis Plan e Mat respectivamente.

Gráfico 11- Percentual das notas para a variável Plan



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 12 - Percentual das notas para a variável Mat



Fonte: elaboração própria

Tabela 3 - Notas do nível do planejamento estratégico e maturidade das empresas familiares

Empresa familiar	Plan.	Mat.
1	5,25	5,00
2	5,75	4,00
3	6,37	5,50
4	3,12	5,00
5	5,25	6,50
6	5,75	6,50
7	7,12	8,50
8	4,87	3,00
9	2,12	2,50
10	8,00	8,50
11	4,12	4,00
12	2,37	2,00
13	3,87	4,50
14	6,37	6,00
15	5,25	6,00
16	4,50	4,00
17	3,87	5,50
18	4,37	5,00
19	8,00	9,50
20	8,00	7,50
21	6,25	4,00
22	4,62	3,50
23	5,00	5,50
24	8,62	8,50
25	4,37	4,00
26	7,25	7,00
27	6,12	5,00
28	7,50	8,00
29	6,37	7,00
30	5,50	8,00
31	4,75	4,50
32	2,87	5,50
33	3,37	3,00
34	4,00	4,00
35	7,12	8,00
36	3,87	3,00

Fonte: Elaboração própria.

O valor obtido para a correlação de Pearson entre a maturidade das empresas familiares e o nível de planejamento estratégico foi de 0,815, considerado como muito forte coeficiente positivo, indicando que as duas variáveis caminham no mesmo sentido.

Entretanto para sua validade, precisa-se testar a significância do coeficiente de correlação de Persson (T teste).

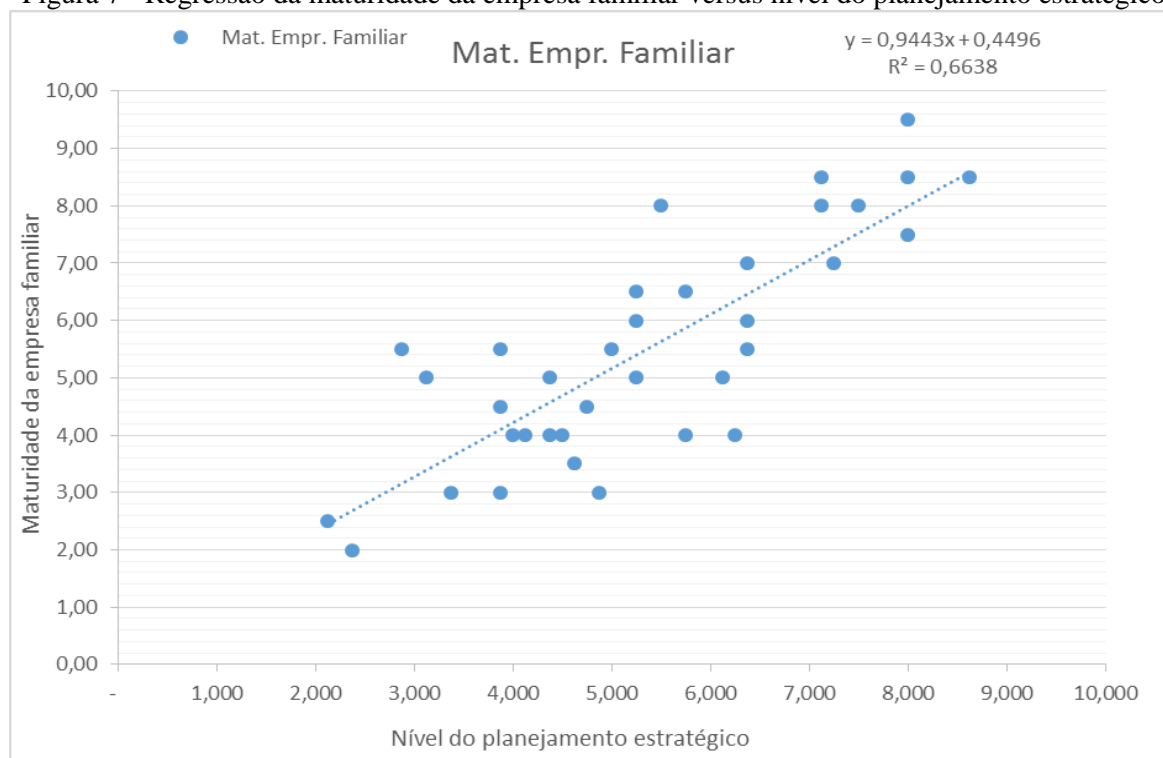
Para $\alpha = 0,05$, com base numa tabela t de *student* com 34 graus de liberdade encontra-se os seguintes valores críticos para o teste bicaudal: $-2,032 = T$ e $2,032 = T$. A estática calculada foi $T_0 = 10,057$.

