

# OS DESAFIOS DA GESTÃO FAMILIAR EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE PEQUENO PORTE\*

Mariele Almeida Saviatto Mateus\*

**Resumo:** Atualmente as “teorias administrativas” tendem a analisar somente a aplicação dos modelos gerenciais em grandes empresas, não contemplando as peculiaridades das empresas de pequeno porte onde, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos, que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificados entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários. Compreende-se, portanto, a necessidade de mudanças no contexto organizacional nas empresas familiares de pequeno porte, haja vista a deficiência no conhecimento e na utilização de ferramentas administrativas. Desta forma, os estudos relativos às suas técnicas de gestão são fundamentais para um melhor uso destas ferramentas, proporcionando uma alocação eficiente dos, normalmente, escassos recursos disponíveis

**Palavras-chaves:** Empresa de pequeno porte. Organização. Gestão Familiar. Gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O número de empresas de pequeno porte vem crescendo cada vez mais na sociedade. Entretanto, ainda existe certa resistência no tocante à utilização de conhecimentos administrativos específicos para a gestão adequada da organização, principalmente pelo fato de grande parte destas pequenas empresas serem patrimônio familiar com cargos-chaves ocupados por membros da família, nem sempre competentes.

Neste sentido, esta pesquisa pretende identificar a realidade atual e as perspectivas futuras de uma indústria moveleira familiar de pequeno porte desenvolvendo estratégias que possam garantir o crescimento e a sustentabilidade da organização.

Na atual conjuntura econômica, onde as mudanças ocorrem a uma velocidade cada vez maior, a competição se acirra a cada dia, os consumidores estão mais exigentes e a informação está disponível como nunca antes. Conhecer a fundo seus processos internos e ficar atento ao ambiente externo, para que possa planejar-se de forma estratégica, é

---

\* Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de MBA em Gestão de Negócios, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialização em MBA em Gestão de Negócios, sob orientação do Prof. Msc: Marcelo Miguel da Silva, Tubarão(SC), 2017.

fundamental para a sobrevivência no mercado. Diversas atividades, necessidades e serviços surgem continuamente em função de aspectos diversos motivados pela falta de tempo e busca de maior qualidade de vida; este nicho de oportunidades está sendo crescentemente aproveitado pelas empresas de pequeno porte. Essas possuem uma dimensão particular diferente das grandes organizações e, por esta razão torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão.

Desta forma, é importante analisar a realidade das pequenas empresas, assim como suas características e limitações, para uma melhor adequação das estratégias para este tipo de negócio.

Para Pinheiro (1996), as pequenas empresas são oprimidas no seu dia a dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas.

Na concepção de Freitas (2012) as empresas familiares são frequentemente o foco de estudos e discussões, em razão da sua grande representatividade na economia brasileira, influência na geração empregos, produção de novos negócios e, ainda, exercendo um grande potencial de desenvolvimento.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar a realidade atual e as perspectivas futuras da indústria moveleira de pequeno porte.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Descrever as ações estratégicas realizadas na indústria moveleira de pequeno porte.

Desenvolver estratégias que possam garantir o crescimento e sustentabilidade da organização.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas de pequeno porte é o fato das mesmas serem, em grande parte, geridas por familiares, inculcando um ambiente familiar na organização em detrimento de conhecimentos administrativos específicos para uma boa gestão.

Estas pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes da sua estrutura, tanto de capital como de pessoal, que influenciam na sua gestão e atuação no mercado. O pequeno empresário age normalmente por intuição e com base nas suas experiências passadas, tendendo a tornar-se obsoleto em tecnologia, e em aspectos econômicos e sociais. Chegam até a deixar de lado a necessidade de reflexão e planejamento, tentando administrar intuitivamente, quando a própria sobrevivência da empresa depende de análises constantes.

Em muitos casos, também o “patrão” centraliza demais as decisões e funções, gerando falta de delegação de tarefas, concentração de funções, decisões e poderes, engessando a empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO FAMILIAR

Dentre as várias formas de modelos administrativos, as empresas familiares ocupam uma considerável parte e importância no cenário econômico capitalista de diversos países ao redor do mundo e no Brasil. Elas diferem de muitas maneiras dos demais tipos de empresa. Por exemplo, a tomada de decisões é normalmente mais complexa, uma vez que envolve uma mistura de valores e interesses familiares e comerciais.

