



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA HELENA BOTELHO MONTEIRO

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR PECUÁRIO CEARENSE

FORTALEZA

2024

MARIA HELENA BOTELHO MONTEIRO

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DO SETOR PECUÁRIO CEARENSE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará.

Orientadora: Professora Doutora Márcia Zabdiele Moreira

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- M778d Monteiro, Maria Helena Botelho.
Desafios na implementação do planejamento estratégico em uma empresa familiar do setor pecuário cearense / Maria Helena Botelho Monteiro. – 2023.
75 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.
Orientação: Prof. Dr. Márcia Zabdiele Moreira.
1. Empresa familiar. 2. Planejamento estratégico. 3. Setor Pecuário. I. Título.

CDD 658

MARIA HELENA BOTELHO MONTEIRO

**DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR PECUÁRIO CEARENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará.

Orientadora: Professora Doutora Márcia Zabdiele Moreira

Aprovado em: 29/07/2024.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ma. Janaína Benvindo dos Santos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Carlos Eugênio e Isabel.

A minha irmã, Sarah.

E a toda minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que sem ele nada em minha vida teria acontecido, por guiar meus passos ao longo da Universidade e por me dar força e perseverança para superar os obstáculos durante minha formação.

A minha família fonte de todo o meu sustendo diário, não posso deixar de reconhecer o papel de vocês. Cito aqui meus pais Carlos Eugênio e Isabel Cristina. Minha irmã Sarah e minha avó Helena, agradeço por todo apoio e encorajamento que vocês me deram, sempre acreditaram em mim e me incentivaram a me tornar uma pessoa e uma profissional melhor a cada dia. Vocês foram essenciais para minha conquista.

Aos meus amigos que fiz durante a formação, vocês fizeram parte de todo o meu crescimento, agradeço por todos os momentos de descontração, comemorações por estágios, conselhos e por tanto outros momentos que passamos desde uma pandemia até o presente momento, sou grata por cada momento compartilhado e pelas memórias criadas.

Aos professores que tive durante a faculdade, que me encorajaram e por muitas vezes foram mentores para caminhos que tomei durante a formação. Agradeço aos Professores Bruno Correia, Luma Louise, Álvaro de Paula e Luiz Carlos Murakami. Em especial a professora Márcia Zabdiele que foi parte essencial na orientação e finalização do trabalho.

A todas as empresas onde tive vivência profissional e me amadureceram, Finanças da Mari, agradecimento a Mariana Fernandes, Gomes de Matos Consultores Associados, agradecimento ao Guilherme Pequeno, Távio Almeida, Elisangela e Paulo César e a Coca-Cola Brasil, agradecimento ao Rodrigo Feltrin e em especial a minha última gestora Erica Ribeiro que confiou em mim e foi parte essencial da profissional que sou hoje.

A Inova Empresa Júnior, minha primeira oportunidade profissional, onde fiz grandes amigos e pude conhecer histórias e empresas incríveis, como Instale Telecom e Finanças da Mari. Eterna gratidão e admiração.

Por fim, agradeço a empresa em que fiz esse trabalho, que é da minha família e pude ver meu avô e hoje meu pai trabalhando dia e noite pela empresa e por nossa família. Fazer esse trabalho me fez entender mais a empresa, entender os desafios enfrentados e entender cada conquista alcançada. Tenho muito orgulho e admiração pela empresa e pelos profissionais. Espero que no futuro possa honrar o legado e possa contribuir para o crescimento e o sucesso.

“Educar verdadeiramente não é ensinar fatos novos ou enumerar fórmulas prontas, mas sim preparar a mente para pensar.” (Albert Einstein)

RESUMO

O planejamento estratégico é um processo de cunho administrativo que define objetivos e formula estratégias para alcançá-los, considerando as forças e fraquezas internas das organizações, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esse tipo de planejamento visa orientar a organização a longo prazo, garantindo que ela esteja preparada para responder às mudanças do mercado e alcançar um desempenho sustentável. Este estudo tem como objetivo geral investigar os desafios da implementação do planejamento estratégico no desempenho organizacional em empresa familiar do setor pecuário cearense. A investigação caracterizada como uma pesquisa exploratória-descritiva, bibliográfica-documental e de abordagem qualitativa, configura-se como um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com o gestor e funcionários, bem como por meio da observação direta da autora e pesquisa documental realizada na organização. Os resultados indicam que a falta de um planejamento estratégico formal pode levar a ineficiências significativas e a uma falta de preparação para enfrentar desafios competitivos e de mercado. A pesquisa mostrou também que a resistência à mudança e a adesão a processos tradicionais são muito presentes. As conclusões apontam para a necessidade de integração de práticas formais de planejamento estratégico e de outras ferramentas de gestão como análise *SWOT*, *Balanced Scorecard* e as cinco forças de Porter, destacando como isso pode levar a eficácia e ao aumento da competitividade. O planejamento estratégico foi sugerido como um meio de proporcionar clareza estratégica, alinhar objetivos de longo prazo e fortalecer a posição de mercado da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar; Planejamento estratégico; Setor Pecuário.

ABSTRACT

Strategic planning is an administrative process that defines objectives and formulates strategies to achieve them, taking into account the internal strengths and weaknesses of organizations, as well as the opportunities and threats of the external environment. This type of planning aims to guide the organization in the long term, ensuring that it is prepared to respond to market changes and achieve sustainable performance. The general aim of this study is to investigate the challenges of formalizing strategic planning for organizational performance in a family business in the livestock sector in Ceará. The research, characterized as exploratory-descriptive, bibliographical-documentary and qualitative, is configured as a case study. Data was collected through semi-structured interviews with the manager and employees, as well as through direct observation by the author and documentary research carried out at the organization. The results indicate that the lack of formal strategic planning can lead to significant inefficiencies and a lack of preparation to face competitive and market challenges. The research also showed that resistance to change and adherence to traditional processes are very present. The conclusions point to the need to integrate formal strategic planning practices and other management tools such as SWOT analysis, the Balanced Scorecard and Porter's five forces, highlighting how this can lead to effectiveness and increased competitiveness. The formalization of strategic planning was implemented and suggested as a means of providing strategic clarity, aligning long-term objectives and strengthening the company's market position.

Keywords: Family business; Strategic planning; Livestock sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise SWOT	35
Figura 2 – Balanced Scorecard (BSC).....	36
Figura 3 - As cinco forças de Porter	37
Figura 4 - Infográfico das empresas familiares no Brasil.....	40
Figura 5 - Números do setor pecuário brasileiro no ano de 2022.....	42
Figura 6 - Análise <i>Swot</i> da empresa.....	60

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Modelo Estratégico de Certo, Peter e Marcondes (2007)	29
Quadro 2 - Mapa de produção semanal da granja Estratégico.....	49
Quadro 3 - Mapa de produção mensal do curral matrizes).....	50
Quadro 4 – Mapa de produção mensal do curral (cordeiros).....	50
Quadro 5 – Cronograma de construção do Planejamento.....	52
Quadro 6 – Compilação das respostas por categoria.....	55
Quadro 7 – Definição de metas <i>Balanced Scorecard</i>	64
Tabela 1 – Estimativa de faturamento anual e de percentual de crescimento.....	62
Tabela 2 – Faturamento e percentual de crescimento anual.....	62
Tabela 3 – Relatório de vendas Abril 2024.....	63

LISTA DE SIGLAS

BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
PE	Planejamento estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problemática	15
1.2 Objetivos	18
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>18</i>
1.3 Justificativa	19
1.4 Metodologia.....	19
1.5 Estrutura do trabalho	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Estratégia organizacional e a gestão estratégica	21
2.2 Planejamento estratégico	24
2.3 Diagnóstico estratégico	29
<i>2.3.1 Análises dos ambientes internos e externos</i>	<i>30</i>
<i>2.3.2 Análise do ambiente interno</i>	<i>31</i>
<i>2.3.3 Análise do ambiente externo</i>	<i>32</i>
2.4 Ferramentas estratégicas	33
<i>2.4.1.2 Análise SWOT</i>	<i>35</i>
<i>2.4.2 As cinco forças de Porter</i>	<i>37</i>
3 CARACTERIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES	39
4 BREVE PANOMARA SOBRE O SETOR PECUÁRIO NO BRASIL	42
5 METODOLOGIA.....	44
5.1 Tipologia da Pesquisa.....	44
5.2 Coleta e análise de dados	45
5.3 Sujeitos da pesquisa	47
5.4 Locus do estudo de caso	47
6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSTRUÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS.....	52
6.1 Construção	52
6.2 Análise	53
6.3 Resultados	59
6.4 Principais desafios à implantação das práticas de gestão formais.....	64
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66

REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	75

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

A criação de um planejamento, independentemente em que âmbito onde será aplicado, é essencial para a concretização de tarefas. Seja na vida pessoal ou no ramo profissional, o ato de planejar torna-se aliado para a implantação eficiente de estratégias. Em uma empresa, traçar um plano não é apenas uma função organizadora, mas também uma forma de se manter em vantagem competitiva por meio ferramentas e processos intangíveis. Kaplan e Norton (1997) tratam o planejamento estratégico como uma das ferramentas gerenciais mais importantes e utilizadas no meio empresarial visto que, sem esse processo bem elaborado, uma organização pode correr grandes riscos de se transformar em uma empresa com resultados ineficientes.

Rasmussen (1990) retrata que o planejamento estratégico consegue tornar o processo de decisão estratégica mais eficiente, aos quais todos os níveis hierárquicos de uma empresa precisam se correlacionar para que ele seja efetivado de maneira assertiva, além da observação constante do ambiente onde a empresa está inserida, dos objetivos organizacionais, da alta gestão, da gestão operacional e funcional. Dessa forma, a definição desses fatores corrobora com a prática cotidiana e global de um local de trabalho no qual o sucesso tem como elemento embasador o planejamento de tais atividades.

De acordo com Maximiano (2006) esta ferramenta tem seus processos iniciais desde as tomadas de decisões estratégicas, fator crucial para determinação dos processos de uma empresa, até na oferta de produtos ou serviços para seus clientes e mercados consumidores, com uma estratégia estabelecida visando a competição e alcançar os objetivos da empresa. Maximiano (2000) afirma, ainda, que o planejamento tem como foco administrar decisões empresariais do futuro, influenciando as próximas práticas da empresa através do tempo presente. Para isso, o planejamento propõe-se, inicialmente, a realizar um diagnóstico do estado atual de um local.

No que tange ao diagnóstico estratégico, deve ser feita uma avaliação do estado atual de uma organização, observando seu ambiente interno e externo a fim de guiar a formulação dos objetivos empresariais (Sousa, 2019). Nesse sentido, Oliveira (2004) relata que é por meio dessa fase do planejamento estratégico que acontece a identificação da missão, visão e valores de um negócio, além das análises dos ambientes e possíveis concorrentes.

O diagnóstico estratégico possui algumas características específicas para a sua elaboração assertiva, como a identificação clara do ambiente no qual a empresa está inserida e

suas respectivas variáveis, identificação de ameaças e oportunidades, e ter conhecimento pleno das principais dores e forças do negócio (Oliveira, 2004). Portanto, para se analisar o contexto ambiental e a formulação dos objetivos empresariais de uma organização, há instrumentos que corroboram com esses focos, sendo ferramentas de gestão estratégica dentro da elaboração e da definição das estratégias da empresa, como a análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), a Matriz BCG, as Cinco forças de Porter etc. (Barboza; Rojo, 2015).

Logo, em alinhamento com Oliveira (1997), o diagnóstico se refere à primeira fase de um planejamento estratégico, que tem por objetivo compreender como a empresa está em sua situação atual, buscando entender seu ambiente interno e externo, além de verificar a missão e objetivos organizacionais etc. Ainda segundo o autor, as empresas normalmente não se preocupam com esses fatores estratégicos até que elas começam a sofrer consequências de variáveis dos ambientes aos quais elas estão inseridas.

Sendo assim, destaca-se o diferencial que o desenvolvimento de um planejamento estratégico faz em empresas que já atuam há anos no mercado, mas não possuem esse tipo de processo formalizado. É possível afirmar que o uso das ferramentas de estratégias adequadas para o contexto da empresa contribui não apenas para a boa execução de atividades e ofertas de serviços, mas também para o bom funcionamento processual interno na definição de responsabilidades, na colocação de tarefas e, conseqüentemente, na gestão de competências dentro da organização.

No caso de empresas familiares, a possibilidade deste processo não ser tão aplicado é comum. Apesar de participarem da base empresarial brasileira, tanto a implementação quanto a formalização do planejamento estratégico ainda é algo em crescimento em organizações desse tipo. Como dito anteriormente, o tempo de atuação dessas empresas no mercado pode ser feito por décadas sem esse procedimento realmente incluído na agenda. Contudo, é inegável que problemas provenientes da falta desse processo prejudicam a estabilidade e longevidade desses locais, especialmente quando se analisa o ramo de atuação de uma empresa familiar.

Figueiredo (2009) afirma que, em um macroambiente instável, a aplicação dos métodos de planejamento estratégico revela uma série de novas possibilidades em se preparar para o futuro desejável ou para as contingências necessárias. Ocorre que, diante de diversas variáveis que o mercado atual fornece ao contexto empresarial, cada vez mais estar preparado torna-se uma medida imprescindível para uma gestão consciente. No caso de empresas que nasceram e continuam sem adaptar tais ferramentas para o desenvolvimento do macroambiente – e porventura do microambiente – há a abertura para possibilidades não favoráveis aos desígnios da organização.

Para tal, a não existência de um documento que forneça o registro formalizado de tais ideias também fica à mercê da memória, rotina e do tempo de atuação dessas empresas. Forjadas sob critérios e cenários diferentes no qual encontram-se hoje, é possível visualizar a predisposição dessas empresas para adaptarem-se as ordens do mercado. Sendo assim, a oficialização do registro estratégico torna-se também uma medida de segurança para a manutenção da longevidade da atuação de uma organização em determinado setor, no qual a sua necessidade é um pressuposto para os limites mercadológicos.

O setor primário no Ceará, por exemplo, no qual o ramo pecuarista está inserido, teve um aumento de 7,70% em 2022 de acordo com o IPECE (Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará). Assim, de todos os setores que compõe o Produto Interno Bruto (PIB), a agropecuário ganhou maior destaque nos últimos, com ênfase na produção de galináceos e recuperação da produção de bovinos, bem como o crescimento na produção de leite e ovos.

Essa ascensão pode gerar também uma integração maior com a tecnologia, principalmente pela agropecuária cearense já utilizar bastante dessas ferramentas, além de expandir os negócios para os pequenos estabelecimentos rurais. Nesse sentido, a implantação de um processo estratégico é vista na realidade cearense como parte do crescimento do setor, sendo inegavelmente importante para que todas as possibilidades no mercado sejam contempladas.

No contexto atual, principalmente com a globalização da economia e avanço da tecnologia, muitas mudanças ligadas as informações atingiram o mercado. A velocidade que estas são transmitidas faz com que Empresas Familiares (EFs) almejem um crescimento maior com foco na profissionalização. Contudo, para tal, é necessário que seus focos estejam atrelados a sua atuação, conhecimento de mercado e na própria concorrência, sempre prestando atenção na evolução tecnológica com informações relevantes para o campo de ação (Benetti *et al*, 2019).

Levando em consideração que o planejamento visa a redução de incertezas do processo de decisório e na maior probabilidade de chances de eficácia dos objetivos da própria empresa, bem como desafios e metas é que pautamos o desenvolvimento desse estudo. No sentido de buscar alinhar os princípios teóricos do planejamento a práxis na realidade. Para tal, tem-se como campo empírico de pesquisa uma empresa familiar de porte médio no ramo de pecuária no interior do Ceará. Diante do exposto, temos como questão norteadora da pesquisa: Quais os desafios do processo de implementação do planejamento estratégico em empresa familiar do setor pecuário cearense?

A finalidade de compreender a importância do planejamento estratégico no universo científico, com a execução de uma pesquisa aplicada, justificou a escolha e a relevância da

temática. O intuito está em apresentar o contexto da empresa em questão, sem o planejamento estratégico inicial, seu processo de criação e as expectativas para o futuro da organização. Possibilita, dessa maneira, compreender o contexto e dinâmica da empresa de acordo com a cultura do planejamento estratégico na organização. local, visto que 90% das empresas brasileiras possuem perfil familiar, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), correspondendo a mais da metade do PIB no país, além de empregar 75% da mão de obra (Exame, 2023).