Portanto $T_0 > T_c$, rejeita-se a hipótese nula (H_0). Nesse caso, pode-se concluir que o coeficiente de correlação (r) obtido é estatisticamente significativo. As evidências apontam a existência de correlação $\neq 0$.

Já na análise da regressão linear simples entre essas duas variáveis obtêm-se a seguinte equação: $Mat = 0,9443Plan + 0,4496$.

O coeficiente angular positivo na equação da regressão acima comprova a relação direta indicada pela correlação positiva. Além disso, foi obtido um coeficiente R^2 igual a 0,663 indicando que 66,3% da variável dependente, maturidade da empresa familiar, pode ser explicado pela variável independente, nível de planejamento estratégico.

Figura 7 - Regressão da maturidade da empresa familiar versus nível do planejamento estratégico



Fonte: elaboração própria.

Através do teste *Breusch-Pagan-Godfrey*, realizado através do *software Stata*®, verificou-se que a variância dos erros experimentais é homocedástica.

Figura 8 – Modelo de regressão linear rodado pelo Stata.

Source	SS	df	MS			
Model	88.4531261	1	88.4531261	Number of obs =	36	
Residual	44.7899295	34	1.31735087	F(1, 34) =	67.14	
Total	133.243056	35	3.80694444	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.6638	
				Adj R-squared =	0.6540	
				Root MSE =	1.1478	

Fam	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Planest	.9443394	.115245	8.19	0.000	.7101333	1.178546
_cons	.4496342	.6437202	0.70	0.490	-.8585627	1.757831

Fonte: Stata.

Os dados do teste de homocedasticidade retirados a partir do Stata são:

- $chi2(1) = 0.21$
- $Prob > chi2 = 0,6468$

Como o *Prob* é maior do que 0,05 (nível de significância), logo não se rejeita H_0 ¹, portanto não se tem o problema de heterocedasticidade.

Com isto pode-se validar a regressão linear e afirmar que a maturidade da empresa familiar está correlacionada com o seu nível de planejamento estratégico positivamente.

¹ H_0 neste teste refere-se a variância constante e H_1 é a variação não constante do termo de erro experimental

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou mensurar o nível do planejamento estratégico informal das micros e pequenas empresas familiares encontradas no município de Paulo Afonso Bahia, além disso, compreender o perfil dessas empresas familiares através de suas características. Analisando uma possível correlação entre o nível de planejamento estratégico e a maturidade das empresas familiares.

De modo geral, as empresas demonstraram um nível de planejamento estratégico abaixo do esperado, que através do questionário apresentou uma média de 5,333 pontos em uma escala de 0 a 10, enquanto a maturidade da empresa familiar teve uma média de 5,49 pontos. Ainda vale ressaltar que nem uma das empresas participantes possuía um documento formalizando o planejamento estratégico da empresa e que a minoria tinham o conhecimento em relação às ferramentas do planejamento estratégico.

Em relação ao perfil das micros e pequenas empresas familiares foi possível observar um ramo de atividade em sua maioria comercial, com o tempo de mercado maior que 12 anos, contemplando a primeira geração familiar, tendo uma proporção de colaboradores que fazem parte da familiar do gestor em até 50%, bem distribuído na dimensão família, enquanto na dimensão empresa se caracteriza por uma estrutura organizacional informal, com a presença do gestor ao centro.

Com relação ao perfil no tocante a qualificação, os gestores possuem uma formação acadêmica, majoritariamente, maior que o ensino superior completo, onde destacam não possuir candidatos para a sucessão da empresa. Que avaliam como principais vantagens de uma empresa familiar o sacrifício dos salários pelo bem da empresas e que os membros da família possuem motivações específicas para o sucesso da mesma. Enquanto veem como desvantagens os conflitos de interesses entre família e empresa, como o fato das empresas possuírem grandes resistências a mudanças. Lembrando que estes dados representam a maioria.