Para Longenecker (2011), toda empresa familiar é composta tanto por uma família quanto por uma empresa. Embora ambas sejam instituições distintas – cada qual com seus próprios membros, objetivos e valores, elas acabam se sobrepondo na empresa familiar. Para muitas pessoas, essas duas instituições que se sobrepõem representam as áreas mais importantes de suas vidas.

A figura mais importante neste tipo de gestão é o fundador, como o pai, o avô, aquele que desenvolveu e concretizou o negócio e servirá de exemplo a ser seguido pelos outros familiares. Além disso, a imagem que a própria empresa apresenta frente ao mercado

está diretamente vinculada à personalidade do patriarca. Para Werner (2004, p.2) a empresa familiar pode ser definida como:

Aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Para Bernhoeft (1989), é “importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios”. Pelo foco da gestão, são consideradas empresas familiares aquelas organizações que têm seus cargos diretivos ocupados pelos seus próprios membros, escolhidos a partir de laços de sangue, da reciprocidade da confiança entre os mesmos. A necessidade de modernização das práticas de gestão levou a certa flexibilização desse monopólio, levando muitas empresas familiares a mesclarem seus quadros diretivos com profissionais externos contratados, mas continuam influenciando e/ou determinando diretamente nas decisões estratégicas, relacionadas a objetivos, diretrizes e metas da empresa.

Outro aspecto relacionado à empresa familiar é o desejo/possibilidade de sucessão da propriedade para futuras gerações. Se não existe possibilidade dessa transferência, não se configura a condição de empresa familiar. Para Lodi (1993), empresa familiar é “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com o sobrenome da família ou com a figura do fundador”.

A sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte é um dos processos mais importantes e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresária. Segundo Lodi (1987, p.36):

Ocorrem crises porque os dirigentes não sabem o que querem e se atêm a tradição, dominados por uma pesada herança cultural e muitos anos de mercado. A cultura interna na cúpula leva a uma aversão ao risco. O passado domina o presente e o futuro.

Nesse sentido, é necessário que o fundador reconheça que é preciso começar a se afastar de funções estratégicas da empresa e começar a delegar funções aos membros familiares, pois um processo de sucessão só se consolida de modo integral a partir do momento que o sucedido abre espaço para o sucessor agir, sem, no entanto, que isto signifique o afastamento total e abandono da empresa de forma direta.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

O período de turbulência pela qual o mundo está passando, com uma competição cada vez mais intensa, exige dinamicidade em se formular caminhos alternativos para que as empresas não entrem em ciclos de estagnação ou até mesmo de declínio.

Segundo Costa. Eliezer (2007, p.1)

É um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade, com a colaboração da média Gerência, dos supervisores, dos funcionários e demais colaboradores.

Caracteriza-se como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização, senso de direção, continuidade a médio e longo prazo, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

Gestão Estratégica é definir de maneira explícita, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes interno e externo, o rumo que se pretende dar à organização, formulando missão, visão e valores, além de implementar e controlar os objetivos, as estratégias e os planos de ações definidos.

Há uma grande diferença entre Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Já a Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

## 2.3 ANALISE DE SWOT

Nos dias de hoje uma palavra é fundamental em praticamente todo tipo de negócio: Planejamento. É justamente disso que a Análise SWOT trata. O termo “SWOT” é um acrônimo das palavras Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), mas é bastante comum aqui no Brasil as pessoas usarem a palavra FOFA, ao invés do tradicional. Conceitualmente falando, a Análise SWOT se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade

avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado.

Segundo Costa. Eliezer, (2007, p. 86 e 113),

As oportunidades são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão *positivamente* as atividades da empresa. Já as ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão *negativamente* as atividades da empresa; em contrapartida os pontos fortes são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito. Já os pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

Esta técnica foi fundada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, e tinha por objetivo auxiliar e aprimorar o planejamento estratégico empresarial, que já vinha sendo bastante estimulado nas escolas tradicionais americanas ao longo das décadas de 60 e 70.