Tais dados denotam o fator elementar que este tipo de empreendimento carrega para o país e a necessidade de focar também nas contribuições que podem ser feitas a estas empresas, em virtude dos problemas que podem atingir sua longevidade. Em consonância a isso, a motivação alinha-se à justificativa pessoal da autora, que viu a oportunidade de cooperar com a empresa de sua família e implementar ferramentas aprendidas ao longo dos estudos com o intuito de retornar os conhecimentos obtidos para o âmbito familiar e para a sociedade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Assim, mostrar a importância do desenvolvimento da cultura do planejamento estratégico na organização e de um modelo de gestão com base na criação de um planejamento estratégico e, porventura, contribuir para a verificação do processo por outras empresas que anseiam por conhecer seu estado empresarial atual e mediante isso, montar estratégias para seus negócios. Dessa forma, sendo o planejamento estratégico um conceito de grande relevância do conhecimento acadêmico e profissional na Administração, observa-se que sua aplicabilidade pode influenciar na formalização de processos e, conseqüentemente, na flexibilidade e adaptabilidade na empresa. O objetivo geral da pesquisa é investigar os desafios da implementação do planejamento estratégico no desempenho organizacional em empresa familiar do setor pecuário cearense.

1.2.2 Objetivos específicos

Dessa forma, com o intuito de definir o caminho da pesquisa, os objetivos específicos do estudo foram subdivididos em:

- a) Analisar os desafios do processo de implementação das diretrizes estratégicas de uma

- empresa familiar do setor pecuário cearense;
- b) Verificar os desafios do processo de aplicação das ferramentas estratégicas em uma empresa familiar do setor pecuário cearense com ênfase na aplicação da Análise SWOT e das Cinco Forças de Porter;
 - c) Identificar os desafios do processo de definição das metas, objetivos e estratégias de empresa familiar do setor pecuário cearense;
 - d) Investigar os desafios da implementação e controle do planejamento estratégico em uma empresa familiar do setor pecuário cearense.

1.3 Justificativa

Em virtude de o planejamento estratégico ser um processo administrativo, é necessário que haja sustentação metodológica e embasamento teórico para que haja interação entre os setores da empresa e correlacionar suas ações, considerando as premissas básicas do campo empírico da pesquisa. Para tal, poder retratar a organização de uma empresa por meio de ferramentas estratégicas e auxiliar a expandir a literatura científica sobre a temática em questão.

1.4 Metodologia

Para tal, a metodologia foi dividida pela sua tipologia, o *locus* e os sujeitos da pesquisa, bem como a coleta dos dados. A construção do planejamento, a análise de dados com o seu desenvolvimento e os resultados obtidos foram alocados em uma seção, subdivididos em três subseções.

1.5 Estrutura do trabalho

Por fim, este trabalho foi dividido em cinco seções, sendo: introdução, referencial teórico, metodologia, aplicação da pesquisa e a conclusão. A partir do contexto exposto na introdução, evidenciando as características basilares para esta pesquisa, o referencial teórico foi dividido na seguinte seção: estratégia organizacional e a gestão estratégica, subdividida em planejamento estratégico, análises dos ambientes internos e externos e ferramentas e estratégias, esta última discorrendo sobre a análise SWOT, o *Balanced Scorecard* e as Cinco Forças de Porter.

Na próxima seção, todo o procedimento metodológico é detalhado, seguido pela seção de análise e resultados. Por fim, a última seção detém-se as considerações finais da pesquisa.

Com efeito, a seção seguinte trata sobre estratégia organizacional e a gestão estratégica, planejamento estratégico diagnóstico estratégico e ferramentas estratégicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção são abordadas temáticas sobre a conceituação de estratégia, a gestão estratégica, o planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico e suas vertentes.

2.1 Estratégia organizacional e a gestão estratégica

De maneira inicial, não há um conceito único para definir sobre estratégia, com diversos significados, amplitudes e complexidades diferentes para ocasiões divergentes num contexto da administração estratégica (Camargos; Dias, 2003). Entretanto, com o desenvolvimento da administração ao longo dos anos, o conceito de estratégia foi seguindo por uma linha em que a considera como uma ação formulada e orientada de maneira mais assertiva, no que se trata sobre o conhecimento do ambiente, a personalidade empresarial e a razão existencial de uma empresa (Camargos; Dias, 2003).

Nesse sentido, pondera-se que este termo abrange a permanência da relação entre as organizações e o meio ao redor, fator imprescindível para que as empresas atuem de acordo com as próprias dinâmicas e que, de certa forma, possa se ajustar de acordo com o modo de sobrevivência do mercado (Costa; Pereira, Antonio, 2019).

Com isso, vale ressaltar, conforme Fernandes e Berton (2005), que as estratégias das empresas se fundamentam nos aspectos militares nas guerras passadas objetivando três alvos específicos, sendo o reconhecimento e avaliação das forças dos inimigos, avaliar os recursos dos inimigos e a própria disposição para a batalha. Em decorrência dessas estratégias, após a Segunda Guerra Mundial, as gestões de várias empresas começaram a incorporar tais aspectos em suas culturas internas.

Rodrigues (2018) afirma que, nesse sentido, no caso de uma empresa é necessário considerar que nas estratégias militares a identificação de batalhas e inimigos nem sempre é precisa. Do contrário, as estratégias atuais acabam constituindo uma ferramenta administrativa a fim de otimizar interações e com fatores ambientais internos e externos.

Em continuação, e já com as definições adversas sobre o que seria a estratégia, Ansoff (1993) retrata que a estratégia é um complexo de regras empresariais para os processos de tomadas de decisões relevantes de uma empresa, visando orientar o comportamento da organização mediante as variáveis sobre o produto ou serviço desenvolvido, bem como a tecnologia empregada no processo, além do mercado ao qual atua e no comportamento frente aos seus concorrentes diretos e indiretos. Em relação a definição deste termo, pode-se dizer que

as estratégias empresariais são:

Conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades do ambiente e os recursos da organização. Refere-se às decisões de mais alto nível; Mobiliza a empresa como um todo; Tem foco no médio e longo prazo; Pode ser corporativa ou de unidades de negócios (Sebrae, 2022).

Para Fernandes e Berton (2005), a estratégia pode ser definida como uma concretização de uma situação futura desejada, que fora anteriormente planejada e estruturada, principalmente no que se refere às oportunidades e aos recursos da empresa. Ou seja, a empresa precisa realizar a identificação de características estruturais sobre o ambiente ao qual está inserida, e compreender como esse ambiente pode influenciar nas forças competitivas atuantes nesse mercado (Rocha et al., 2011).

Porter (2004) define estratégia como a definição do lugar de destino e a estruturação dos caminhos necessários para se alcançar o objetivo traçado anteriormente, contemplando toda a empresa envolvida no processo de estratégia, bem como o mercado-alvo e seus concorrentes no mercado. Em suma, a estruturação da estratégia empresarial consiste em conduzir uma organização para se obter uma vantagem competitiva forte em seu mercado atuante, buscando uma situação positiva frente aos seus concorrentes (Porter, 2004).

A estratégia no mundo empresarial consiste em criar e sustentar as vantagens competitivas futuras de uma empresa frente aos seus concorrentes de maneira mais assertiva e rápida, conduzindo a organização à sobrevivência e fortalecimento no seu mercado atuante (Fernandes; Berton, 2005). Stoner (1985) trata a estratégia como um programa geral que colabora para a execução e suas respectivas consecuições dos objetivos empresariais definidos e para a concretização da missão do negócio, visto que, para ele, as estratégias trabalham para se alcançar um objetivo em comum. Para tal, é necessário que sejam estabelecidas metas e objetivos para implementação de um planejamento.

A estratégia deve ser estabelecida por uma opção inteligente, que seja econômica, aplicável e, se possível, original. Sendo criada de forma específica pode se tornar uma ferramenta para a competitividade, resolução de problemas e exploração de oportunidades. Deve, para além disso, respeitar os objetivos e desafios observados, bem como a missão, visão, valores, cultura organizacional (Silva; Valdisser, 2017). De acordo com os fatos narrados, no que concerne à estratégia empresarial ela é caracterizada como a elaboração, de forma consciente e explícita, de melhores meios para se chegar aos objetivos traçados para uma organização, tornando-a estritamente focada no alcance desses objetivos estabelecidos previamente e com maior vantagem competitiva no mercado onde atua (Rojo; Couto, 2008).

A estratégia empresarial pode ser caracterizada, também, como uma conjugação do produto/serviço e mercado em que o negócio atua. Em resumo, é a especificação do produto ou serviço em que a empresa se utilizará para buscar alcançar os seus objetivos estabelecidos, bem como os mercados em que ela pretende atuar de maneira sistemática com suas ofertas e vendas (Stoner, 1985).

Dessa forma, dirigir uma empresa de forma estratégica é uma ação geral que permite a definição da missão, objetivos e ações com o intuito de interagir com o ambiente competitivamente, principalmente no mercado vigente. Para tal, a construção de uma estratégia leva em consideração tanto o ambiente particular da organização e sua situação financeira, bem como a cultura ao redor do ambiente e o fator socioeconômico (Barbosa; Teixeira, 2003).

Stoner (1985) ainda enfatiza que o objetivo da estratégia empresarial é a escolha mais assertiva das características essenciais para contribuir diretamente no crescimento do negócio, orientando-a nos caminhos com menos riscos e que haja vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Segundo Porter (2002), a estratégia empresarial é correlacionada diretamente com a interação da empresa com o ambiente ao qual está inserida, seja o ambiente interno quanto o externo, além da interação com seu público-alvo. A estratégia traçada deve ser totalmente adaptativa, visto que todo ambiente é passivo de mudanças constantes, mas que há a necessidade de processos contínuos bem estabelecidos e altamente interativos envolvendo todos os agentes que compõem a empresa.

A estratégia junto à eficiência empresarial são pilares essenciais para o sucesso de um negócio, buscando a agregação na geração de valor, com objetivos empresariais muito bem estabelecidos e que estes retornem, a longo prazo, os investimentos realizados pela empresa em busca da concretização destes objetivos. Quaisquer desempenhos organizacionais dependem diretamente da rentabilidade do negócio (Porter, 2002).

Para que a empresa alcance seus objetivos, a estratégia deve ser feita de forma consistente, assim como deve identificar os encarregados desde a sua formulação, com criatividade, e ser ajustada diante de determinada situação que a organização se encontra. Assim, o modelo de negócio também é um fator essencial para este processo em virtude do cumprimento de metas, por exemplo (Rodrigues, 2018). Nesse sentido, sua gestão se demonstra essencial para o alcance de serviços eficientes e garantir um retorno positivo.

A gestão estratégica, segundo Campos (2009), é uma forma genérica de como os relacionamentos entre os indivíduos se concretizam visando alcançar um objetivo em comum, buscando gerir todo o complexo de uma empresa com ações estratégicas em todas as áreas desta, acrescentando outros elementos de reflexão e processos contínuos para a constante

avaliação do negócio. Elias e Ruiz (2016) referem-se à gestão estratégica como uma estrutura bem definida de um planejamento para o pleno funcionamento do negócio visando o alcance dos objetivos determinados, e aos quais exigem eficácia nos processos e planos construídos, com um sistema estratégico bem estabelecido. Esse sistema busca esclarecer e expandir os principais traços das estratégias construídas; comunicar a estratégia para todos os colaboradores; alinhar todas as estratégias da empresa; planejar, identificar e traçar iniciativas estratégicas; realizar revisões e ajustes nas estratégias; realizar constantes *feedbacks* etc.

Em seguida, a gestão estratégica é determinada também como uma abordagem com foco na definição de resultados e nas escolhas dos caminhos guiados para se alcançar tais resultados, com ações contínuas e estruturadas em todos os níveis da empresa. Ou seja, a gestão estratégica é a orientação para os caminhos fundamentais junto a um planejamento estabelecido e bem orientado para o alcance das metas e objetivos com foco na sobrevivência do negócio (Pereira; Santos, 2001).

Por fim, a administração estratégica nasceu diante do planejamento financeiro e perpassando etapas até o planejamento estratégico. Alinhado com a gestão estratégica, com conceitos relacionados, há a administração estratégica, que se refere ao processo de planejar, executar e controlar a estratégia de um negócio por meio de um modelo de gestão envolvendo todo o complexo da empresa. A administração estratégica, ou a gestão estratégica passa por quatro etapas: delimitação do negócio, formulação da missão, visão, e os valores do negócio (Camargo; Dias, 2003).

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, para Oliveira (2004), se caracteriza por conhecer as expectativas futuras dos processos de decisões do presente, não sendo apenas sobre aspectos do tempo futuro de uma empresa. Ainda de acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico é um processo contínuo onde há o estabelecimento de meios essenciais para a execução de ações, mediante as variáveis do ambiente e a situação atual do negócio.

De acordo com Chiavenato (2003), o processo de planejamento estratégico envolve os princípios de Fayol, que envolve planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, com o foco em determinar suas ações a serem executadas em um período estabelecido de acordo com as condições do ambiente. Assim, o planejamento estratégico é um processo sistêmico e é um caminho que deve seguir a melhor forma para a empresa com o intuito de atingir os objetivos do contexto já analisado (Sebrae, 2021).

O planejamento em geral consiste em ser um processo contínuo e dinâmico de um complexo de ações guiadas, com intenção clara, coordenadas e orientadas a um foco específico estabelecido por toda a organização, antecipando as tomadas de decisões com maior assertividade e ajustes quando necessário. Há a necessidade, no que tange ao planejamento, que todas as ações sejam guiadas por alguns pilares essenciais para a eficiência nesses processos, como a projeção de prazo, custos, gerenciamento de riscos, qualidade e dentre outras variáveis (Elias; Ruiz, 2016).

Por conseguinte, o planejamento estratégico pode ser caracterizado como o esforço concentrado de uma organização em direção a um objetivo em comum, com base fundamental na missão empresarial, considerando o levantamento, análise e as resoluções de problemas e riscos dos processos ocorridos garantindo a eficiência e a qualidade das atividades (Colenghi, 2007). Para Andion e Fava (2002), o objetivo principal do planejamento estratégico é proporcionar aos gestores das empresas uma ferramenta crucial que oriente as ações da empresa baseado em dados e informações importantes para as tomadas de decisões estratégicas, táticas e operacionais, antecipando as mudanças e se adaptando constantemente aos mercados atuantes e aos seus concorrentes diretos e indiretos.

Por conta disso, Almeida & Oliveira (2020) afirmam que este instrumento ocorre no nível organizacional mais elevado, visto que é nessa parte que as estratégias são definidas e direcionam a entidade, estabelecem ações e, a longo prazo, também avaliam suas implicações no futuro. O planejamento abrange, nesse sentido, toda uma organização e, de forma ampla, busca utilizar recursos organizacionais a fim de ser uma base para as próximas decisões em todos os níveis hierárquicos.

Pode-se dizer que uma EF tem como figura principal o(a) fundador(a), sejam avós ou pais, a pessoa que ajudou a concretizar os negócios posteriormente, tendo assim uma imagem voltada para o controle patriarcal/familiar. Para Werner (2004) ela apresenta sua definição por meio do seu nascimento ter sido feito por uma só pessoa, o empreendedor, que desenvolveu todo o processo e expandiu as funções entre seus familiares (Werner, 2004 *apud* Dantas; Nadae, 2020). Contudo, mesmo que a EF tenha sido construída por uma base forte, seu calcanhar de Aquiles, muitas vezes, está ligado ao processo sucessório, que expõe problemas relacionados a falta de planejamento. De acordo com Dantas e Nadae (2020), essa falta implica na dificuldade da construção de um plano sucessório a longo prazo, por exemplo, o que influencia a vida útil dessas empresas, principalmente quando parte das EFs possuem um ciclo de vida curto devido a tais questões. Para eles, é necessário que estratégias relacionadas a esse processo sejam reformuladas, levando em consideração o modo como a empresa está estruturada e organizada,

bem como a liderança e a cultura do local.

Steiner (1997) fala que o planejamento estratégico está estritamente ligado aos processos gerenciais de um negócio e das funções gerenciais como um todo, partindo do pressuposto da organização, direção, motivação e controle das ações determinadas para todos os níveis hierárquicos da empresa, tomando decisões no presente se condicionando às expectativas do futuro. Nesse caso,

Em um cenário de grave crise econômica, a sua importância se tornou ainda mais evidente quando consideradas as estratégias para a retomada do crescimento nacional. Essas empresas empregam mão de obra, estimulam o mercado e têm forte característica empreendedora. Não obstante essas perspectivas otimistas, elas enfrentam muitas dificuldades ao longo de sua existência, em grande parte relacionadas a questões internas, como a falta de planejamento estratégico e sucessório. E o resultado dessa falta de organização é catastrófico: apenas 12% delas conseguem sobreviver à terceira geração (Bragança; Miranda Netto, 2020, p.218).

Corroborando com isso, no caso das pequenas e médias empresas, as oportunidades para inserção e manutenção em mercados competitivos são mais escassas e, por isso, outras formas devem ser pensadas. Desse modo, muitas dessas empresas utilizam da execução de atividades simultaneamente em razão da falta de tempo, apesar de outras atividades serem relegadas a um segundo plano de importância (Bortolaso; Verschoore; Antunes Júnior, 2012).