Por meio da correlação linear de Pearson identificou-se uma correlação muito forte positiva entre as variáveis maturidade da empresa familiar e nível de planejamento estratégico. Através da regressão linear obtém-se a equação da reta demonstrando que o nível do planejamento estratégico explica em 66% a maturidade das empresas familiares.

Além disto, a comprovação da significância da correlação de Pearson e a comprovação da homocedasticidade ficou evidente que o modelo está bem ajustado. Evidentemente, poderiam acrescentar no modelo outras variáveis que explicam a maturidade da empresa

familiar, as quais melhorariam o valor do R^2 , porém para os propósitos desta pesquisa, a limitação de duas variáveis na análise (dependente e independente) foi fundamental para alcançar os objetivos propostos.

Dada a importância do tema, faz-se necessário o desenvolvimento de projetos que visem melhorar o planejamento estratégico das micros e pequenas empresas familiares, ou até mesmo um modelo que possa formalizar e acompanhar o planejamento estratégico, simplificando as suas etapas e suas ferramentas para que possa ser aplicado na realidade das empresas familiares.

Nesse sentido, com a utilização dos recursos estatísticos e a quantificação dos dados coletados através dos questionários, foi possível verificar a existência de correlação entre a maturidade da gestão familiar de acordo com o seu nível de planejamento estratégico e caracterizar o perfil das micros e pequenas empresas familiares na região de Paulo Afonso Bahia.

Conclui-se que quanto mais madura é a empresa familiar esta tende a ter um nível de planejamento estratégico melhor, embora este último ainda precise ser formalizado e ainda esteja incipiente.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: Um estudo de um caso no grupo Seculus. **REAd**, Porto Alegre, v. 75, n. 2, p. 485-516, Maio/Agosto 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- Ciências Sociais. In: _____.(Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Teoria e prática. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- CNDL e SPC. **Perfil das micros e pequenas empresas brasileiras**. Spc Brasil. 2015.
Disponível em:
<https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/relatorio_perfil_mpe1.pdf>. Acesso em 01 set. 2018.
- CORREA, Sonia M. B. B. **Probabilidade e estatística**. 2. ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2003.
- DESIDÉRIO, M. **Aprenda a resolver conflitos em empresas familiares**. EXAME.
Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/aprenda-a-resolver-conflitos-em-empresas-familiares> >. Acesso 10 maio. 2016.
- DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DONATTI, L. Empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n 10, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.
- FIGUEREIDO, D. B.; SILVA, J. L. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, Recife, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009.
- FLORE JÚNIOR, J. E.; GRISCI, C. L. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista Adm**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, Abr./Maio/Jun. 2012.
- Francesco, F. C. **Planejamento estratégico em pequenas empresas construtoras de direção familiar: um estudo de caso**. 2005. 100 f. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Tecnologia e Gestão da Produção de Edifícios) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das Famílias Empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitumark, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Alas, 1999.

GRAPEGIA, M. et al. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, v. 21, n. 3, p. 444-455, jul./set. 2011.

GUJARATI, D. N; POTER, D. C. **Econometria básica**. São Paulo: AMGH, 2011.
HSM MANAGEMENT (2003). Empresas Familiares o Desafio da Continuidade. p 83.
Nov./Dez.

KANITZ, Stephen. A relação entre pai e filho nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Org.). **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **FAE BUSINESS**, São Paulo nº. 8, p. 16-17, Maio. 2004.

LEMES JÚNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LONGNECKER, J. G. et al. **Administração de Pequenas Empresas**. 12.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LONGNECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**: Ênfase na Gerencia Empresarial. São Paulo: Makron Books, 2004.

LOURENCO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Cultura organizacional e o mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade**, s.l. v.28, n. 84, p. 60-76, Set./Dez. 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAY, T. Pesquisa social: **questões, métodos e processo**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPE. **Safari de estratégia um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto alegre: Brookman, 2010.

MORITZ, G. O.; LINHARES, J. N. Gestão Empresarial: O desafio das organizações brasileiras no século XXI. **Revista Nexus**, v. N- 0, p.46 - 50, 01 out. 2001.

MUZZIO, H.; SILVA JÚNIOR, O.G. Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, s.l. v. 3, n. 2, p. 3-19, 2014.