Análise SWOT é um método efetivo de identificar as forças e fraquezas, e examinar as oportunidades e ameaças que a organização deve enfrentar. Em seu desenvolvimento divide-se em dois ambientes: interno e externo. O primeiro ambiente se refere basicamente a própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o segundo ambiente refere-se às questões externas, ou seja, questões de força maior, que estão fora do ambiente da empresa. As forças e fraquezas são avaliadas a partir do momento atual da organização. As oportunidades e ameaças serão as previsões de futuro que estão ligadas direta ou indiretamente aos fatores externos. Abaixo análise detalhada de cada uma das características da Análise SWOT:

<b>Forças</b> Está relacionado às vantagens que sua empresa possui em relação aos concorrentes. Podemos dizer que são as aptidões mais fortes de sua empresa.	<b>Fraquezas</b> As fraquezas são as aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio. É muito importante haver sinceridade nesta etapa da análise.
<b>Oportunidades</b> São forças externas que influenciam positivamente a empresa. Não existe controle sobre estas forças, pois elas podem ocorrer de diversas formas, como por exemplo, alterações em algum tributo, mudanças na política econômica do governo, investimentos externos, etc...	<b>Ameaças</b> Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas que influenciam negativamente a empresa. Devem ser tratadas com muita cautela, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico da companhia, como também, diretamente em seus resultados.

Fonte: Portal Administração – Tudo sobre Administração.

(<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>), quadro elaborado pela autora, 2018.

A Análise SWOT de ser desenvolvida e interpretada de forma com que consiga unir os principais componentes que atuam como elementos da análise externa e interna. A matriz consegue produzir uma capacidade clara e transparente de visualização externa e interna da organização, possibilitando ao seu gestor maximizar suas atividades de forma que consiga tirar proveito das oportunidades e ao mesmo tempo se proteger das ameaças que possam surgir.

## 2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, que as força a uma revisão da forma de gerir pessoas. Segundo Gil, (2001, p.52),

A Gestão de Pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização, não apenas no momento que ele ingressa na empresa, mas sim a todo o período em que nela atuar; e aumentar sua produtividade, pois quando a empresa decide contratar um profissional é devido a necessidade de gerar maior produtividade e melhores resultados para a empresa.

Gerenciar pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. O termo mobilizar representa todas as estratégias que visam gerar comprometimento, gerar motivação, gerar entusiasmo. Afinal, no ambiente organizacional nada acontece sem as pessoas, isto é, não existe empresa sem pessoas. Para Milioni, (2002, p.49),

A gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e operacionalização das normas internas e legais incidentes.

Para Chiavenato (2014), o contexto geral de Gestão de Pessoas é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil,

senão quase impossível, em face da importância e impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas.

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo como do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas as suas estruturas organizacionais formais, seus produtos ou serviços e seus mercados. Afetam, principalmente, seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder.

As pressões relativas ao contexto externo têm sido bastante estudadas, enquanto as relativas ao contexto interno não tem sido ainda objeto de grande aprofundamento. Quanto ao contexto externo pode-se destacar as seguintes pressões que impactam nas organizações: globalização, turbulência do ambiente, produtos e serviços de alto valor agregado e novas arquiteturas organizacionais e de negócios. Estas pressões exigem respostas das organizações, tais como: flexibilidade, agilidade, gerenciamento eficaz da cadeia de valor, comprometimento de seus colaboradores.

Já no contexto interno as pressões estão voltadas aos seguintes aspectos: maior autonomia e liberdade para os colaboradores desenvolverem suas atividades; maior grau de desenvolvimento das pessoas através de processos permanentes de aprendizagem e desenvolvimento profissional sustentado nas novas capacidades e competências que a organização necessita para alcançar seus objetivos.

Face a este processo de mudança, o perfil dos gestores transforma-se e maneira radical, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor, que vise à migração de estratégia de controle dos funcionários para estratégias que levem ao comprometimento, a partir da participação e do reconhecimento.

Assim, as empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e de comprometimento de seus colaboradores com os objetivos estratégicos e de negócios. Esse envolvimento e comprometimento são vitais para:

- Aumentar o nível de produtividade e qualidade de seus produtos;

- Atingir agilidade na aquisição e internalização de novas tecnologias;
- Gerar rápida aquisição de capacidades e competências organizacionais;
- Maior flexibilidade nos processos de mudança organizacional, face as variáveis internas e externas;
- Maior agilidade para atender as demandas internas e externas.