No caso dessas empresas, a implementação deste processo é um passo adiante sobre as atualizações do mercado, principalmente porque a indicação de um planejamento envolve um fator essencial para o desenvolvimento organizacional: o autoconhecimento. Sobre isso, é necessário afirmar que

Identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua. Contudo, a capacidade de conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de forma consistente pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso no cenário competitivo (Carvalho, 2010, p.58)

Nesse sentido, é importante ressaltar que a definição da missão e dos valores, e de outros elementos formais e informais que contemplam a base de uma empresa são vistos como indicadores de profissionalismo. Davis (2024) afirma que os desafios da atualidade acabam se tornando também fatores importantes para o desenvolvimento de metas de trabalho e planos que sejam convincentes e motivadores para contribuir tanto para os interesses da empresa quanto da família que a rege. Para ele, as empresas familiares de alto desempenho em negócios ensinam que o sucesso precisa desse tipo de orientação para as futuras gerações.

Leva-se em consideração também o fato de que as empresas familiares possuem grande responsabilidade sobre o PIB brasileiro (Produto Interno Bruto), com cerca de 65% de influência e empregabilidade na faixa de 75% (Exame, 2023). Observa-se a relevância e o

impacto que este tipo de empresa possui nacionalmente, o que corrobora tanto com suas vantagens quanto desvantagens no mercado de trabalho. Quando se fala sobre uma organização familiar, é necessário também lembrar da necessidade de se ter um plano de sucessão, por exemplo, que faça parte das diretrizes da empresa. Carvalho (2016, p.87) reforça que o “plano estratégico deve deixar claras as prioridades da empresa, proporciona um modelo referencial para a tomada de decisões estratégicas e para a alocação dos recursos”. Este, assim como outros normativos importantes, são referenciais à medida que um planejamento é feito.

Na busca pela implantação das regras de governança, os objetivos estratégicos são essenciais. A profissionalização dessas empresas deve, portanto, basear-se em formações sólidas e consistentes para um maior nível de controle pós planejamento. A fim de que haja a solidificação desses processos e o afastamento de soluções ineficientes, o desenvolvimento de um planejamento estratégico se torna mais do que imprescindível para sua longevidade e segurança.

Dessa forma, o planejamento estratégico traz diversos benefícios em sua estruturação e implantação em todos os processos estabelecidos, tornando explícita as ações da empresa em relação ao seu futuro baseado no presente, alinhando as expectativas, coordenando e dirigindo as ações com vistas às metas e objetivos determinados. O processo do planejamento estratégico, é estruturado mediante a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, as ameaças e oportunidades do mercado, os valores pessoais e as características da sociedade em geral (Porter, 2004).

Por outro lado, Derek (1999) caracteriza o planejamento estratégico como o alinhamento crucial da estrutura de custos da empresa com a estratégia estabelecida visando a melhoria contínua da relação do negócio com o ambiente onde está inserido, escolhendo de forma com mais prudência o posicionamento que a empresa quer mediante seu mercado. O fator do tempo, nesse caso, é muito importante, visto que o planejamento é falho quando não pensado a longo prazo.

Além disso, como é necessário que haja a participação de todos os níveis hierárquicos e, assim, a questão do tempo é essencial para que sejam definidos os objetivos e metas da empresa como um todo. Logo, ao entender o ponto de vista dos funcionários, os próximos passos possam ser desenvolvidos a fim de descobrir a visão dos clientes e adaptar os processos a fim de agregar valor aos produtos, conhecer a concorrência, identificar forças e fraquezas, bem como ameaças e oportunidades (Santos et al, 2016).

Em contrapartida, Munhoz (1993) trata o planejamento estratégico como um processo contínuo da seleção dos objetivos da empresa, determinando as políticas internas e externas que

devem ser seguidas, além dos programas estratégicos com foco em executar as ações para alcançar as metas e objetivos. Além desses fatores, são os processos que a empresa busca alcançar para atingir a construção de um futuro próspero (Stoner, 1985).

A partir do planejamento, a empresa poderá quantificar o seu mercado de atuação e identificar potenciais ações e decisões, nível de renda, previsões e orçamentos. Outros elementos podem ser trabalhados dependendo do que a empresa se propor, tais como questões de marketing. Para que isso ocorra de forma segura e satisfatória, principalmente no caso de determinação de mercado e planejamento mercadológico, o desenvolvimento de um planejamento deve levar em conta os fornecedores, clientes, a concorrência, a equipe, etc (Mallmann; Schuh, 2023).

Baseado nos fatos narrados, para Kotler (1999), as etapas se diferenciam nos caminhos traçados pelas organizações, com seis fases essenciais: declaração de visão, missão e valores do negócio; análise do ambiente interno e externo do negócio (oportunidades e ameaças; forças e fraquezas); formulação de metas e objetivos; formulação de estratégia; implementação; e *feedback* e controle.

De acordo com Oliveira (1996), o planejamento estratégico passa por quatro fases para a sua construção eficiente, sendo: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação. Contudo, Belmonte & Freitas (2013) afirmam que, apesar da importância de tais elementos, muitos empresários levam em conta apenas o fator econômico e relegam a sustentabilidade das empresas familiares, a exemplo da profissionalização da gestão.

Ainda segundo os autores, outros requisitos para que tais empreitadas alcancem o sucesso, bem como o conhecimento do negócio como um todo e a dedicação à história da família e empresa. Num contexto antigo, a existência de uma empresa familiar poderia coexistir por vias diferentes, uma oportunidade de mercado com a criação de pequenos negócios sem um plano específico. Hoje, novos aspectos foram incorporados no mercado de trabalho, onde a identificação de boas oportunidades é apenas um fator dentre tantos outros a serem considerados pela gestão da família (Belmonte; Freitas, 2013).

No caso do modelo escolhido para a parte prática desta pesquisa, trazemos a teoria de Certo, Peter e Marcondes (2007), explicitado no Quadro 1. Neste modelo, em primeiro lugar há a análise dos ambientes interno e externo a fim de identificar o contexto com o intuito também de identificar as oportunidades e ameaças existentes. Em um segundo momento, a definição da missão e dos objetivos da empresa serão necessários para traçar metas e formalizar os processos administrativos.

Quadro 1 - Modelo Estratégico de Certo, Peter e Marcondes (2007)

ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Análise do ambiente		Estabelecimento das diretrizes organizacionais		Formulação de estratégia	Implementação de estratégia	Controle estratégico
Interno	Externo	Missão	Objetivos			

Fonte: Adaptado de Negreiros (2022)

Pinto (2016) afirma que é fundamental que ambos estejam alinhados com a missão da empresa, visto que é a razão pela qual ela existe. Nas etapas 3 e 4, há o desenvolvimento e implementação da estratégia, a fim de definir o conjunto de ações precisas para alcançar os objetivos escolhidos, para o autor supracitado

Há vários estudiosos de estratégia que argumentam que tão ou mais importante que estabelecer uma boa estratégia é fazer com que as ações planejadas sejam implantadas. Para implementar a estratégia organizacional com sucesso, é fundamental que sejam adotadas políticas e práticas organizacionais consistentes com a estratégia. Deve-se, por exemplo, avaliar se os objetivos e estratégias estão alinhados com a estrutura e a cultura organizacional, assim como com os sistemas formais de gerenciamento de responsabilidades e recursos [...] (Pinto, 2016, p.40).

Por fim, o controle estratégico deve ser feito para que haja o monitoramento do que foi empreendido, no qual há a “retroalimentação das informações obtidas para as áreas e pessoas da organização envolvidas no processo de planejamento estratégico, com o objetivo de ajustar ou até mesmo alterar a estratégia, caso necessário” (Pinto, 2016, p.40). Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas possíveis para esta etapa.

2. 3 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico, para Andion e Fava (2002), é a primeira fase do processo de planejamento estratégico, onde a empresa irá adquirir dados e informações relevantes sobre a sua situação atual, ao ambiente em que ela está inserida e outros aspectos relevantes para direcionar o negócio em seus caminhos estratégicos. Essa fase visa captar e monitorar constantemente as informações sobre as variáveis que moldam a situação da empresa, se antecipando às mudanças com foco em construir ações para se adaptar a elas. Oliveira (2004, p. 3) relata que,

A maioria das empresas não se preocupa com a questão estratégica, só percebem o problema quando há pressões internas e influências externas, sendo assim nenhuma empresa pode considerar-se imune às contingências do ambiente, e para amenizar os impactos dessas faz-se necessário planejar; decisão a qual tem como ponto de partida o diagnóstico da situação. O diagnóstico estratégico deve ter algumas características

básicas tais como, considerar o ambiente da organização e as variáveis pertinentes; identificar as ameaças do mesmo a fim de evitá-las e as oportunidades a fim de usufruí-las; conhecer seus pontos fortes e fracos e agir de forma integrada, contínua e sistêmica (Oliveira, 2004, p.3).

O diagnóstico estratégico, que concerne na análise do ambiente, possui componentes cruciais desde o momento do levantamento dos dados e informações até a análise assertiva dos pontos, tendo um panorama geral sobre a situação atual do negócio. Para esses levantamentos e análises, há diversas ferramentas que executam tais papéis aos quais consideram os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, levando em conta o ambiente interno e externo no contexto geral (Oliveira, 2004).

Assim, é imprescindível que o diagnóstico seja realista e contemple todos os elementos necessários (visão, valores, análise externa e interna, dos concorrentes) de forma impessoal com o intuito de evitar problemas futuros na aplicação das atividades e implantação do planejamento estratégico (Oliveira, 2007).

Adicionalmente, como um exemplo de ferramenta de diagnóstico estratégico, pode-se citar a prospecção de cenários, que para Fernandes e Berton (2005), é uma técnica com processo sistematizado com foco em identificar, classificar, analisar e avaliar as principais variáveis ambientais e como estas podem afetar o negócio, criando formulações hipotéticas sobre cenários ambientais futuros. Para o autor, essa técnica leva em consideração fatores como os aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, demográficos e dentre outros. Por fim, ao compreender que uma empresa ganha ou sustenta determinadas vantagens competitivas dependendo das atividades a serem realizadas de baixo custo ou melhor apresentadas frente aos concorrentes. Nesse sentido, o diagnóstico irá tratar dessa capacidade de desagregação de fontes criadores ou das pessoas que irão contribuir nesse processo (Costa et al, 2019).

2. 3. 1 Análises dos ambientes internos e externos

As empresas como um todo, são consideradas organismos vivos e que são abertos, tendo interações constantes com os ambientes inseridos e que precisam se desenvolver e se adaptar a esses ambientes para a sobrevivência empresarial, sendo compreendidos como um estado de interação e dependência mútua. Tais sistemas abertos representam relações de interação constante com o ambiente com entradas, saídas e reprocessamento do fluxo dos processos organizacionais, se adaptando ao meio apesar das adversidades (Morgan, 1996; Serra; Torres; Torres, 2004).

Compreendendo que a análise de um ambiente exige o seu monitoramento no quesito

de identificar oportunidades e ameaças que, porventura, possam influenciar a análise e o cumprimento de metas. Para tal, é necessário entender que um ambiente organizacional é uma junção de muitos fatores, sejam internos quanto externos e pode ser dividido em três níveis: geral, operacional e interno. Assim, os administradores precisam estar cientes de tais níveis e os fatores que implicam no desempenho dos serviços, tais como: componentes econômicos, sociais, legais etc. Outros elementos podem ser apontados, a exemplo da concorrência, mão de obra, questões da organização operacional, produção etc. (Trevisan; Fialho; Coronel, 2018).

Além disso, o sistema aberto pode ser caracterizado como um conjunto de partes que se interagem a todo o instante formando um todo sinérgico, com trocas de energias orientados para um propósito com trocas nas relações com o ambiente, fazendo com que esses sistemas abertos não sejam independentes e nem autossuficientes, dependendo das variáveis existentes para a sua sobrevivência (Stoner; Freeman, 1999). Nesse sentido, é por meio de uma análise profunda, tanto do histórico quanto da dinâmica e dos elementos internos e externos que pode se ter uma melhor compreensão da realidade da empresa e, assim, proporcionar mudanças em prol do seu crescimento, preparando também os gestores para as próximas etapas desse processo (Souza; Butcher, 2016).

Em resumo, o principal objetivo da análise do ambiente é apurar, organizar, verificar e analisar todos os dados e informações sobre o ambiente do negócio, avaliando como a gestão organizacional de uma empresa pode agir ou reagir assertivamente para obter o sucesso do negócio adequadamente, orientado pelos componentes e variáveis do ambiente tendo um estudo sistêmico (Maximiano, 1997). Em complemento, Mallmann e Schuh (2023) afirmam que a gestão pode ser considerada como uma administração de negócios a fim de que as metas e os objetivos sejam atingidos, desempenhando papel essencial no sistema organizacional. Portanto, levar em conta tanto as oportunidades de mercado quanto os recursos disponíveis na organização é necessário para a concretização do plano criado (Souza; Butcher, 2016).

2. 3. 2 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno proporciona à empresa o conhecimento de suas competências e habilidades atuais, além de identificar as competências potenciais que podem ser desenvolvidas futuramente, dando direção e embasamento para cumprir a missão e a visão do negócio (Fernandes; Berton, 2005).

Um dos modelos mais tradicionais para se avaliar o contexto interno de uma empresa, é analisar os pontos fortes e fracos dela, verificando variáveis de acordo com suas áreas

funcionais, como o financeiro, o marketing, produção e todas as demais, e que é desejável que a grande maioria dos colaboradores da organização possam participar do processo decisório na hora das avaliações de cada variável (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

Analisar o ambiente interno é compreender as potencialidades e fraquezas da organização mediante os recursos internos dela, seja recursos físicos, o quadro de pessoas, logística, financeiro e mercadológicos, sendo variáveis que podem ser controladas com maior exatidão e rapidez. Esse controle das variáveis internas não é fácil de manipular e as partes interessadas da empresa (clientes, colaboradores, sócio etc.), tem uma alta expectativa no controle desses riscos (Wright; Kroll; Parnell, 2000).

A análise do ambiente interno “[...] visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos e quais são os pontos vulneráveis das estratégias da empresa” (Andion; Fava, 2002, p. 6). Para identificar os pontos fortes da empresa, há a análise, inicialmente, da cadeia de valor do negócio, com foco em analisar e melhorar as vantagens de custos por cada área e produto empresarial, impactando diretamente no preço, e oferecer vantagens na oferta de produtos ou serviços, com a agregação de diferenciais neles. Sinteticamente, é analisada as vantagens competitivas de mercado da empresa em relação aos seus concorrentes (Andion; Fava, 2002).

Logo, com a conclusão da análise do ambiente interno, as empresas poderão ter maior visibilidade do que fazer e do que não fazer em relação aos insumos analisados, tendo maior clareza e prioridades em estratégias com maior ganho e baixo custo organizacional, visando o alcance dos objetivos e metas com estratégias bem definidas para capturar as principais competências da empresa mitigando o máximo de riscos (Andion; Fava, 2002).

2.3.3 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo compreende ao macroambiente ao qual uma determinada empresa está inserida mediante suas variáveis próprias. Esse contexto geral abrange aspectos estruturais capazes de conseguir influenciar os diferentes setores de uma economia (Thompson; Strickland, 2000).

De acordo com Porter (1999), o principal fator do ambiente externo de uma empresa, fora os aspectos econômicos, sociais, políticos e outros, é a questão da indústria em si, que é caracterizada como um conjunto de empresas onde os produtos têm os mesmos atributos e características, tendo os mesmos compradores. A indústria possui uma forte influência em todo

o complexo do setor, determinando regras e estratégias, e por isso as forças externas têm grande papel na adaptação da dinâmica do jogo. Para Andion e Fava (2002), as empresas devem considerar os aspectos externos às organizações, sendo elas:

- a) Socioculturais: tendências, cultura, nível educacional, estilo de vida etc.;
- b) Legais: leis, impostos;
- c) Políticos/governamentais: leis de incentivos, taxas, influência política;
- d) Econômicos: juros, câmbio, inflação, IPCA, desemprego;
- e) Tecnológicos: P&D, avanços tecnológicos em sistemas e produtos.

Após esses fatores, é importante salientar que há a análise do ambiente externo por meio de uma ferramenta chamada de “as cinco forças de Porter”, que analisa o ambiente de acordo com cinco perspectivas de mercado (Porter, 1999), o que será analisado no próximo tópico. Adicionalmente, é necessário que as empresas conheçam bem as suas estratégias externas, principalmente no que tange aos seus concorrentes, pois serão determinantes para maior lucratividade no setor.