NOGUEIRA, M. O.; OLIVEIRA, J. M. Da Baleia ao Ornitorrinco: Contribuições para a Compreensão do Universo das Micros e Pequenas Empresas Brasileiras. **Radar: Tecnologia, Produção e Comercio Exterior**, Brasília, v.1, n. 25, p. 7-18, Abril. 2013.

- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 29. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa Aplicável às RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.
- SANTOS, L. M.; SILVA, G. M.; NEVES, J. A. B. Riscos de Sobrevivência de Micros e Pequenas Empresas Comerciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 5, n.11, p. 107-124, Jan./Abr. 2011.
- SEBRAE. **Agenda estratégica das Micro e Pequenas Empresas (2011 - 2020): Desafios e Propostas para o Desenvolvimento**. Fórum Permanente das microempresas e empresas de pequeno porte, 2011b.
- SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**. 4. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF: DIEESE, 2011a.
- SEBRAE. **Perfil dos empreendedores**. Data Sebrae. 2016. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/perfil-dos-empresarios/>>. Acesso em: 01 set. 2018.
- SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.
- SEBRAE-SP. 2006. Disponível em: < <http://www.eca.usp.br> >. Acesso em: 25 abril. 2016.
- SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e Sucessão: Ascensão, Declínio e Falência de uma Gestão Familiar uma Empresa Capixaba. **o&s**, s.l. v. 10, n. 26, p. 57-65, Jan./Abr. 2013.
- SILVA, E. L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVA, G.; DARCOSO, A. L. R. Inovação Aberta como uma Vantagem Competitiva para a Micro e Pequena Empresa. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 251-268, Jul./Set. 2013.
- SILVA, G.; DARCOSO, A. L. R. Perspectiva de Inovação na Micro e Pequena Empresa. **Revista Economia & Gestão**, s.l. v. 13, n. 33, p. 90-107, Set./Dez. 2013.
- TRIOLA, Mario F. **Introdução a estatística**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- YIN, Robert K. **Case study research - design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES



Universidade Federal de Alagoas

Este questionário tem por objetivo fazer uma correlação entre as empresas familiares e o seu planejamento estratégico. Faz parte dos estudos desenvolvidos pelo estudante: Iuri Silva Leal, do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Alagoas/Campus Sertão Delmiro Gouveia. O dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos, mantendo o anonimato das empresas participantes.

Dados da empresa

1- Nome: _____

2- Ramo de atividade:

- () Comercial () Prestação de serviços () Industrial
() Agropecuário () Outros: _____

3- Tempo de mercado em anos: _____

4- Número de funcionários contando com o gestor: _____

5- Faturamento médio mensal: _____

6- Formação do gestor:

- () Ensino fundamental incompleto () Ensino superior incompleto
() Ensino fundamental completo () Ensino superior completo
() Ensino médio incompleto () Pós-graduação incompleto
() Ensino médio completo () Pós-graduação completo

Empresa familiar

7- Número de pessoas que fazem parte da família do gestor e trabalham na empresa?

8- Atualmente em qual geração da família a empresa se encontra

- () Primeira geração () Segunda geração () Terceira geração
() Quarta ou superior

9- Marque com um X o item que mais se encaixa na empresa

- () Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos se houver, abaixo de 18 anos.
() A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e 30 anos.
() Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
() Geração mais velha com 60 anos ou mais.

10- Marque com um X o item que mais se encaixa na empresa

- Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário gerente no centro. Onde o gestor está começando a padronizar seus procedimentos.
- A estrutura padronizada mais funcional onde o gestor começa a desenvolver outros produtos, serviços ou criar múltiplos negócios.
- As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com estrutura organizacional favorável e estável, dirigida pela alta gerência. Base de clientes firme ou com modesto crescimento.

11- O gestor já pensa em um possível sucessor para a empresa? Se sim em qual posição se encaixa o possível sucessor.

- Não.
- O potencial sucessor conhece a empresa desde criança, como parte do crescimento como pessoa.
- Ainda sem idade para trabalhar em tempo parcial na empresa, o possível sucessor é apresentado ao ambiente de trabalho, aos colaboradores.
- O potencial sucessor já trabalha na empresa de forma parcial, no períodos de férias escolar ou depois da escola, em setores administrativos
- Começa a trabalhar em período integral, nas mais diversas funções
- O potencial sucessor vai adquirindo deveres de supervisão.