Oportuno destacar que o alcance desse envolvimento e comprometimento não se dá com um discurso bonito e bem preparado sobre os objetivos econômicos e sociais ou sobre a importância da empresa, nem ocorre com a cooptação das pessoas com salários, benefícios ou facilidades, mais pelo atendimento concreto das expectativas, necessidades, ou seja, dos objetivos individuais de seus colaboradores. Assim, caso o colaborador não perceba vantagens concretas para si próprio, no presente e no futuro e na relação de trabalho que mantém com a empresa, ele dificilmente irá comprometer-se.

O fato de as empresas serem obrigadas a observar com maior precisão, o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas fez com que surgissem as pressões do contexto interno, ou seja, de dentro da própria organização. As empresas, de forma geral têm grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldades ainda maiores para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. O grande desafio que o contexto atual e futuro impõe às empresas é o de criar condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Quanto mais conscientes de si mesmas estiverem as pessoas, mais exigirão transparência por parte da empresa, e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a sustentação da competição e manutenção de diferenciais competitivos.

## 2.5 GESTÃO DE FINANÇAS

Hoje em dia, onde o mercado é cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas precisam estar preparadas para enfrentar desafios cada vez mais difíceis em busca de sua sobrevivência e crescimento.

Neste cenário, a gestão financeira das empresas adquiriu uma grande importância, principalmente pela crescente velocidade das informações e a escassez de recursos. Ela está presente em nosso dia-a-dia, seja nas organizações ou em nosso ambiente familiar e deve ser aplicada diariamente, com controle e relatórios, ou seja, não há controle financeiro se o gestor

não tiver criatividade, agilidade e consciência de que uma boa administração financeira se faz com perseverança, responsabilidade e tendo uma visão sistêmica.

Como toda ciência a gestão financeira passou por uma evolução muito grande durante as últimas décadas aperfeiçoando suas teorias e a aplicação das mesmas. O conceito e a importância das finanças no contexto empresarial têm assumido um papel preponderante, deixando de ser apenas um centro de apuração de resultado e análise de contas a pagar e contas a receber, para tornar-se um ponto de fator crítico de sucesso.

Diz um ditado popular que a parte mais sensível do ser humano é o bolso! Nas empresas, este ditado pode perfeitamente ser aplicado, pois a necessidade de recursos para suprir suas obrigações faz com que elas necessitem fazer verdadeiros “malabarismos” para poder cumprir suas obrigações financeiras.

Este “stress” todo poderia ser evitado, se as empresas aplicassem ferramentas simples de gestão de capital de giro como o fluxo de caixa, por exemplo.

### 2.5.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

De fácil elaboração para as empresas que possuem os controles financeiros bem organizados, ele deve ser utilizado para controle e, principalmente, como instrumento na tomada de decisões. Segundo Santos, (2001. p.57),

Fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente, capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa

O fluxo de caixa deve ser considerado como uma estrutura flexível, no qual o empresário deve inserir informações de entradas e saídas conforme as necessidades da empresa. Com as informações do fluxo de caixa, o empresário pode elaborar a estrutura gerencial de resultados, a análise de sensibilidade, calcular a rentabilidade, a lucratividade, o ponto de equilíbrio e o prazo de retorno do investimento. O objetivo é verificar a saúde financeira do negócio a partir de análise e obter uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa.

A gestão financeira é uma área vital para a sobrevivência de uma empresa, saber como controlar as contas a pagar e a receber de sua empresa é tarefa obrigatória pra quem

quer manter uma boa saúde financeira. Finanças mal geridas podem levar uma organização à falência.

Uma boa gestão financeira deve prever a melhor margem de lucratividade, equilibrando os gastos e avaliando o saldo atual de contas a pagar e a receber.

Funciona assim: se houver um controle financeiro eficaz, você vai poder avaliar como seu capital rodou no passado e o que está acontecendo no presente. Dessa forma, é possível identificar possíveis falhas e despesas desnecessárias, além de alternativas de lucro a partir do remanejamento de aplicações.