Desse modo, há também as análises em relação às oportunidades e ameaças em que o setor específico pode ser avaliado. As oportunidades são características de um ambiente em geral que podem favorecer a empresa com vantagem competitiva. Já as ameaças são aspectos que podem afetar o funcionamento da empresa, ocasionando grandes dificuldades no funcionamento da gestão e do desempenho organizacional (Andion; Fava, 2002).

Por outro lado, o complexo do processo de um planejamento não pode se basear somente nos quesitos de oportunidades e ameaças, sendo necessário a integração com os fatores internos, como os pontos fortes e fracos da empresa, onde é de suma importância a realização de triagem dos principais pontos nas análises internas e externas. “Para tanto, a análise externa deve ser então acompanhada da análise interna, onde o gestor irá avaliar as competências e as falhas da empresa, o que servirá como referência e complemento na realização do diagnóstico” (Andion; Fava, 2002, p. 5).

2.4 Ferramentas estratégicas

Para Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012), as ferramentas estratégicas são utilizadas primordialmente na elaboração e na execução do planejamento estratégico nas organizações, ajudando essas empresas a geri-las até o alcance dos objetivos e metas. Com isso, para o diagnóstico estratégico, há também algumas ferramentas que podem ser utilizadas para as análises dos ambientes internos e externos das empresas, como a análise SWOT, o BSC e as

cinco forças de Porter.

No contexto atual e empresarial, a globalização é um fator imutável nos mercados e demanda aprimoramento dos planejamentos dos negócios como um todo, principalmente das organizações. Sendo assim, o posicionamento de um gestor que irá contribuir para sua empresa por meio de ferramentas que auxiliem sua gestão é essencial para o suporte adequado, com vistas a assegurar objetivos pré-estabelecidos, dentre outros. Para tal, é nesse momento que a Matriz SWOT e o Balanced Scorecard se tornam necessárias, bem como outros instrumentos da gestão, na busca por constituir uma melhor visão do ambiente corporativo e eficiência de processos, aplicável também em empresas familiares (Bley, 2022).

2.4.1 Balanced Scorecard – BSC

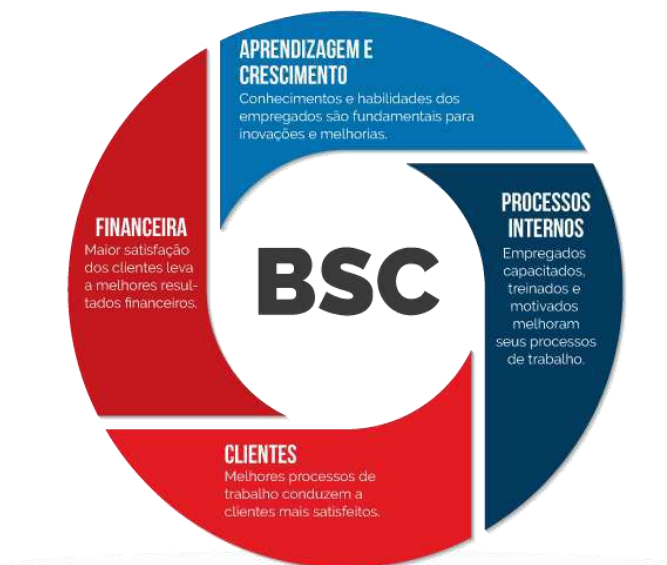
A metodologia do Balanced Scorecard, ou BSC, se caracteriza pelas mensurações do desempenho financeiro, aprendizagem e conhecimento, processos internos e os clientes de uma empresa, tendo a visão e a estratégia do negócio criando empresas focadas em estratégia. O BSC é um relatório único com variáveis sobre aspectos financeiros e não-financeiros orientados pelo desempenho organizacional indicando como as estratégias serão cumpridas, tendo um sistema de suporte para as tomadas de decisões (Kaplan; Norton, 2000).

Zimmerman (2015) compreende que, para desenvolver uma gestão estratégica a partir do BSC, é preciso também entender que esta é uma ferramenta que faz parte de um processo contínuo, seguindo uma estrutura e um raciocínio lógico com o intuito de gerar resultados eficientes para a organização.

Kaplan e Norton (2002) reafirmam que o BSC (Figura 2), tem como foco a oferta de informações para os gestores das organizações, aos quais estes poderão avaliar com maior precisão sobre os pontos cruciais em que a empresa gerará valor final para os seus clientes atuais e potenciais, dando suporte também em possíveis melhorias nos processos internos, na formulação da capacidade do pessoal, sistemas e ademais.

Na metodologia do BSC há diversas limitações importantes para citar, como a falta da correlação entre a eficiência e a eficácia em seus processos de análises, falta de abordagem mais incisiva sobre os concorrentes das empresas, falta de análise e abordagem sobre variáveis incontrolláveis que podem surgir mediante o ambiente inserido e dentre outras limitações da metodologia (Wernke et al., 2006).

Figura 1 – Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado por Siteware (2020).

Nesse sentido, Bley (2022, p.40) verifica que:

a utilização dessa ferramenta pode trazer alguns benefícios para a organização como: traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas; alinhar os principais indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais e permitir o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem com melhoria contínua. Além disso, permite uma visão sistematizada do desempenho operacional para a gestão, tornando os serviços e processos facilitados e com qualidade, planejando adequadamente as suas atividades. A ferramenta BSC procura, através do uso de indicadores financeiros e não financeiros, o aperfeiçoamento da execução da estratégia. Sendo assim, apresenta à empresa constantemente avaliações e controle de como está fluindo o seu desenvolvimento em relação a seus critérios, tendo em vista quatro perspectivas: financeira, clientes, processos de negócios internos e crescimento (Bley, 2022, p.40).

Por fim, vale ressaltar que a metodologia BSC tem sim grande importância para compreender os ambientes das organizações, se tornando útil para as estratégias empresariais visto que analisa aspectos financeiros e não-financeiros tornando os dados em caráter quantitativo, diferentemente da análise SWOT (Rojo; Couto, 2008). Diante disso, compreende-se que o BSC traz diversas vantagens na implementação de estratégias nas organizações, principalmente na mensuração de resultados, facilitação dos processos, contemplando indicadores financeiros e outros tipos de fatores para a tomada de decisões posteriores (Teixeira et al., 2024).

2.4.1.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil para a análise dos ambientes internos e externos de uma empresa, levando em consideração os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, visando diagnosticar a situação atual do negócio por considerar diversas variáveis (Rojo, 2006). A sigla SWOT (Figura 2) deveria da nomenclatura de *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, sendo, sucessivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Seu objetivo é listar todos os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de um negócio, com o intuito de formular planos de ações estratégicos para potencializar aspectos positivos e mitigar aspectos negativos à organização.

Basicamente, basta cruzar todos os pontos listados em cada quadrante da metodologia, como mitigar uma fraqueza potencializando uma força da empresa (Kotler, 2000). Sua importância para as organizações provém das informações que podem ser adquiridas ao planejamento estratégico e que, tal maneira, agrega valor ao processo planejador, além de proporcionar maior facilidade a aplicação de métodos, principalmente na utilização e direcionamento estratégico das corporações (Bley, 2022).

Figura 2 - Análise SWOT



Fonte: Adaptado por Casarotto (2019).

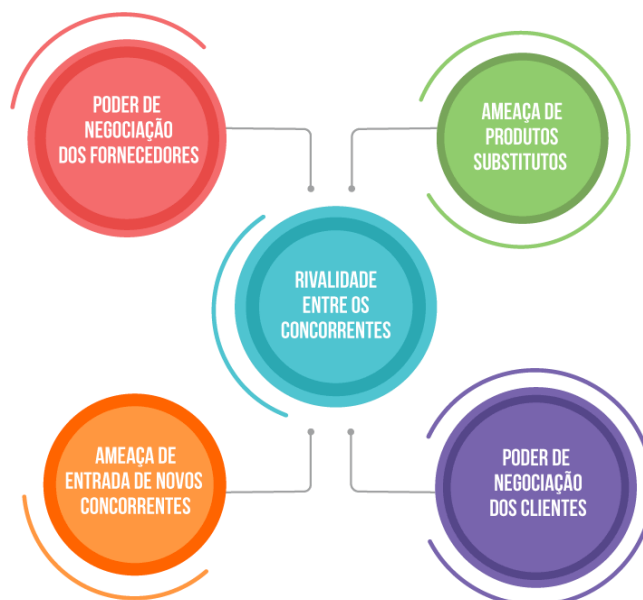
Bobrow (1998) considera a SWOT como a melhor ferramenta para se analisar os aspectos internos e externos de uma empresa considerando o complexo ambiental, corroborando para que a organização possa ter conhecimento sobre sua situação atual em diferentes perspectivas. A ferramenta tem um aspecto mais qualitativo buscando avaliar a situação organizacional. Portanto, é através da análise SWOT, é possível que haja capacitação também do gestor para aprender as informações relevantes no ambiente de negócios. Assim, possibilita a verificação de elementos que podem interferir no crescimento da empresa e desenvolvimento dentro do cenário em que ela está inserida, auxiliando no processo de tomada

de decisão de novas possibilidades (Bley, 2022).

2.4.2 As cinco forças de Porter

A metodologia preceituada por Porter, apresentada na Figura 3, se refere a cinco forças que influenciam diretamente a indústria por se tratar de um ambiente aberto e que há diversas interações entre as variáveis externas. As cinco forças de Porter envolvem, primordialmente, as regras das concorrências entre empresas do mesmo setor, tendo a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Porter, 1990).

Figura 3 - As cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado por Vasques (2023).

O uso de ferramentas como esta volta-se para a criação de um diagnóstico adequado e um protótipo de futuro que, de certa maneira, não materializa as ações, mas que as fortifica. Por conta disso, é importante que o planejamento estratégico esteja alinhado a estes instrumentos, mas que não dependa efetivamente deles, correndo o risco de findar-se a partir da finalização de seu uso. Nesse quesito, por mais que seja um costume em empresas o encerramento deste processo após a identificação de problemas e fraquezas, é necessário que este procedimento seja estabelecido de forma contínua e não seja interrompido (Fontes Filho, 2006).

Rajo e Couto (2008), retratam que as cinco forças de Porter é uma ferramenta estratégica com foco na análise ambiental, principalmente em relação aos mercados industriais, mas que há a aplicação em outros mercados gerais. As estratégias empresariais sofrem grandes impactos

do setor industrial, visto que as empresas dependem de recursos do setor e o setor industrial sofre com variáveis externas.

Este modelo ainda é um instrumento essencial na compreensão da estrutura competitiva do mercado e, por apresentar-se como uma ferramenta simples, ainda é capaz de identificar concorrentes amplamente ao passo em que também pode compreender as formas de se reduzir sua capacidade de geração de lucro (Michaux; Silva, 2023).

Porter (2004) afirma que a proposta da elaboração de um planejamento estratégico, ou de estratégias competitivas de uma organização em seu mercado específico, é justamente conseguir se posicionar com maior confiança e assertividade mitigando os riscos e potencializando suas forças, se defendendo das cinco forças ou usando-as para influenciar em favor do negócio, analisando-os individualmente e correlacionando-as posteriormente.

Por fim, é importante entender que as forças irão variar de acordo com o mercado onde a organização está inserida. Portanto, a atuação destas empresas também irá mudar e a formação das forças dependerá dos fatores tidos como essenciais a priori (Almeida; Pinho, 2020). Para tal, a compressão do tipo de organização se torna muito importante. Por tal motivo, a seção a seguir retrata sobre a caracterização das empresas familiares, ressaltando seus elementos formativos e organizacionais.

3 CARACTERIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com os estudos de Moraes Filho, Barone e Pinto (2011, p. 1981), o conceito de Donnelley (1967), figura entre os mais citados nas produções científicas brasileiras, tendo sido o primeiro que emergiu na comunidade acadêmica. Para Donnelley (1967, p.161) a empresa é familiar, “quando está identificada com os valores de uma família. Há duas gerações resultando em uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família. Assim, só é conceituada desta forma, depois de uma sucessão”. Essa mesma definição foi corroborada por Lodi (1978, p. 5).

Por sua vez, Sharma, Chrisman e Chua (1997) definem empresas familiares como organizações onde os proprietários e gerentes pertencem a uma mesma unidade familiar, exercendo influência sobre a gestão organizacional de acordo com seus interesses e valores. Eles determinam a maior parte das decisões estratégicas e interferem diretamente no desempenho da empresa.

Leone (2005), defende que o conceito de empresa familiar é internacionalmente reconhecido por relacionar três esferas: a) o nível da propriedade (iniciada e controlada por um membro da família); b) o nível da gestão (propriedade e/ou direção ser ocupada pelos membros da família); 3) o nível da sucessão (as próximas gerações assumem o lugar das anteriores).

A expressão "familiar", segundo Grzybovski e Vieira (2012), implica a participação de dois ou mais membros da mesma família no negócio, seja como proprietários ou administradores. Essa participação familiar gera uma reflexão sobre a origem e a história da empresa dentro de um contexto familiar específico, ou seja, a dinâmica familiar influencia significativamente as operações e a cultura do planejamento estratégico na organização.

Entre as características distintas das empresas familiares em comparação às não familiares estão o poder centralizador e conservador na figura do líder, a implementação de planos estratégicos de longo prazo com foco na perpetuação do negócio (planejamento sucessório) e a manutenção do capital dentro do grupo familiar (Almeida-Santos et al., 2017). Essa centralização de poder e o foco na sucessão garantem que a empresa mantenha seus valores e cultura ao longo das gerações, mas também podem criar desafios relacionados à resistência à mudança e à profissionalização da gestão.

Outrossim, faz-se necessário salientar que as empresas familiares desempenham um papel basilar na economia global e, particularmente, na economia brasileira. No Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% das empresas são familiares, exercendo forte influência nas esferas sociais e políticas, ao passo que geram

empregos que equivalem a aproximadamente 75% da força de trabalho da nação brasileira. Nesse cenário, as empresas familiares são responsáveis por cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, como demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Infográfico das empresas familiares no Brasil



Fonte: IBGE/Sebrae (2020).

Uma pesquisa de caráter global acerca das empresas familiares, conduzida pela PricewaterhouseCoopers (PwC), no ano de 2023, concluiu que o desafio atual desse tipo de empresa diz respeito a necessidade de

considerar novos grupos de *stakeholders*, que consomem informações de formas totalmente diferentes e têm outras expectativas sobre o que gera confiança. Isso exige das empresas expor melhor suas realizações, para dar mais visibilidade a seus esforços e comunicá-los de forma mais coerente para os *stakeholders* (PwC, 2023, online).

A referida pesquisa, seguiu um modelo desenvolvido por Sandra J. Sucher, professora de Administração da *Harvard Business School*, tendo concluído que a confiança é um componente essencial e um diferencial competitivo que posiciona as empresas familiares à frente de outras organizações no mercado. Conforme apontado pelo *Edelman Trust Barometer*, empresas familiares são percebidas como 12 pontos percentuais mais confiáveis em

comparação com empresas não familiares. Esse diferencial de confiança é significativo, ao passo que demonstra uma correlação relevante entre níveis de confiança e desempenho financeiro superior.

Ante o exposto, a questão da implementação de um planejamento em uma empresa familiar transcende certos aspectos superficiais, necessitando de um estudo que possibilite o aprofundar na trajetória da empresa até ali. Considerando sua importância para o mercado de trabalho, é essencial que, cada vez mais, haja oportunidades para a profissionalização destes processos, fator que possui impacto nacional e auxiliaria em demasiado tanto a oferta de serviços quanto a manutenção do crescimento da empresa familiar, fortalecendo também os procedimentos hereditários que envolvem a dinâmica destas organizações.

Alguns pontos devem ser considerados para o desenvolvimento da profissionalização de empresas familiares, tais como a definição de um foco de atuação, conhecer o mercado em que está integrado, as possíveis formas de atuação da concorrência e o acompanhamento das tecnologias de informação no uso administrativo. É necessário destacar que a globalização influencia tanto o fator econômico quanto tecnológico e traz ao mercado inúmeras opções para que estas empresas optem pela forma mais adequada a seus contextos para que consigam o crescimento por via da profissionalização e do planejamento estratégico (Kelm et al, 2019).

Assim, no caso de empresas familiares, Silva e Valdisser (2017) afirmam que o planejamento, controle e liderança são pontos fundamentais para o crescimento de uma empresa. Dessa forma, a atuação de uma empresa também segue da mesma forma que há distribuição de poder e relacionamento familiar. Entretanto, as transformações sociais, culturais e sociais podem conduzir novas formas de se dar continuidade no mercado de acordo com a modernidade. Os autores ainda trazem a ideia de que a estratégia nos termos de estratégia de mercado, sucessão e gestão na busca para se alcançar uma gestão mais adequada dentro da organização. No caso da sucessão, pensar e planejar é um fator essencial para o avanço no mercado, formulando estratégias na pesquisa da concorrência, vendas, produtos e público-alvo.