12- Marque com “x” **DUAS** vantagens que mais se destacam na sua empresa familiar.

- Sacrificar seus salários pelo bem da empresa.
- O membro familiar tem intensas motivações para trabalhar pelo sucesso da empresa.
- Detém conhecimento profundo sobre a empresa.
- Flexibilidade nos processos
- Capazes de utilizar o nome da família como propaganda e realizar promoções.
- Custos de sistemas de controles reduzidos pois existe mais confianças
- Com o nome da empresa e família em jogo, assim existe uma parcela maior na responsabilidade para preservação dos mesmo.
- Facilidade na transmissão de informação
- Permanência da cultura e valores
- Projeção a longo prazo
- Outros _____

13- Marque com “x” **DUAS** desvantagens que mais se destacam na sua empresa familiar.

- Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- Falta de clareza nos processos
- Problemas com a sucessão
- Grande resistência a mudanças
- Proliferação de rumores e boatos
- Falta de preparação/formação dos membros da família
- Falta de interesse/dedicação por algum membro
- Planejamento financeiro feito priorizando a família e depois a empresa
- Rivalidade pessoas entre os membros da família
- Excesso de comunicação informal
- Outros _____

Planejamento estratégico

- 14- A empresa possui missão, visão, pré-estabelecidos?
() Sim () Não
- 15- A missão e visão são repassadas para os colaboradores ou expostas para os clientes?
() Sim () Não
- 16- A empresa busca conhecer todos os seus potenciais concorrentes?
() Nunca () Raramente () Às vezes () Quase sempre () Sempre
- 17- A organização busca saber se existem outras empresas que cogitam a entrada no mesmo mercado?
() Nunca () Raramente () Às vezes () Quase sempre () Sempre
- 18- A empresa consegue barganhar com os fornecedores?
() Nunca () Raramente () Às vezes () Quase sempre () Sempre
- 19- A empresa pesquisa por produtos ou serviços substitutos que desempenhe a mesma função pelo os já utilizados que tenha a mesma qualidade e valores mais acessíveis?
() Nunca () Raramente () Às vezes () Quase sempre () Sempre
- 20- É realizado pesquisa de satisfação dos clientes?
() Nunca () Raramente () Às vezes () Quase sempre () Sempre
- 21- É realizado treinamento para os colaboradores?
() Nunca () Raramente () Às vezes () Quase sempre () Sempre
- 22- A empresa utiliza de softwares para o controle interno dos seus procedimentos?
() Sim () Não
- 23- A empresa costuma investir em propagandas? (rádio, televisão, carro de som, rede sociais, internet)
() Nunca () Raramente () Às vezes () Quase sempre () Sempre
- 24- A empresa busca conhecer seus pontos fortes e fracos?
() Nunca () Raramente () Às vezes () Quase sempre () Sempre
- 25- Os processos organizacional é bem distribuído para os colaboradores
() Sim () Não
- 26- São estipulados metas para serem atingidas pela a empresa?
() Sim () Não
- 27- São estipulados metas individuais para os colaboradores?
() Sim () Não
- 28- Os colaboradores costumam se esforçar ao máximos para atingir as metas?

Nunca Raramente Às vezes Quase sempre Sempre

29- A verificação do cumprimento das metas são realizados frequentemente?

Sim Não

30- Existe algum tipo de recompensa ao se atingir as metas?

Sim Não

31- São utilizados indicadores de desempenho para verificar os resultados alcançados?

Sim Não

32- A empresa utiliza alguma ferramenta do planejamento estratégico? Se sim colocar o nome da ferramenta ao lado

Sim _____ Não

33- Existe na empresa um documento formalizado com acompanhamento do seu planejamento estratégico?

Sim Não

ANEXOS

ANEXO 1 – Distribuição t de Student.