Portanto para uma eficiente gestão financeira na empresa é necessário implantar alguns controles gerenciais, que forneçam sistema gerador de informações que possibilite a efetivação do planejamento de suas atividades e controle de seus resultados.

### 2.5.2 Contas a pagar

O controle das Contas a Pagar fornece informações para tomada de decisões sobre todos os compromissos assumidos pela empresa que representam o desembolso de recursos, representados por compra de mercadorias, insumos para produção, máquinas, serviços, salários, impostos, aluguel, empréstimos, contribuições, entre outros. O controle das contas a pagar deve ser uma tarefa de rotina da empresa, pois normalmente envolve grande quantidade de dinheiro.

Além de ser necessário ter controle das contas a pagar, é também preciso controlar as contas a receber, pois é através desse controle que se consegue evitar atrasos e inadimplência dos clientes, saber exatamente quando e quando a empresa irá receber os pagamentos, dentre outras coisas. Para que a administração financeira seja eficaz no que diz respeito aos pagamentos a serem recebidos, recomenda-se que:

- Facilite o pagamento antecipado – Oferecendo vantagens e descontos para os clientes que pagarem antecipadamente à data de vencimento da cobrança. Isso irá estimulá-los a pagarem em dia e evitarem atrasos.
- Envie suas cobranças em tempo hábil – Se você atrasa na hora de enviar as cobranças para os clientes, é fato que na grande maioria dos casos eles também irão atrasar para efetuar o pagamento, portanto, é fundamental enviar as cobranças sempre em dia, para evitar ao máximo esse tipo de transtorno.

- Mantenha diálogo com os clientes – O diálogo cria uma relação de maior proximidade com o cliente e faz com que ele se sinta mais confortável em relação à empresa, desta forma possibilitando novos negócios.

O objetivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais. Uma correta administração financeira permite que se visualize a atual situação da empresa.

## **2.6 GESTÃO DE MARKETING**

Marketing é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o *marketing* tem o mercado como a razão e o foco de suas ações.

Para Kotler (2006, p. 4), “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente’”.

O conceito de Marketing evoluiu desde seu surgimento. As empresas reconhecendo que a decisão final sobre a compra estava nas mãos dos clientes, passaram a adotar práticas como pesquisa e análise de mercado, adequação dos produtos segundo as características e necessidades dos clientes, comunicação dos benefícios do produto em veículos de massa, promoção de vendas, expansão e diversificação dos canais de distribuição. Portanto, podemos definir marketing como a função empresarial que cria valor para o cliente continuamente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing que são: produto, preço, comunicação e distribuição. Segundo Cobra (2007. P. 20):

Mais importante que entender sua definição é compreender que marketing deve ser encarado como uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa, em que as necessidades latentes dos consumidores devem definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas.

A função do marketing integra o conjunto de funções desempenhadas na empresa, como produção, finanças, logística, recursos humanos, sistemas de informação, engenharia de produtos, pesquisa tecnológica, entre outras, que gerenciam recursos e geram resultados para agregar valor econômico ao processo empresarial como um todo. Portanto, a função do

marketing engloba a tomada de decisões, a gestão de recursos, a coordenação de processos e a avaliação de resultados, como qualquer outra função empresarial.

As decisões e ações específicas da função de marketing, que compõem o chamado composto de marketing, também conhecido como *marketing mix* ou os “quatro Ps”, referem-se a quatro variáveis: *produto, preço, promoção e [ponto de] distribuição*. Portanto, o gerente de marketing é o profissional responsável pelas decisões relativas a essas quatro variáveis.

### 2.6.1 Produto

As decisões do produto englobam a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços, a adequação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias de produto e linhas de produtos (como diferenciação, posicionamento etc.) e a administração do ciclo de vida do produto, entre outras.

Segundo Churchill e Peter (2000 p.164),

Produto é algo oferecido por profissionais de marketing para clientes com propósito de troca e alguns aspectos da estratégia deste produto que podem afetar o comportamento de compra do consumidor são a novidade do produto, sua complexidade e sua qualidade percebida.

A diferenciação de produtos poderá ser alcançada por meio de estratégias de preço ou vantagem de custo, atributos e benefícios do produto, serviços agregados, canal de distribuição ou por imagem da marca.