Na próxima discorre-se de forma breve sobre o panorama do setor pecuário brasileira, considerando que o estudo desta pesquisa se enquadra neste ramo de negócios.

4 BREVE PANOMARA SOBRE O SETOR PECUÁRIO NO BRASIL

De acordo com o IBGE, em 2022, a pecuária brasileira alcançou diversos recordes históricos, impulsionada por um aumento significativo no valor da produção, que atingiu R\$ 116,3 bilhões, representando um crescimento de 17,5% em relação ao ano anterior. Esse crescimento foi amplamente impulsionado pelo aumento do rebanho bovino, que chegou a 234,4 milhões de cabeças, marcando um crescimento de 4,3%. Na Figura 5, estão elencados os resultados do setor pecuário brasileiro no ano de 2022.

Figura 5 – Números do setor pecuário brasileiro no ano de 2022



Fonte: IBGE, 2022

Além dos bovinos, outros setores da pecuária também apresentaram resultados expressivos. Condizente a produção de galináceos e ovos alcançou números recordes, refletindo a expansão contínua desse segmento no Brasil. Já os rebanhos de suínos, caprinos e ovinos também cresceram, consolidando o Brasil como um dos principais produtores mundiais de proteína animal. De acordo com a Agência Brasil (2022), “rebanhos de caprinos e ovinos cresceram no ano passado. O Brasil terminou 2022 com 12,4 milhões de caprinos (+3,9%) e 21,5 milhões de ovinos (+4,7%). O Nordeste é a região que lidera o *ranking* nacional de criação desses animais.”

Destaca-se o setor de suínos que também seguiu em expansão, com o rebanho crescendo para 44,4 milhões de animais, uma alta de 4,3%. Ademais, o consumo interno de carne suína

aumentou, com uma média de 18 quilos por pessoa ao longo do ano. Isso reflete uma mudança nos hábitos alimentares e a crescente importância da suinocultura na dieta brasileira. (Jornal do Agro, 2022, *on-line*)

Outro destaque foi o crescimento na produção de mel, que também atingiu recordes em 2022. Esse segmento vem ganhando relevância no mercado nacional e internacional, refletindo uma demanda crescente por produtos naturais e sustentáveis.

No entendimento de Viçoso (2021, p. 5),

A pecuária contribui com o PIB brasileiro em cerca de 30% segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), sendo assim de suma importância para a economia. Percebe-se que desde os tempos da colonização a atividade pecuarista não deixou de ser uma das prioridades de renda no Brasil. Ao se deparar com a atualidade, destacam-se as chamadas expansão da fronteira agrícola onde cada vez mais novas áreas são abertas no intuito de aumentar as áreas destinadas a produção pecuarista.

Esses recordes na pecuária brasileira em 2022 demonstram a força e a resiliência do setor, que continua a crescer e se diversificar, apesar dos desafios econômicos e climáticos. O desempenho positivo em diferentes segmentos reforça a posição do Brasil como um líder global na produção de alimentos de origem animal.

Ante o exposto e finalizados os capítulos concernentes ao arcabouço teórico, na próxima seção apresentamos o percurso metodológico adotado para a consecução da pesquisa.

5 METODOLOGIA

A seção da metodologia tem em sua estrutura a tipologia da pesquisa, sujeitos da pesquisa, coleta de dados e análise de dados aplicados.

5.1 Tipologia da Pesquisa

A natureza da pesquisa é aplicada com o intuito de buscar contribuir para a prática profissional e, no caso da Administração, motivar mais pesquisas nesse campo que, de acordo com Birochi (2015), dedica-se a compreensão e proposição de aportes práticos de modo mais frequente. Conforme Andrade (2010), seu objetivo está em contribuir para fins práticos, buscar soluções para problemáticas reais e que possam ser concretizadas. Nesse sentido, busca-se desenvolver um planejamento estratégico para o locus de pesquisa a ser analisado, com o intuito prático de aplicá-lo a realidade a posteriori.

De acordo com a abordagem, caracteriza-se como um estudo qualitativo, voltado para a compreensão da dinâmica de determinados grupos ou indivíduos específicos, levando em consideração os aspectos mais empíricos, analisando a relação entre o pesquisador e a fonte de estudo, em detrimento dos fatores puramente numéricos e estatísticos em seu modelo estrutural, caracterizando-se com (Gil, 1999). Para Chizzotti (2003, p.221), esta forma de se tratar a pesquisa consiste em “uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível [...]”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é tida como uma pesquisa exploratória-descritiva, com o foco em descrever como ocorre o processo organizacional do diagnóstico estratégico em uma empresa familiar, com o objetivo em identificar, documentar, compreender, analisar e interpretar as variáveis associadas ao fenômeno da pesquisa (Gil, 2008). Em complemento, Severino (2013) corrobora que a pesquisa exploratória utiliza do levantamento de informações sobre um tema, delimitando campos e condições para a busca e, quanto a descritiva, que a coleta de dados neste tipo de estudo é realizada nas condições naturais do locus de pesquisa, sem intervenção do pesquisador.

Foi realizado um levantamento bibliográfico a fim de se estabelecer um referencial teórico para a pesquisa. Em relação ao procedimento, caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo com Severino (2013), este tipo de pesquisa está concentrado na análise de um caso em particular, na qual a coleta de dados assemelha-se a pesquisa de campo, havendo

necessidade de se coletar e analisar as informações de forma rigorosa. Gil (1999) também trata do estudo de caso como um exemplo de pesquisa exploratória. O autor compreende que seu uso busca minuciar situações da vida real, manter o caráter unitário do objeto/local de estudo, descrever o contexto em que o objetivo está inserido, além de formular hipóteses e explicar variáveis de fenômenos complexos e situacionais.

5. 2 Coleta e análise de dados

Foram realizadas duas coletas de dados específicas para as seções de referencial teórico e de resultados e discussões. Logo, para o referencial teórico foram feitas coletas de fonte secundária, como artigos científicos, livros, materiais gerais, sites oficiais e outros, sobre a temática estudada através da pesquisa bibliográfica. Tal processo foi necessário devido a necessidade em compreender o que se tem disponível na literatura científica sobre o assunto.

Para Marconi e Lakatos (2003), a coleta de fonte secundária, se refere em analisar, estudar, e interpretar dados históricos e bibliográficos; livros; artigos; materiais em geral e dentre outros, sendo informações previamente coletadas e sintetizadas por outros pesquisadores sob a mesma temática. Assim, foi por meio da pesquisa bibliográfica que este estudo teve seu referencial teórico, realizado em bases de dados como o Portal de Periódicos da CAPES, Google Acadêmico, *Scielo (Scientific Electronic Library Online)*. Este tipo de pesquisa é caracterizado “[...] como uma metodologia de busca e acesso a fontes de informação que auxiliam na compreensão de conceitos acerca da produção do conhecimento sobre um determinado tema” (Bentes Pinto; Cavalcante, 2015, p.17).

Para a aplicação da pesquisa e coleta de informações de fonte primária, sendo um material exclusivo da pesquisa, utilizou-se da entrevista com o gestor da empresa analisada e dois funcionários da equipe. Esta técnica foi escolhida com o intuito de “apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam” (Severino, 2013, p.124). O roteiro da entrevista utilizado no estudo foi elaborado com base em uma abordagem exploratória-descritiva, focada em investigar os desafios da implementação do planejamento estratégico em uma empresa familiar do setor pecuário cearense. A estrutura das perguntas foi planejada para capturar tanto informações objetivas quanto subjetivas dos participantes, abrangendo aspectos fundamentais do planejamento estratégico, como a análise de ambientes internos e externos, a formulação de estratégias e a implementação de práticas de gestão. As perguntas foram divididas em blocos temáticos, seguindo a lógica do processo de planejamento estratégico. Primeiramente, foram abordadas questões relacionadas ao diagnóstico estratégico, buscando

entender como os entrevistados percebiam o ambiente interno e externo da empresa. Esse bloco foi embasado na literatura sobre planejamento estratégico, que destaca a importância de um diagnóstico preciso para orientar as decisões estratégicas (Oliveira, 2004).

Em seguida, foram feitas perguntas sobre a formulação de estratégias e definição de objetivos, com base nos princípios de Kaplan e Norton (1997), que consideram a clareza na definição de metas como essencial para o sucesso do planejamento estratégico. As questões buscam compreender como os gestores definiam suas estratégias e quais ferramentas utilizavam para isso, como a análise SWOT e as Cinco Forças de Porter.

Por fim, a entrevista abordou a implementação e o controle das estratégias, buscando identificar os principais desafios enfrentados nesse processo. Essa parte do roteiro foi baseada em autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que enfatizam a importância de monitorar e ajustar as estratégias conforme necessário.

A escolha dessas perguntas e a estruturação do roteiro foram justificadas pela necessidade de alinhar o processo de coleta de dados com os objetivos do estudo, garantindo que as respostas fornecessem detalhes sobre os desafios específicos enfrentados pela empresa familiar em questão. Dessa forma, foi possível ter uma visão ampla sobre a empresa, inicialmente, e logo depois ter um aprofundamento da realidade no meio. Em complemento, foi de grande valia o uso da observação direta como forma de ter acesso aos fenômenos em questão, etapa imprescindível para a adequação da pesquisa (Severino, 2013).

Por conseguinte, para a análise dos dados deste estudo, será realizada a interpretação por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (1977), pois a pesquisa visa compreender, analisar e explicar os dados e informações sobre o fenômeno analisado no estudo. Com este fito, este método de análise é definido:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Bardin (1977, p.42).

A interpretação se concentra em esclarecer a variável dependente, explorando dados e informações captadas por meio de entrevistas aplicadas, estabelecendo correlações e construindo hipóteses sobre os fenômenos da pesquisa. Em complemento, a análise dos dados da pesquisa pode ser caracterizada pela compreensão de três partes importantes dos dados e informações coletadas, sendo a interpretação, explicação e especificação (Marconi; Lakatos, 2010).

5.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são os funcionários da empresa analisada, principalmente o gestor e funcionários que possam auxiliar no processo estratégico, com variadas vivências na organização, além dos cargos, setores, anos de atuação e outras variáveis diferentes entre eles. Mediante esse fator, seguem as características individuais:

- a) Sujeito 01 (Gestor): Homem, 59 anos, com ensino superior incompleto em Agronomia;
- b) Sujeito 02 (Funcionário): Mulher, 58 anos, advogada, responsável pela parte financeira da empresa;
- c) Sujeito 03 (Funcionário): Homem, 42 anos, Economista e Contabilista, responsável pela parte de controladoria da empresa.

Vale ressaltar que esses sujeitos foram selecionados mediante a preferência da própria empresa analisada, em alinhamento com a pesquisadora.

5.4 Lócus do estudo de caso

No presente estudo, o caso a ser analisado envolve como locus de pesquisa uma empresa familiar do ramo da pecuária no interior do Ceará que ainda não possui um planejamento estratégico formal. A empresa foi escolhida pela intenção da autora em contribuir com o desenvolvimento de um planejamento com base na experiência obtida pelo saber teórico construído na universidade, bem como pela sua forma de auxiliar em um local de trabalho no qual se tem conhecimento sobre o assunto, visto que a organização tem como administradores sua família. Sendo assim, tal estudo de caso baseia-se na minúcia deste cenário e em descrever os aspectos formadores da empresa. Para tal, é necessária a apresentação geral do local do estudo.

A empresa analisada teve a criação no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas em 1983, contudo, sua história se inicia antes, em 1978, quando o terreno no interior - onde sua estrutura encontra-se sediada -, em Guaiúba, foi comprado pelo pai do atual gestor. Seu começo foi marcado pela criação de bovinos apenas para revenda e venda de leite, além da produção de frutas e verduras. Enquanto isso, a fazenda era voltada apenas para o consumo familiar e para a venda de cabeças de gado. Foi apenas em 1983, quando o atual gestor entrou e iniciou o processo de profissionalização com a criação do CNPJ, que o foco foi para a criação de suínos. Em 1989, teve início o processo de comercialização de carne para o mercado cearense com a

construção de um abatedouro.

Hoje, a empresa é focada na comercialização de carne suína, caprina e ovina, além da venda de cabeças de gado, atividade tida ainda como paralela pela empresa. Inicialmente, a carne era vendida na Central de Abastecimento do Ceará (Ceasa) em um box, com a venda direta para o consumidor final. Em 1995, começou a venda para pequenos frigoríficos em virtude da solicitação de um maior prazo de pagamento que restaurantes e supermercados impuseram. Foi no início dos anos 2000 que teve início a venda direta para supermercados. Atualmente, tem em seu portfólio clientes como, no caso de supermercados: Pão de Açúcar, Carrefour, Extra, Frigoríficos: Lind Boi, Fribal, Novilho de Ouro, e restaurantes, como Coco Bambu, Moleskine, Ordones e outros.

No que diz respeito ao corpo profissional, em seus passos iniciais, havia poucos funcionários, cerca de dez, desde os que cuidavam da parte operacional do manejo dos animais até a parte financeira e administrativa. Além disso, é importante ressaltar que a estrutura da primeira sede da empresa foi adaptada em um cômodo da mãe do atual gestor. Décadas após sua criação, conta com mais de 230 funcionários dentre as áreas: granja, abatedouro, campo, expedição, motorista, vendedores, faturamento, financeiro, recursos humanos, logística e administrativo. Também possui certa estrutura organizacional, apesar da falta de gerentes com conhecimento específico para administrar todas as áreas, relegando este trabalho apenas para o gestor, enquanto, desde 1996, sua esposa entrou para compor a parte financeira da empresa.

Ainda assim, a empresa não tem ferramentas estratégicas que ajudem em sua gestão. No caso, existem apenas relatórios financeiros feitos pelo setor de contabilidade, como demonstração do resultado do exercício (DRE) e balanço patrimonial, a área da Contabilidade é terceirizada para uma empresa, tendo apenas alguns funcionários internos da empresa que ajudam nesse processo. Comercialmente, possui metas estipuladas para cada vendedor delimitadas pelo gestor com base nas vendas anteriores e no perfil dos clientes de acordo com o que cada vendedor tem em sua base. Fora esse setor, a área da granja e do abatedouro possuem metas de produtividades.

Além disso, identificou-se que a granja, responsável pela produção de suínos, e o curral, dedicado à criação de caprinos, possuem metas específicas focadas no desempenho de cada área, dispostas nos Quadros 2, 3 e 4. Na granja, as metas são semanais e são revisadas todos os sábados, enquanto no curral, as metas são mensais e o acompanhamento ocorre no final de cada mês com os líderes responsáveis. Para a granja, o acompanhamento é realizado em conjunto com um veterinário, e para o curral, em parceria com um zootecnista.

Quadro 2 - Mapa de produção semanal da granja

Índice	Meta
Animais entregues creche	480 animais
Peso médio entrega creche	23 kg
Leitões desmamados maternidade	489 animais
Peso médio de desmame maternidade	6 kg
Leitões nascidos vivos maternidade	520 animais
Peso médio nascidos vivos maternidade	1,40 Kg
Quantidade de partos maternidade	38 animais
Quantidade de coberturas (quantidade de matrizes inseminadas)	42 animais
Estoque matrizes ativas plantel reprodutivo	840 animais
Estoque leitoas plantel reprodutivo	60 animais
Animais mortos creche	7 animais
Animais mortos maternidade	32 animais
Quantidade abortos reprodução	1 animais
Quantidade Reprodução CIO reprodução	3 animais
Morte de fêmeas plantel reprodutivo	1 animal

Fonte: dados originais da pesquisa (2024)

Diante da constatação da existência dessas metas de produção percebe-se que nesta área a empresa adota algumas ferramentas de gestão. A diferenciação entre a granja e o curral, com metas específicas e acompanhamento especializado, sugere a existência de uma abordagem que busca otimizar o desempenho de cada área de produção. A revisão semanal na granja, com o envolvimento de um veterinário, e a revisão mensal no curral, com a participação de um zootecnista, indicam uma preocupação com a precisão e a eficácia na gestão dos processos produtivos. Esta estrutura contribui para um controle mais rigoroso e uma resposta mais rápida às necessidades específicas de cada setor, que podem ser expandidas para as demais vertentes do negócio.