Distribuição t de Student												
gl/q	Área contida nas duas caudas laterais (bicaudal) da distribuição t de Student											
	0,990	0,980	0,975	0,950	0,900	0,800	0,200	0,100	0,050	0,025	0,020	0,010
	Área contida na cauda superior ou inferior (unicaudal) da distribuição t de Student											
	0,995	0,990	0,9875	0,975	0,950	0,900	0,100	0,050	0,025	0,0125	0,010	0,005
1	0,0157	0,0314	0,0393	0,0787	0,1584	0,3249	3,0777	6,3138	12,7062	25,4517	31,8205	63,6567
2	0,0141	0,0283	0,0354	0,0708	0,1421	0,2887	1,8856	2,9200	4,3027	6,2053	6,9646	9,9248
3	0,0136	0,0272	0,0340	0,0681	0,1366	0,2767	1,6377	2,3534	3,1824	4,1765	4,5407	5,8409
4	0,0133	0,0267	0,0333	0,0667	0,1338	0,2707	1,5332	2,1318	2,7764	3,4954	3,7469	4,6041
5	0,0132	0,0263	0,0329	0,0659	0,1322	0,2672	1,4759	2,0150	2,5706	3,1634	3,3649	4,0321
6	0,0131	0,0261	0,0327	0,0654	0,1311	0,2648	1,4398	1,9432	2,4469	2,9687	3,1427	3,7074
7	0,0130	0,0260	0,0325	0,0650	0,1303	0,2632	1,4149	1,8946	2,3646	2,8412	2,9980	3,4995
8	0,0129	0,0259	0,0323	0,0647	0,1297	0,2619	1,3968	1,8595	2,3060	2,7515	2,8965	3,3554
9	0,0129	0,0258	0,0322	0,0645	0,1293	0,2610	1,3830	1,8331	2,2622	2,6850	2,8214	3,2498
10	0,0129	0,0257	0,0321	0,0643	0,1289	0,2602	1,3722	1,8125	2,2281	2,6338	2,7638	3,1693
11	0,0128	0,0256	0,0321	0,0642	0,1286	0,2596	1,3634	1,7959	2,2010	2,5931	2,7181	3,1058
12	0,0128	0,0256	0,0320	0,0640	0,1283	0,2590	1,3562	1,7823	2,1788	2,5600	2,6810	3,0545
13	0,0128	0,0256	0,0319	0,0639	0,1281	0,2586	1,3502	1,7709	2,1604	2,5326	2,6503	3,0123
14	0,0128	0,0255	0,0319	0,0638	0,1280	0,2582	1,3450	1,7613	2,1448	2,5096	2,6245	2,9768
15	0,0127	0,0255	0,0319	0,0638	0,1278	0,2579	1,3406	1,7531	2,1314	2,4899	2,6025	2,9467
16	0,0127	0,0255	0,0318	0,0637	0,1277	0,2576	1,3368	1,7459	2,1199	2,4729	2,5835	2,9208
17	0,0127	0,0254	0,0318	0,0636	0,1276	0,2573	1,3334	1,7396	2,1098	2,4581	2,5669	2,8982
18	0,0127	0,0254	0,0318	0,0636	0,1274	0,2571	1,3304	1,7341	2,1009	2,4450	2,5524	2,8784
19	0,0127	0,0254	0,0318	0,0635	0,1274	0,2569	1,3277	1,7291	2,0930	2,4334	2,5395	2,8609
20	0,0127	0,0254	0,0317	0,0635	0,1273	0,2567	1,3253	1,7247	2,0860	2,4231	2,5280	2,8453
21	0,0127	0,0254	0,0317	0,0635	0,1272	0,2566	1,3232	1,7207	2,0796	2,4138	2,5176	2,8314
22	0,0127	0,0254	0,0317	0,0634	0,1271	0,2564	1,3212	1,7171	2,0739	2,4055	2,5083	2,8188
23	0,0127	0,0253	0,0317	0,0634	0,1271	0,2563	1,3195	1,7139	2,0687	2,3979	2,4999	2,8073
24	0,0127	0,0253	0,0317	0,0634	0,1270	0,2562	1,3178	1,7109	2,0639	2,3909	2,4922	2,7969
25	0,0127	0,0253	0,0317	0,0633	0,1269	0,2561	1,3163	1,7081	2,0595	2,3846	2,4851	2,7874
26	0,0127	0,0253	0,0316	0,0633	0,1269	0,2560	1,3150	1,7056	2,0555	2,3788	2,4786	2,7787