Quadro 3 - Mapa de produção mensal do curral (matrizes)

Matrizes	
Índice	Meta
Mortalidade Geral	9 animais
Percas Pré-Diagnóstico de Gestação	4 animais
Taxa de Gestação	239 animais
Morte de Gestante	5 animais
Perca Pré-Natal	4 animais
Perca Não Identificada	5 animais
Taxa de Prolificidade	27 animais

Fonte: dados originais da pesquisa (2024)

Quadro 4 - Mapa de produção mensal do curral (cordeiros)

Cordeiros	
Nascidos	252 animais
Desmamados	222 animais
Mortalidade Total	30 animais
Mortalidade até o 1º Desmame	25 animais
Mortalidade no 2º Desmame	5 animais
Peso Vivo ao Reinício da Cobertura (kg)	15,800 Kg
Peso Vivo ao Desmame (kg)	18,400 Kg
Peso Vivo do 1º Desmame (kg)	19,000 Kg
Peso Vivo do 2º Desmame (kg)	17,500 Kg
Quilograma de Cria ao Reinício. da Cob. (kg/cab)	15,926 Kg
Quilograma de Cria Desmamada (kg/cab)	14 Kg
Ganho de peso diário no 2º Desmame (g/dia)	200 g

Fonte: dados originais da pesquisa (2024)

Atualmente, a empresa tem faturamento mensal estimado em 4 milhões de reais que possibilita uma maior estruturação de serviços e projetos com foco na produção de carneiros sem o uso de gás carbônico e no investimento em certificações, a exemplo do Selo de Inspeção Estadual (SIE), que permite o comércio para todo o estado do Ceará. Tal documentação provê a oportunidade de a empresa expandir sua operação no interior por meio de promotores em cidades centrais, como Sobral, para realização de vendas. Em relação à pandemia de Covid-19, causada pelo vírus Sars-Cov-2, as vendas aumentaram em grande percentual devido ao aumento do consumo de alimentos.

Com base nisso, a seção a seguir retrata a análise dos dados coletados por meio da entrevista e documentação analisada, apresentando os resultados da pesquisa.

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSTRUÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS

Esta seção trata do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico no locus de pesquisa escolhido, sendo dividida em três subseções: construção, análise e primeiros resultados.

6.1 Construção

Com o intuito de pormenorizar o passo a passo da construção do planejamento estratégico, foram realizadas as seguintes etapas descritas no Quadro 2:

Quadro 5 – Cronograma de construção do Planejamento Estratégico

2024					
Atividades a serem realizadas	FEV	MAR	ABRIL	MAIO	JUN
Visitação da empresa analisada e reunião com o gestor	X				
Coleta de dados por meio da pesquisa documental	X	X			
Entrevista com o gestor		X			
Entrevista com os funcionários		X			
Realização da Análise SWOT		X			
Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i>			X		
Utilização das Cinco Forças de Porter			X		
Análise dos dados coletados				X	
Reunião com o gestor e funcionários para apresentação do planejamento				X	
Finalização do planejamento de acordo com os apontamentos feitos				X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No âmbito das atividades planejadas para a realização desta pesquisa, foram efetuadas quatro visitas à empresa em estudo. A primeira visita incluiu uma reunião com o gestor da

empresa e uma sessão de observação direta nas instalações da fazenda. Durante esta visita, foram inspecionados todos os setores, incluindo a granja e o curral. Além disso, houve interações informais e não registradas com alguns funcionários, para fins de conhecimento das práticas operacionais cotidianas da empresa.

Na segunda visita, procedeu-se à coleta de documentos essenciais para o embasamento da pesquisa. Entre os documentos obtidos, destacam-se relatórios de vendas, carteira de clientes, meta e volume de vendas por vendedor, além do mapa de produção de animais. Esses documentos, embora em quantidade e diversidade insuficientes, foram fundamentais para a análise quantitativa e qualitativa das operações da empresa.

A terceira visita foi dedicada à realização de entrevistas individuais. Foram entrevistados o gestor principal (identificado como S1), sua esposa (identificada como S2) e o funcionário com função gerencial (identificado como S3). Cada uma das sessões de entrevistas durou em médio quarenta e cinco minutos, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas para execução da análise. Essas entrevistas possibilitaram a compreensão da estrutura organizacional e das dinâmicas de gestão da empresa familiar.

A quarta e última visita teve como objetivo a realização de uma reunião com o gestor e os demais membros da gestão para a apresentação do planejamento estratégico. Esta etapa foi basilar para alinhar as expectativas e estratégias futuras da empresa com os resultados preliminares da pesquisa, além de validar as informações coletadas nas visitas anteriores.

Essas visitas, combinando observação direta, coleta de documentos, entrevistas e apresentação estratégica, proporcionaram uma visão mais completa das práticas e processos da empresa, servindo como base sólida para as análises subsequentes desta pesquisa.

6.2 Análise

Para realizar a análise de conteúdo dos dados fornecidos segundo a metodologia de Bardin (1977), seguiremos as três fases principais: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

- 1) Pré-análise - nesta etapa, é feita a organização do material, escolhendo os documentos que serão analisados e formando uma ideia inicial sobre o conjunto de dados. Os dados incluem respostas de diferentes stakeholders (gestor, funcionário, esposa do gestor) sobre a cultura do planejamento estratégico, implementação de estratégias e operações na empresa.
- 2) Exploração do material - os dados foram codificados em categorias baseadas nas

respostas dos entrevistados. Assim, foram criadas as seguintes categorias:

- 3) Compreensão e importância de diretrizes estratégicas: esta categoria inclui todas as menções sobre o entendimento dos entrevistados a respeito do que são diretrizes
- 4) estratégicas, incluindo missão, visão, valores e como estes elementos são percebidos em termos de sua importância para o negócio;
- 5) Implementação de estratégias: agrupa declarações relacionadas aos processos, desafios e ações tomadas para implementar estratégias dentro da organização. Engloba também percepções sobre o alinhamento entre estratégias propostas e sua execução prática;
- 6) Barreiras à implementação efetiva: captura as dificuldades enfrentadas pela organização na implementação de estratégias. Isso pode incluir falta de conhecimento, recursos, tempo, ou a complexidade de formalizar processos em um ambiente familiar e não estruturado.
- 7) Gestão de Recursos Humanos: engloba comentários sobre a gestão de pessoas, incluindo a existência de um departamento de RH, capacitação de funcionários, e como a falta de uma gestão de RH estruturada afeta a cultura organizacional e a implementação de estratégias.
- 8) Cultura Organizacional: inclui descrições e discussões sobre a cultura do planejamento estratégico, como ela é percebida pelos membros da empresa, e o impacto da liderança e da estrutura familiar na cultura da empresa.
- 9) Impactos da Origem Familiar na Gestão: esta categoria destaca como a origem familiar da empresa influencia a gestão e as práticas empresariais, focalizando nas vantagens e desvantagens que isso traz para o ambiente corporativo.
- 10) Recomendações e Mudanças Sugeridas: agrupa sugestões dos entrevistados sobre como melhorar a implementação das estratégias, incluindo a introdução de novas práticas, ferramentas ou mudanças estruturais.
- 11) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação - após a codificação, analisamos os dados para extrair padrões ou temas significativos. Inferimos que uma das maiores barreiras à implementação eficaz de estratégias na empresa é a falta de conhecimento especializado e de formalização nas práticas de gestão. A ausência de um departamento de RH estruturado e a confusão entre as responsabilidades gerenciais também são destacadas como desafios principais.

Na sequência, apresentamos no Quadro 6, as respostas dos entrevistados dentro das categorias criadas com base na técnica de análise de conteúdo de Bardin:

Quadro 6 – Compilação das respostas por categoria

Compreensão e importância de diretrizes estratégicas	<p>Gestor: Reflete sobre o que são diretrizes estratégicas e como eles formam a base para o futuro da empresa. Menciona a importância de repassar essas diretrizes para os funcionários, apesar de ainda não ter feito isso.</p> <p>S3 Funcionário: Cita a criação de missão, visão e valores com base em pesquisas e a crença do que a cultura da empresa é, mostrando uma compreensão prática desses conceitos.</p>
Implementação de estratégias	<p>Gestor: Destaca a construção da cultura organizacional feita em diálogo com suas filhas e a delegação dessa tarefa ao funcionário devido à falta de tempo.</p> <p>Esposa do Gestor: Fala sobre a cultura organizacional já existente, mesmo que não formalizada anteriormente, indicando um nível de implementação informal das estratégias.</p>
Barreiras à implementação efetiva	<p>S1 Gestor: Aponta a falta de um gestor de RH e a limitação de recursos e tempo como principais barreiras.</p> <p>S3 Funcionário e S2 Esposa do Gestor: Ambos mencionam a falta de iniciativa e priorização, além de conhecimento limitado, como principais desafios para a implementação eficaz das estratégias.</p>
Gestão de Recursos Humanos	<p>S1 Gestor: A falta de um gestor de RH adequado é citada como uma falha na transmissão e criação de estratégias para a cultura ser vivenciada diariamente.</p> <p>S2 Esposa do Gestor: Comenta sobre a inexistência de ações de <i>endomarketing</i> e ações cotidianas para fortalecer a cultura, refletindo deficiências na gestão de RH.</p>

Cultura Organizacional	Todos os entrevistados: Discutem aspectos da cultura atual, incluindo missão, visão, valores, e preocupações com o meio ambiente e a qualidade dos produtos, demonstrando um alinhamento com a identidade organizacional desejada.
Impactos da origem familiar na gestão	Todos os entrevistados: Não acreditam que a origem familiar é uma barreira para a formalização das diretrizes estratégicas, embora mencionem características típicas das empresas familiares, como a centralização de decisões.
Recomendações e mudanças sugeridas	S3 Funcionário: Sugeriu a necessidade de mais iniciativa para propagar a cultura da empresa e melhorar a estrutura administrativa.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Por conseguinte, o desenvolvimento de diretrizes estratégicas compõe um processo essencial para a formulação de qualquer processo estratégico, no qual os conceitos-chave são utilizados para o reconhecimento interno da empresa como uma organização com propósito e para a representação externa na empresa no mercado. Nesse sentido, conforme supracitado no tópico do *lôcus* da pesquisa, a empresa em questão vem de uma formação familiar e de uma profissionalização quando o atual gestor entrou a frente da empresa. Sem formação de ensino superior, o conhecimento que adquiriu em gestão foi com a experiência de vida e com aprendizados adquiridos ao longo do tempo.

Quando perguntado sobre o que são diretrizes estratégicas, o S1 (Gestor) comenta que são os planos que tem a fazer no futuro da empresa e para onde a empresa irá seguir. De acordo com Fernandes e Berton (2005), a questão estratégica no mundo empresarial consiste na criação e sustentação de vantagens competitivas futuras, principalmente diante da concorrência e com vistas de preparação para sobrevivência na crise e fortalecimento no mercado. Em consonância, Costa, Pereira e Antonio (2019) ponderam sobre a permanência de uma relação entre as empresas e o meio ao redor para que estas consigam seguir de acordo e apesar das dinâmicas no mercado.

Ainda, S1 entende que a definição de Missão é “qual o motivo da empresa existir”, os Valores “são os princípios que a empresa defende” e a Visão “é onde a empresa quer chegar

como ela foi construída”. Sua compreensão perpassa, de acordo com Barbosa e Teixeira (2003) por um pensamento estratégico no qual ele baseia a definição de tais elementos, levando em consideração tanto o ambiente em particular quanto a situação financeira, a cultura do local e os fatores socioeconômicos ao redor. Tanto na visão de Stoner (1985) quanto Porter (2002), é por meio de uma estratégia empresarial que tem uma escolha mais assertiva de tais características que contribuem para o crescimento do negócio, relacionando-se também ao ambiente externo e ao público-alvo. Contudo, para isso é necessário traçar uma estratégia adaptativa e que esteja apta a mudanças constantes, envolvendo também todos os agentes que compõem a empresa, que acaba reverberando na formulação de uma cultura organizacional.

Nesse contexto, S1 pede ao S3 para construir uma base para esses elementos organizacionais, levando em conta a maior expertise do segundo para a tarefa. Para a construção da cultura organizacional o gestor pediu para o Funcionário, o mesmo entrevistado, para fazer a construção já que segundo ele, não tem tempo e o funcionário teria mais expertise para a construção. O motivo da criação das diretrizes estratégicas foi devido o gestor entender a importância da construção desse processo e o repasse para os funcionários, então começou com a definição, mas ainda não passou para os funcionários.

Nesse sentido, Silva e Valdisser (2017), estabelecem que a estratégia deve ser feita de forma econômica, aplicável e, se possível, original, mas que acima de tudo respeite os objetivos, desafios, a missão, a visão, os valores e a cultura organizacional da empresa. Contudo, para a realidade da empresa analisada, os principais motivos para a falta de implementação eficaz da estratégia e, conseqüentemente, de uma cultura, é que não existe um gestor de recursos humanos. Há somente uma funcionária responsável pela área de departamento pessoal que, apesar de sua disposição, não possui as ferramentas do conhecimento para criar e repassar estratégias no cotidiano.

Apesar de Ansoff (1993) afirmar que as estratégias culminam em um complexo de regras empresariais relevantes para a tomada de decisão, que influencia o comportamento da organização de acordo com as variáveis existentes, quando não há espaço para o desenvolvimento desses elementos por diversos fatores, conseqüentemente a empresa pode deixar de estar abertas a novas possibilidades no mercado. Diante disso, é possível observar que a dificuldade em si não está estritamente relacionada ao tipo de empresa que está sendo analisada – empresa familiar – mas sim a falta de tempo, priorização e recursos para colocar em prática a cultura organizacional.

Ainda assim, para o S2, existe uma cultura organizacional na empresa mesmo que não oficializada. Indagado sobre as diretrizes estratégicas, afirmou que algumas coisas como “a

preocupação com o meio ambiente, com o funcionário e ter o objetivo de ser referência no setor” definiam bem a empresa. Sobre as dificuldades dessa formalização, afirmou que o conhecimento é a maior delas, seguido de “falta de priorização e falta de um setor pessoal na empresa que possui somente uma pessoa, não existe ações de *endomarketing* e nem ações no dia a dia para fortalecer a cultura”. Em casos mais específicos, comenta que a falta do nível superior também gera dificuldade a gestão estratégica e a cobrança por melhores resultados. Contudo, a empresa oferta possibilidades de cursos para a melhoria dos conhecimentos.

A implantação de uma gestão estratégica, por exemplo, de acordo com Elias e Ruiz (2016), provém de uma estrutura bem definida de planejamento que, por sua vez, veio de uma estratégia bem construída. Ela visa um sistema eficaz que alcance os objetivos determinados e busque esclarecer e expandir traços estratégicos, comunicar os trabalhadores, alinhar pensamentos, planejar, ajustar, realizar etc.

Sobre a definição da missão, visão e os valores da empresa, o S3 afirma que os desenvolveu de acordo com pesquisas e estudos, principalmente levando em consideração o que ele próprio observou nos vinte anos de experiência na empresa e achou coerente com a cultura organizacional. Para ele, por ser um dos funcionários mais antigos, um dos fatores pelo qual não houve um desenvolvimento administrativo mais profundo com relação as diretrizes estratégicas está ligado ao início da empresa em si, no qual o principal objetivo era “sair do vermelho” e conseguir realizar o pagamento das contas. Tal fato os levou a não pensar na estruturação estratégica da empresa. O pensamento de S3 alinha-se ao de S2 sobre as prioridades da empresa em seu início, no qual afirma que “a missão/objetivo era começar a dar lucro e conseguir arcar com as responsabilidades.”

É interessante ressaltar que, de acordo com Camargo e Dias (2003), o conceito de estratégia acabou seguindo uma linha mais assertiva, tratando também sobre o conhecimento do ambiente, a personalidade empresarial e a razão existencial de uma empresa. Nesse caso, o conhecimento do ambiente foi essencial para a formulação dos elementos que compõem a cultura da empresa. Em contrapartida, S3 acredita que há uma falta de iniciativa na propagação da cultura da empresa, visto que hoje ela está estabilizada no mercado, abrindo a possibilidade de se pensar mais na sua administração.

Ainda para S1, S2 e S3, o fato de ser uma empresa familiar não limita a definição dessas diretrizes, mas sim o fato de que não há uma pessoa específica que seja responsável por viabilizar uma cultura organizacional, que acabou não sendo incentivada. Tal pensamento vai ao encontro de Rodrigues (2018) ao afirmar que, para uma empresa alcançar seus objetivos, necessita que a estratégia seja formulada de maneira consistente, encarregando pessoas para

trabalhar nela desde sua criação até os ajustes finais diante de determinadas situações.

6.3 Resultados

Após a análise e categorização das respostas das entrevistas, bem como a análise documental dos dados financeiros da empresa, foram obtidos os seguintes resultados: A missão da empresa é ‘produzir e fornecer carnes suína, ovina e caprina de excelência, assegurando a qualidade e a sustentabilidade em todos os processos’. Como uma empresa familiar com raízes no setor pecuário cearense, buscamos atender as expectativas dos nossos clientes e parceiros, preservando nosso legado e impulsionando a inovação para garantir o crescimento contínuo e a perpetuação do negócio ao longo das gerações. No que condiz a visão, estabeleceu-se ‘até o ano de 2030, consolidar a posição da empresa como líder no fornecimento de carnes suína, ovina e caprina no Estado do Ceará, reconhecida pela qualidade e inovação contínua em todos os processos.

Condizente aos valores da empresa estão o respeito as suas raízes familiares e a herança transmitida ao longo das gerações, mantendo um compromisso firme com a continuidade e a excelência que sempre a definiram. Prioriza a qualidade em todos os seus produtos, assegurando que cada etapa do processo produtivo atinja os mais altos padrões. Além disso, a empresa está comprometida com práticas sustentáveis, visando a preservação do meio ambiente e o bem-estar das futuras gerações. A busca por inovação contínua é uma parte central de sua cultura, com esforços constantes para aprimorar processos, produtos e serviços, mantendo-se à frente das necessidades do mercado. Finalmente, a empresa atua com integridade e transparência em todas as suas interações, valorizando a confiança e o respeito de seus clientes, colaboradores e parceiros.

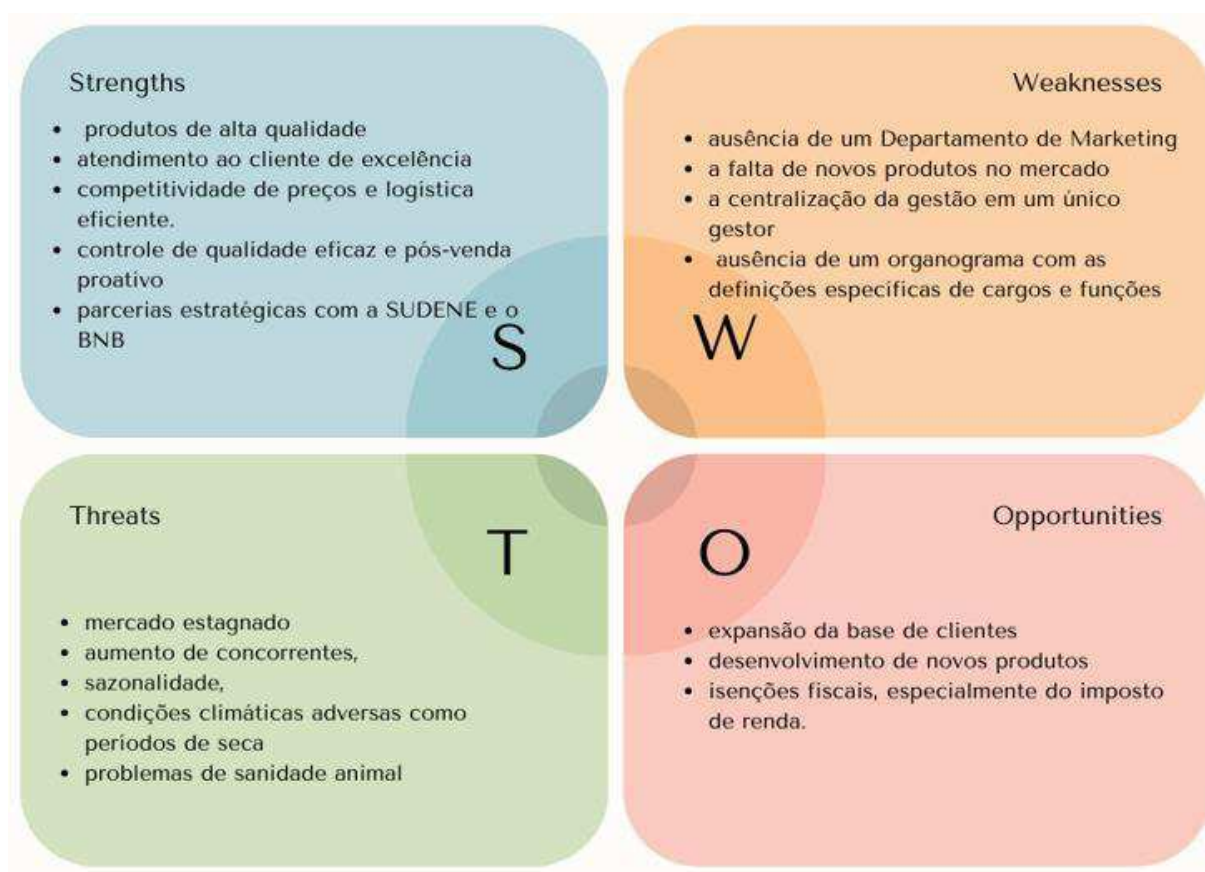
Na análise SWOT, foram identificadas inicialmente as várias forças da empresa. Destacando-se a produção de produtos de alta qualidade, com melhoria contínua desde a produção inicial até a finalização, um atendimento ao cliente de excelência, a competitividade de preços, e a logística eficiente. Apontou-se, ainda, o controle de qualidade eficaz, refletido no baixo número de reclamações, bem como a existência de uma preocupação evidente com o meio ambiente. A empresa também possui um processo de pós-venda proativo e parcerias estratégicas com a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) e o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), as quais foram fundamentais para financiamentos e melhorias na infraestrutura.

Entre as fraquezas, foram apontadas a ausência de um Departamento de Marketing, a

falta de novos produtos no mercado e a centralização da gestão em um único gestor, que reconhece a necessidade de uma gestão mais distribuída. A empresa também carece de um organograma claro e de definições específicas de cargos e funções, o que prejudica os procedimentos inerentes à gestão.

As oportunidades identificadas incluem a expansão da base de clientes por meio de prospecção, o desenvolvimento de novos produtos e a possibilidade de aproveitar isenções fiscais, especialmente do imposto de renda. Já as ameaças envolvem um mercado estagnado sem crescimento na demanda, aumento de concorrentes, sazonalidade, condições climáticas adversas como períodos de seca e problemas de sanidade animal, que podem impactar negativamente as operações e a sustentabilidade do negócio. Na Figura 6, encontra-se sintetizada essa análise.

Figura 6: Análise *Swot* da empresa



Fonte: elaborada pela autora (2024)

Por conseguinte, de acordo com o modelo das cinco forças de Porter, a empresa enfrenta diferentes desafios, quais sejam:

- a) Poder de Negociação dos Fornecedores: No setor agropecuário, os

fornece e oferece uma gama variada de produtos essenciais, como matérias-primas para a ração animal, matrizes novas, medicamentos veterinários e equipamentos agrícolas. No estado do Ceará, a disponibilidade desses insumos é variável; enquanto há uma ampla variedade de produtores de matrizes para suínos e caprinos, frequentemente é necessário buscar insumos como milho e soja em outros estados, como Piauí e Maranhão, devido ao custo mais acessível. Além disso, a aquisição de vitaminas e minerais para as rações geralmente é realizada em São Paulo.

b) **Poder de Negociação dos Compradores:** Os compradores neste setor incluem frigoríficos, distribuidores de carne e restaurantes. No Ceará, o poder de negociação desses compradores varia conforme a dinâmica do mercado. Quando o mercado está aquecido, e os preços são semelhantes entre concorrentes, a empresa pode se ver obrigada a ajustar seus preços ou atender demandas específicas dos compradores para manter sua clientela.

c) **Ameaça de Novos Entrantes:** A entrada de novas empresas no setor pecuário exige investimentos significativos em terras, gado, instalações e conhecimento técnico, o que pode representar uma barreira significativa. Empresas já estabelecidas possuem vantagens como escala e conhecimento de mercado que podem dificultar a entrada de novos competidores.

d) **Ameaça de Produtos Substitutos:** No setor pecuário, os substitutos incluem carnes de outras fontes como frango, peixe e bovino, além de opções vegetarianas e veganas. Apesar da carne suína ter um mercado consolidado no Ceará e ser considerada um produto saudável, mudanças nas preferências dos consumidores podem elevar a demanda por esses substitutos.

e) **Rivalidade entre os Concorrentes Existentes:** A rivalidade é intensa no setor pecuário no Ceará, especialmente entre os produtores que disputam os mesmos mercados. As empresas competem em aspectos como qualidade da carne, eficiência operacional, precificação e acesso a canais de distribuição.

f) **Obstáculos:** Existem deficiências significativas na capacidade de análise estratégica; o gestor, apesar de sua ampla experiência operacional, mostra limitações no conhecimento gerencial necessário para conduzir análises SWOT e aplicar o modelo das Cinco Forças de Porter. A falta de gestores para áreas específicas obriga o gestor principal a focar em questões imediatas, comprometendo a visão e o planejamento estratégico de longo prazo.

No que concerne a consecução dos objetivos específicos 3 e 4, tem-se a observar que

relativamente ao estabelecimento de metas e à elaboração do planejamento estratégico, a única métrica financeira disponível até 2015 era o faturamento, o qual foi documentado por um funcionário em resposta a uma exigência do Banco do Nordeste do Brasil (BNB) durante o processo de estruturação de uma linha de crédito. Para tal, efetuou-se uma projeção das vendas, fundamentada na inflação e nas expectativas de crescimento da empresa, demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1 – Estimativa de faturamento anual e de percentual de crescimento

Ano Base	Meta de faturamento	Crescimento %
2019	R\$ 11.500.000,00	
2020	R\$ 13.225.000,00	15
2021	R\$ 15.208.750,00	15
2022	R\$ 17.490.052,50	15
2023	R\$ 20.113.571,88	15

Fonte: dados originais da pesquisa (2024).

Entretanto, ao confrontarmos a estimativa com faturamento real alcançado pela empresa neste período percebe-se que a projeção foi bastante aquém do alcançado. Tal disparidade pode ser atribuída justamente a ausência de ferramentas e de procedimentos de gestão por parte da empresa, sendo este um dos desafios a serem superados para o seu crescimento organizado e competitivo. Para tanto, o faturamento e o percentual de crescimento anual estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 – Faturamento e percentual de crescimento anual

Ano Base	Faturamento alcançado	Crescimento %
2019	R\$ 18.305.989	
2020	R\$ 28.982.710	58,32%
2021	R\$ 36.663.199	26,50%
2022	R\$ 38.211.575	4,22%
2023	R\$ 47.070.810	23,18%
2024 ¹	R\$ 18.224.901	-

Fonte: dados originais da pesquisa (2024).

Para o ano de 2024, estabeleceu-se uma meta de faturamento de R\$ 48.000.000,00, antecipando-se a uma futura expansão das vendas para a região do Cariri. Já as metas de desempenho para os vendedores são revisadas semanalmente durante reuniões conduzidas às segundas-feiras, precedidas pela elaboração de um relatório na sexta-feira anterior. Nessas

reuniões, discutem-se as metas estabelecidas, desafios enfrentados, tendências de mercado e estratégias para impulsionar as vendas. Importante destacar que as metas para os vendedores são definidas em termos de quantidade (quilos vendidos), e não por valor de faturamento, para evitar a preferência por produtos de maior valor unitário. A definição dessas metas leva em consideração o perfil dos clientes atendidos, histórico de vendas e sazonalidade. Para exemplificar, elencamos na Tabela 3 as metas e os resultados por vendedor, referente ao mês de abril de 2024.

Tabela 3 - Relatório vendas Abril 2024

Vendedor	Meta	Vendas	Atingimento %
Vendedor 1	65.000 kg	37.852,200 kg	58,23%
Vendedor 2	55.500kg	36.414,206 Kg	65,61%
Vendedor 3	37.000 kg	15.354,000 Kg	41,49%
Vendedor 4	28.000 kg	13.683,500 Kg	48,86%
Vendedor 5	10.000 kg	7.081,100 Kg	70,81%
Vendedor 6	18.000 kg	13.943,000 Kg	77,46%
Vendedor 7	10.000 kg	7.518,700 Kg	75,18%
Vendedor 8	20.000 kg	17.084,100 Kg	85,42%
Vendedor 9	13.000 kg	10.093,100 Kg	77,63%
Vendedor 10	40.000 kg	38.591,883 Kg	96,47%
Vendedor 11	6.000 kg	8.943,200 Kg	149,05%
Vendedor 12	15.000 kg	7.712,000 Kg	51,41%

Fonte: dados originais da pesquisa (2024)

Por conseguinte, a principal dificuldade para a implementação de metas é a falta de um organograma da empresa, o que dificulta a criação de metas por setores, pois não existe de fato um responsável por cada área. Outra dificuldade identificada foi a ausência efetiva de execução e acompanhamento, pois embora a criação de novas metas tenha sido contemplada, falta à empresa uma estrutura adequada para o acompanhamento do cumprimento das metas pelas pessoas envolvidas. Embora o monitoramento esteja presente, observa-se a carência de um plano de ação para abordar as dificuldades identificadas durante as reuniões de acompanhamento.

Ante o exposto, conforme previsto no cronograma da pesquisa, realizou-se finalização do planejamento estratégico da empresa, em função dos achados do estudo. Assim, as definições de metas com base no método de BSC estão elencadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Definição de metas *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicadores
Financeira	Minimizar os custos e maximizar o lucro	R\$ 4.000.000 de faturamento mensal	Faturamento
Cliente	Ser referência no mercado	Ter no máximo de 10 pedidos devolvidos no mês	Quantidade de pedidos devolvidos no mês
Processos internos	Criação de novos produtos, lançamento de carnes suínas já fatiadas e temperadas. Produtos já prontos para adona de casa levar para a casa	Ter 10 novos produtos supin os lançados no mercado.	Quantidade de produtos lançados no mercado
Aprendizado e crescimento	Treinar os vendedores para terem conhecimento dos benefícios dos produtos da empresa	Treinar 100% dos vendedores até o final do ano	Índice de funcionários treinados

Fonte: elaborado pela autora (2024)

As metas e demais elementos do planejamento foram apresentados ao Gestor e demais membros da equipe respondentes da entrevista. Definiu-se que esses indicadores serão avaliados durante as reuniões mensais de resultados da empresa, cuja função primordial consiste na revisão e discussão dos resultados obtidos no período em questão. O principal objetivo desta avaliação é analisar o desempenho da empresa frente às metas e objetivos predefinidos, identificar áreas de sucesso e potenciais oportunidades de melhoria, além de embasar a tomada de decisões estratégicas. Alinhou-se, que posteriormente serão elaborados planos de ação visando o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

6.4 Principais desafios à implantação das práticas de gestão formais

Entende-se que se faz necessário destacar as dificuldades enfrentadas na formalização do planejamento estratégico, conforme observado durante a pesquisa. Essas dificuldades foram agrupadas em categorias específicas, ressaltando o impacto que podem causar na eficácia do planejamento e na implementação das estratégias.

Inicialmente, identificou-se a ausência de processos formalizados. A empresa, por ser de natureza familiar, desenvolve suas operações de forma empírica, sem uma estrutura formal

que guie as atividades diárias. Essa falta de formalização resulta em ineficiências operacionais e dificulta a padronização de procedimentos, o que é essencial para a implementação de um planejamento estratégico consistente. A criação de um organograma claro e a definição de responsabilidades são passos fundamentais que ainda não foram totalmente realizados.

Na sequência, a carência de pessoal qualificado e dedicado às funções estratégicas foi outro obstáculo significativo. A empresa não possui um departamento de marketing, tampouco de recursos humanos estruturado, e as responsabilidades gerenciais estão centralizadas em poucas pessoas, principalmente o gestor principal. Essa centralização impede a delegação eficiente de tarefas e sobrecarrega os gestores existentes, dificultando a implementação de estratégias de longo prazo. Além disso, a falta de um setor de RH limita a capacidade de recrutamento e desenvolvimento de talentos, essenciais para sustentar o crescimento e a inovação.

Por conseguinte, a percepção de priorização na implementação das diretrizes estratégicas também foi percebida. A empresa, tendo superado desafios financeiros críticos em seu início, tende a priorizar a estabilidade operacional sobre a inovação e o planejamento a longo prazo. Essa falta de urgência reflete-se na baixa prioridade dada à formalização de processos e à implementação de mudanças estratégicas necessárias para enfrentar um mercado competitivo. Ponderamos que é essencial criar uma cultura de inovação e melhoria contínua para que a empresa possa adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado.

Além das dificuldades mencionadas, a pesquisa identificou desafios específicos, como a resistência à mudança e a adesão a práticas tradicionais, que são comuns em empresas familiares. A falta de conhecimento especializado e de ferramentas de gestão, como a Análise SWOT e o *Balanced Scorecard*, também são barreiras para a formalização e a implementação eficaz do planejamento estratégico. Em conclusão, a superação dessas dificuldades requer um esforço concentrado na formalização dos processos, no desenvolvimento e capacitação de pessoal, e na criação de um senso de urgência e inovação dentro da empresa. Implementar essas mudanças estruturais facilitará a implementação de um planejamento estratégico eficaz, como também pode resultar em melhorias na competitividade e na sustentabilidade da empresa a longo prazo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral concernente a investigação dos desafios do planejamento estratégico em uma empresa familiar do setor pecuário cearense foi atingido, evidenciando a importância da estruturação formal para a melhoria do desempenho organizacional. A pesquisa identificou que a falta de um planejamento estratégico formal poder resultar em ineficiências significativas e na falta de preparação para enfrentar desafios competitivos e de mercado. Além disso, a resistência à mudança e a adesão a processos tradicionais são desafios consideráveis que podem dificultar a implementação de estratégias efetivas. Entre os objetivos específicos, foram analisados os desafios do processo de formalização de ferramentas administrativas de gestão, destacando-se a ausência de um departamento de marketing, a centralização da gestão em um único gestor e a falta de um organograma claro.