27	0,0127	0,0253	0,0316	0,0633	0,1268	0,2559	1,3137	1,7033	2,0518	2,3734	2,4727	2,7707
28	0,0126	0,0253	0,0316	0,0633	0,1268	0,2558	1,3125	1,7011	2,0484	2,3685	2,4671	2,7633
29	0,0126	0,0253	0,0316	0,0633	0,1268	0,2557	1,3114	1,6991	2,0452	2,3638	2,4620	2,7564
30	0,0126	0,0253	0,0316	0,0632	0,1267	0,2556	1,3104	1,6973	2,0423	2,3596	2,4573	2,7500
31	0,0126	0,0253	0,0316	0,0632	0,1267	0,2555	1,3095	1,6955	2,0395	2,3556	2,4528	2,7440
32	0,0126	0,0253	0,0316	0,0632	0,1267	0,2555	1,3086	1,6939	2,0369	2,3518	2,4487	2,7385
33	0,0126	0,0253	0,0316	0,0632	0,1266	0,2554	1,3077	1,6924	2,0345	2,3483	2,4448	2,7333
34	0,0126	0,0253	0,0316	0,0632	0,1266	0,2553	1,3070	1,6909	2,0322	2,3451	2,4411	2,7284
35	0,0126	0,0252	0,0316	0,0632	0,1266	0,2553	1,3062	1,6896	2,0301	2,3420	2,4377	2,7238
36	0,0126	0,0252	0,0316	0,0631	0,1266	0,2552	1,3055	1,6883	2,0281	2,3391	2,4345	2,7195
37	0,0126	0,0252	0,0316	0,0631	0,1265	0,2552	1,3049	1,6871	2,0262	2,3363	2,4314	2,7154
38	0,0126	0,0252	0,0315	0,0631	0,1265	0,2551	1,3042	1,6860	2,0244	2,3337	2,4286	2,7116
39	0,0126	0,0252	0,0315	0,0631	0,1265	0,2551	1,3036	1,6849	2,0227	2,3313	2,4258	2,7079
40	0,0126	0,0252	0,0315	0,0631	0,1265	0,2550	1,3031	1,6839	2,0211	2,3289	2,4233	2,7045
45	0,0126	0,0252	0,0315	0,0631	0,1264	0,2549	1,3006	1,6794	2,0141	2,3189	2,4121	2,6896
48	0,0126	0,0252	0,0315	0,0630	0,1263	0,2548	1,2994	1,6772	2,0106	2,3139	2,4066	2,6822
50	0,0126	0,0252	0,0315	0,0630	0,1263	0,2547	1,2987	1,6759	2,0086	2,3109	2,4033	2,6778
55	0,0126	0,0252	0,0315	0,0630	0,1262	0,2546	1,2971	1,6730	2,0040	2,3044	2,3961	2,6682
60	0,0126	0,0252	0,0315	0,0630	0,1262	0,2545	1,2958	1,6706	2,0003	2,2990	2,3901	2,6603
73	0,0126	0,0252	0,0315	0,0630	0,1262	0,2544	1,2951	1,6694	1,9983	2,2962	2,3870	2,6561
70	0,0126	0,0252	0,0315	0,0629	0,1261	0,2543	1,2938	1,6669	1,9944	2,2906	2,3808	2,6479
75	0,0126	0,0252	0,0314	0,0629	0,1261	0,2542	1,2929	1,6654	1,9921	2,2873	2,3771	2,6430
80	0,0126	0,0251	0,0314	0,0629	0,1261	0,2542	1,2922	1,6641	1,9901	2,2844	2,3739	2,6387
85	0,0126	0,0251	0,0314	0,0629	0,1260	0,2541	1,2916	1,6630	1,9883	2,2818	2,3710	2,6349
90	0,0126	0,0251	0,0314	0,0629	0,1260	0,2541	1,2910	1,6620	1,9867	2,2795	2,3685	2,6316
95	0,0126	0,0251	0,0314	0,0629	0,1260	0,2541	1,2905	1,6611	1,9853	2,2775	2,3662	2,6286
99	0,0126	0,0251	0,0314	0,0629	0,1260	0,2540	1,2902	1,6604	1,9842	2,2760	2,3646	2,6264
100	0,0126	0,0251	0,0314	0,0629	0,1260	0,2540	1,2901	1,6602	1,9840	2,2757	2,3642	2,6259
120	0,0126	0,0251	0,0314	0,0628	0,1259	0,2539	1,2886	1,6577	1,9799	2,2699	2,3578	2,6174
100000	0,0125	0,0251	0,0313	0,0627	0,1257	0,2533	1,2816	1,6449	1,9600	2,2414	2,3264	2,5759

Fonte: Microsoft Excel 2007, fórmula INVT.