A verificação da aplicação de ferramentas estratégicas, como a Análise SWOT e as Cinco Forças de Porter, mostrou que a empresa enfrenta barreiras devido à falta de conhecimento especializado e à carência de uma gestão de Recursos Humanos estruturada. Também foram identificados desafios na formalização das metas e objetivos, e na implementação e controle do planejamento estratégico, onde a falta de iniciativa e a priorização inadequada foram apontadas como principais obstáculos pelos entrevistados. Nesse sentido, como limitações da pesquisa pode-se destacar a ausência de processos formalizados, o que dificultou a coleta de dados, visto que muitas operações são realizadas de forma empírica e sem documentação adequada. Além disso, a centralização da gestão em poucas pessoas, principalmente no gestor principal, pode ter limitado a diversidade de perspectivas e informações coletadas, dado que as decisões e conhecimentos estão concentrados em um número restrito de indivíduos.

Com a consecução desta pesquisa tornou-se evidente a necessidade de integração de práticas formais de planejamento estratégico àquelas aplicadas tradicionalmente pela família administradora do negócio, para melhorar a eficácia e aumentar a competitividade da empresa. Em resumo, a formalização do planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento sustentável da empresa, permitindo a adaptação às dinâmicas do mercado e a implementação de estratégias mais eficazes, contribuindo para a longevidade e o sucesso da organização no setor pecuário.

Entretanto, a consecução do estudo acerca desta empresa familiar do setor pecuário cearense revelou um cenário singular de sucesso e crescimento significativo, alcançado apesar da ausência de ferramentas administrativas de gestão. Situada no semiárido nordestino, a

empresa tem se destacado pela capacidade de integrar práticas tradicionais de manejo pecuário à inovação informal e à intuição empresarial, resultando em uma expansão notável de suas operações e no aumento substancial de seu faturamento anual. Desde sua fundação, a empresa tem se baseado em práticas empíricas transmitidas de geração em geração, o que proporcionou uma base sólida de conhecimento e adaptabilidade às condições locais. Percebeu-se que a ausência de ferramentas formais de gestão não impediu a empresa de alcançar certo nível de eficiência operacional. Em vez disso, ela desenvolveu métodos próprios de controle de qualidade e produtividade, utilizando o conhecimento prático adquirido ao longo dos anos.

Portanto, pode-se afirmar que um dos fatores fundamentais para o sucesso foi o investimento contínuo na qualidade do rebanho e na melhoria das técnicas de manejo, baseando-se na observação direta e na experiência. A empresa também se beneficiou do capital social construído ao longo dos anos, estabelecendo redes de confiança e parcerias locais que facilitaram a expansão de mercado e a consolidação da clientela. Além disso, a flexibilidade e a capacidade de inovação dos gestores familiares permitiram à empresa explorar novos nichos de mercado e diversificar suas fontes de receita, contribuindo para a estabilidade financeira e o crescimento contínuo. O resultado dessa combinação de tradição e inovação informal foi um crescimento expressivo no faturamento anual, bem como geração de emprego e renda para a comunidade circunvizinha. Outrossim, acredita-se que o alinhamento das práticas tradicionais de administração familiar alinhadas às ferramentas administrativas formais, ora propostas, podem transformar uma empresa familiar em um empreendimento de grande porte, contribuindo para o desenvolvimento econômico regional.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem o processo de implementação de planejamento estratégico em empresas familiares ao longo do tempo. Isso permitiria uma análise mais detalhada dos impactos e benefícios a longo prazo da formalização de processos e da adoção de ferramentas de gestão estratégica. Adicionalmente, estudos comparativos entre empresas familiares que adotaram práticas de gestão formalizadas e aquelas que mantêm métodos tradicionais podem fornecer informações sobre as melhores práticas e os fatores críticos de sucesso. Investigar o papel da cultura organizacional na implementação de mudanças estratégicas em empresas familiares também pode ser um campo promissor, explorando como os valores e as tradições influenciam a aceitação de novas práticas. Outra área relevante seria a análise do impacto de consultorias externas na adoção de planejamento estratégico, avaliando como a intervenção de especialistas pode facilitar a transição para uma gestão mais estruturada e eficiente.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. C. J.; OLIVEIRA, S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 9 jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780>. Acesso em 13 fev. 2024.
- ALMEIDA, P. M. M.; PINHO, S. R. M. A atratividade da firma no ambiente empresarial simulado e as cinco forças de Porter. **Revista Lagos**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 4–11, 2020. DOI: 10.20401/lagos.11.1.345. Disponível em: <https://www.lagos.vr.uff.br/index.php/lagos/article/view/345>. Acesso em: 9 fev. 2024.
- ALMEIDA-SANTOS, P. S.; DANI, A. C.; DAL MAGRO, C. B.; MACHADO, D. G. Propriedade familiar e o earnings management no Brasil: uma análise sob a ótica do take bath e do income smoothing. **Enfoque: Reflexão Contábil**, vol. 36, núm. 1, enero-abril, 2017, pp. 23-44
- ANDION, M.C.; FAVA, R. Planejamento Estratégico. **Coleção Gestão Empresarial**, Rio Preto, v. 5, n. 1, p. 27-38, set. 2002. Disponível em: <https://saude.riopreto.sp.gov.br/wiki/images/9/9e/Planejamento.pdf>. Acesso em 13 fev. 2024.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBOSA, J. D. TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, nº3, p.31-32, julho/setembro 2003. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/354/1/Gest%C3%A3oEstrat%C3%A9gicaEmpresas.pdf>. Acesso em 31 jan. 2024.
- BARBOZA, J.V.S.; ROJO, C.A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 103-116, set. 2015. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/704>. Acesso em 13 fev. 2024.
- BRAGANÇA, F.; MIRANDA NETTO, F. G. O protocolo familiar e a mediação: instrumentos de prevenção de conflitos nas empresas familiares. **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution**, Belo Horizonte, ano 02, n. 03, p. 217-230, jan./jun. 2020. Disponível em <https://rbadr.emnuvens.com.br/rbadr/article/view/74>. Aesso em 04 maio 2024.
- BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v.6, n.1, p. 71-89, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273428927006>. Acesso 30 jan. 2024.
- BENETTI, T.; KELM M. L.; SEIBERT, R. M.; BAGGIO, K.D. Governança corporativa: planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. **Desafio Online**, Campo Grande, v.7, n.2, Mai./Ago. 2019. Disponível em:

<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/6628/5951>. Acesso em 05 maio 2024.

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Brasília: CAPES, 2015.

BLEY, C. A. Como garantir o sucesso de empreendimentos familiares? Proposta de aplicação das ferramentas SWOT e BSC para o planejamento do negócio. *Saber Humano*, Edição especial: **Cadernos de Administração**, pp. 36-51, jul. 2022. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/download/526/513>. Acesso em 09 fev. 2024.

BOBROW, E. E. **10 Minute Guide To Planning**. New York: Alpha Books, 1998.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 45, p. 419–437, out. 2012.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Ensaio para Caderno de Pesquisas em administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan/mar, 2003.

CAMPOS, W. **O que é a gestão estratégica?** Disciplina Gestão Estratégica e Serviços, 7º Período Administração, 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/>. Acesso em 25 maio 2023.

CARVALHO, M. M. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, v.16, n.2, pp.221-236, 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37416210>. Acesso em 12 fev. 2024.

COLENGHI, V.M. **O&M e qualidade total: uma integração perfeita**. Uberaba: Ed. V.M. Colenghi, 2007.

COSTA, R. L.; PEREIRA, L.F.; ANTONIO, N. S. **Estratégia organizacional: do estado da arte até a implementação prática**. Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2019.

DANTAS, V. M. DA C.; NADAE, J. DE; GRANGEIRO, R. DA R. Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense. **Folha de Rosto**, v. 6, n. 3, p. 97-111, 28 dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/488>. Acesso em 05 maio 2024.

DAVIS, J. A. **Plano estratégico integrado para o sistema da empresa familiar**. Cambridge Family Enterprise Group, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://cfeg.com.br/plano-estrategico-integrado-para-o-sistema-da-empresa-familiar/>. Acesso em 20 mar. 2024.

DEREK, A. F. Duplo planejamento. **HSM Management**, São Paulo, n.16, p.106-114, set./out. 1999.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 7, n. 23, p. 161–198, 1967. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/40774>. Acesso em: 6 jul. 2024.

EBC. **Pecuária brasileira colecionou recordes em 2022**. Agência Brasil, Brasília, 29 set. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-09/pecuaria-brasileira-coleccionou-recordes-em-2022>. Acesso em: 15 jul. 2024.

ELIAS, S.M.; RUIZ, T.R. **O Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica**. 2016. 23 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Doctum de Administração da Serra, Serra, 2016.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEIREDO, D. F. Uma Reflexão sobre o Planejamento Estratégico. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, [S. l.], v. 2, n. 1, 2009. DOI: 10.20946/rad.v2i1.1697. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1697>. Acesso em: 19 mar. 2024.

FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit, 2006.

GRZYBOVSKI, D.; VIEIRA, L. Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural em uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p. 78- 96, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo. Atlas, 2008.

JORNAL DO AGRO. **Brasil acumulou recordes de produção na pecuária em 2022**. *Jornal do Agro Online*, 2023. Disponível em: <https://www.jornaldoagroonline.com.br/brasil-acumulou-recordes-de-producao-na-pecuaria-em-2022>. Acesso em: 15 jul. 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KELM, M. L.; SEIBERT, R. M.; BAGGIO, D. K. **Governança corporativa: planejamento**

estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. **Desafio Online**, Campo Grande, v.7, n.2, Mai./Ago. 2019. Disponível em: <http://www.desafioonline.ufms.br>.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LEONE, M. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MALLMANN, L. M.; SCHUH, C. Planejamento na gestão familiar: um estudo de caso. **Prospectus – Perspectivas Qualitativas em Contabilidade e Organizações**. João Pessoa. v. 3, n. 1, p. 27 - 41, jul/2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/prosp/article/download/66862/37886/200988>. Acesso em 09 fev. 2024.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MICHAUX, S.; SILVA, A. **As Cinco Forças de Porter: compreender as forças competitivas e manter-se à frente da concorrência**. 50minutes.com, 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. (2011). A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n.

MUNHOZ, A. **Seminário sobre Estratégia Empresarial**. 1993. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/>. Acesso em: 26 mai. 2023.

NEGREIROS, G. C. **Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: um estudo multicase**. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/35086/1/2022_GabrielCostaNegreiros_tcc.pdf. Acesso

em 20 mar. 2024.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 11.ed., São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

PEREIRA, M.I.; SANTOS dos, A.S. **Modelo de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1990

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. A nova estratégia. In: JÚLIO, Carlos A.; SALIBI NETO, José. (Orgs.). **Estratégia e Planejamento**. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINTO, L. F. G. **Planejamento Estratégico**. Londrina: Editora e Distribuidora S.A, 2016.

PWC BRASIL. **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2023/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2023.html>. Acesso em: 6 jul. 2024.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROCHA, D. T.; SILVA, E. D.; GIMENEZ, F. A. Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.5, n.1, p.102-119, 2011. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/164>. Acesso em 13 fev. 2024.

RODRIGUES, O. Estratégia organizacional: uma ação além dos padrões. Ministério dos Transportes, Brasília, 20 jun. 2018. Artigos - **Gestão Estratégica**. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/porta-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/estrategia-organizacional-uma-acao-alem-dos-padroes>. Acesso em 02 jan. 2024.

ROJO, C. A. **Planejamento Estratégico**. Cascavel: Assoeste, 2006.

ROJO, C. A.; COUTO, E. R. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de

Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta-costura. **Revista TECAP**, v.2, n. 2, p.72-81, 2008. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/910/554>. Acesso em 13 fev. 2024.

SANTOS, B. M.; NIEDERAUER, G.; GODOY, L. P.; MORO, M. F.; REIS, C. C. C. Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância-desempenho e critério-processo. **Exacta**, vol.14, n.4, 2016, pp.619-633. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81049426006>. Acesso em 02 fev. 2024.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review**, [S. l.], v. 10, n. 1, 1997.

SEBRAE. O que são estratégias empresariais? Aprenda a definir metas e saiba como alcançá-las para obter sucesso no seu empreendimento. Sebrae, 07 fev. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 13 fev. 2024.

SEBRAE. Sebrae na sua Empresa: estratégia e gestão. Belo Horizonte: Sebrae, 2021, 40p.

SERRA, F.; TORRES, M.C. S.; TORRES, A.P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, T. F. M. VALDISSER, C. R. Gestão de empresa familiar: o caso da empresa Castelo dos Pães Ltda. - ME. **Getec**, v.6, n.11, pp.110-129, 2017. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/960/698>. Acesso em 09 fev. 2024.

SOUSA, F.F.L.M. **Diagnóstico estratégico das desigualdades socio espaciais na acessibilidade ao trabalho em Fortaleza**. 2019. 190 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

SOUSA, L. A. S.; BUTCHER, L. R. R. Diagnóstico organizacional de uma empresa familiar do setor de saúde em João Pessoa – PB. **Revista Campo do Saber**, v.2, n. 2, jul/dez de 2016. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/viewFile/37/39>. Acesso em 13 fev. 2024.

STEINER, G.A. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press Paperbacks, 1997.

STONER, J. A. F. **Administração**. Trad. J. R. B. Azevedo. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, C.; KISATA, L.; VOGT, M.; KRUGER, S. D. Alinhamento estratégico para uma empresa comercial: uma análise a partir das perspectivas do balanced scorecard. **Revista Ambiente Contábil**, v.16, n.1, jan-jun, 2024. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>. Acesso em 09 fev. 2024.

THOMPSON, A; STRICKLAND, III J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A. Proposta de implantação das ferramentas canva e análise swot em uma empresa de pequeno porte. **Revista Inteligência Competitiva**, v.8, n. 3, jul/set., 2018. Disponível em: <http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev>. Acesso em 09 fev. 2024.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v.11, n.1, p.30-61, jan./abr., 2012. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/download/15076/7285>. Acesso em 13 fev. 2024.

VIÇOSO, Laíza Castro Brumano. A pecuária como agente de territorialização e as formas de fomento para sustentação da pecuária. **Cadernos do Leste**, Belo Horizonte, v. 21, n. 21, p. 1-199, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/caderleste/article/download/35669/30010/123578>. Acesso em: 15 jul. 2024.

WERNKE, R.; J. LUNKES, R.; BORNIA, A. C. Balanced Scorecard: Considerações Acerca das Dificuldades Na Implementação e das Críticas Ao Modelo. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2655>. Acesso em: 13 fev. 2024

WRIGHT, P.; MARK J. K.; PARNELL, J. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: conceitos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZIMMERMAN, F. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC**. Brasília: ENAP, 2015.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Questão 1 – Como foi a definição da Cultura Organizacional da Empresa? Existe alguma formalização e algum repasse para os funcionários?

Questão 2 – Acredita que pôr a empresa ter começado como uma empresa familiar hoje existe uma dificuldade para a formalização das diretrizes estratégicas?

Questão 3 – Hoje é utilizado alguma ferramenta estratégica que ajude na gestão da empresa?

Questão 4 - Como você acredita que essas ferramentas auxiliam na identificação de oportunidades e ameaças, bem como no estabelecimento de metas e objetivos estratégicos para a empresa?

Questão 5 - Quais são as forças e as fraquezas da empresa hoje, olhando para o ambiente interno?

Questão 6 – Como você avalia as 5 forças de Porter para a empresa hoje?

Questão 7 – Quais são os principais obstáculos para a aplicação de ferramentas estratégicas, como as SWOT e as 5 Forças de Porter, na empresa?

Questão 8 – Hoje a empresa possui quais metas? E como elas foram calculadas?

Questão 9 – Como esses objetivos/metasp são alinhados com a cultura organizacional da empresa?

Questão 10 - E como é o processo até chegar nos objetivos a serem alcançados pela empresa?

Questão 11 - Quais os desafios enfrentados nessa formalização e criação dos objetivos da empresa?

Questão 12 – Como a empresa monitora e avalia o progresso em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos?

Questão 13 - Existe rotinas para o acompanhamento dos objetivos estratégico?

Questão 14 – Como são feitos os planos de ação durante o ano para o atingimento das metas?

Questão 15 - Quais são os principais desafios enfrentados na formalização do planejamento estratégico em empresas familiares do setor pecuário cearense?

Questão 16 - Qual é o impacto da formalização do planejamento estratégico no desempenho organizacional das empresas familiares do setor pecuário cearense?