O posicionamento no mercado requer que o produto conquiste credibilidade e reconhecimento junto aos clientes. Os serviços são um tipo de produto com características específicas. Para formular a estratégia de marketing de serviço, a empresa deve levar em consideração todas as suas características específicas, como intangibilidade, variabilidade, perecibilidade, ausência de estoque, não propriedade do cliente, simultaneidade entre produção e consumo, envolvimento do cliente no processo, pessoas como parte do serviço, dificuldade de avaliação dos clientes, importância do tempo e sistemas de entrega. A marca e a embalagem também são fatores de grande importância para uma estratégia de produtos. O desafio do profissional de marketing nesse caso é desenvolver um conjunto de significados para a marca que a torne o principal ativo permanente da empresa. As alternativas de estratégia de marca são marca nominal, marca de família, extensão de marca, marca de fabricante, marca própria, marca de terceiros, marca registrada e símbolo de marca. O processo de desenvolvimento de um novo produto envolve geração e triagem de idéias, desenvolvimento e teste do conceito do produto e do protótipo, desenvolvimento de

estratégias e programas de marketing, desenvolvimento final do produto, teste de mercado, lançamento no mercado e, finalmente, monitoramento dos resultados.

### 2.6.2 Preço

As decisões de preço envolvem a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição.

Segundo Churchill e Peter (2000 p.600), “Preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir propriedade ou uso de um produto”.

O preço está associado ao processo de tomada de decisões estratégicas da empresa, na medida em que seus resultados financeiros são parcialmente dependentes do preço praticado no mercado. Pode-se afirmar que o preço exerce uma forte influência sobre os resultados de uma empresa, demandando, por conseguinte, especial atenção. Na verdade, as decisões de preços são, entre os elementos do composto mercadológico, as que mais sofrem interferência de outras áreas da empresa, em geral, com o envolvimento do próprio presidente. Um fato relevante é que os preços não são estáticos e podem ser alterados discriminatoriamente conforme o estado da demanda e da atividade competitiva. Ele não deve ser a última variável a ser considerada no composto mercadológico; outros sim deve estar integrado a ele desde o planejamento do novo produto, pois o composto mercadológico atende a propensões a comprar e consumir do consumidor. Segundo Wernke, (ANO p. 73),

A determinação do preço de venda dos produtos e serviços nas empresas constitui-se numa estratégia competitiva de grande relevância para as organizações e cresce em termos de importância, à medida que estas convivem com imposições do mercado. Diante de um ambiente altamente competitivo, as empresas necessitam administrar seus preços e custos de forma eficiente, se quiserem sobreviver.

### 2.6.3 Promoção

As decisões de promoção são aquelas relativas aos investimentos em estratégias e atividades de comunicação (propaganda, Marketing direto, relações públicas, publicidade, eventos, seminários).

Segundo Churchill e Peter (2000 p. 166 e 601),

Promoção são meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços. A estratégia de promoção do profissional de marketing pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra.

Fornecer informações sobre os produtos, serviços e a própria empresa é de fundamental importância para o profissional de marketing influenciar o consumidor à compra, e para isso faz uso da comunicação de marketing ou das diversas maneiras de se comunicar com o mercado. A venda pessoal é o conjunto das atividades realizadas pelo vendedor com o propósito de informar, motivar, e persuadir o cliente à compra de um produto ou serviço. Comparada às demais ferramentas promocionais, a venda pessoal é a de maior precisão, por caracterizar-se como uma variável de promoção direta, que permite ao profissional de marketing ajustar mensagens às necessidades de informação do consumidor, bem como concentrar-se nos potenciais de venda mais promissores. A promoção de vendas (sorteios, prêmios ao consumidor, descontos de preços, brindes e outros) e o *Merchandising* apresentam uma abordagem muito prática, e a implementação de suas atividades requer experiência e muita criatividade. O papel da promoção de vendas é promover, fomentar, facilitar e favorecer as vendas. O papel do *merchandising* é fazer o planejamento necessário para colocar no mercado o produto ou o serviço certo, no lugar certo, em quantidades certas e com preço certo. O palco dessas atividades é o ponto-de-venda e suas fronteiras estão tão próximas que quase sempre são citados de maneira conjunta. Apesar da proximidade, é importante ressaltar que o *merchandising* está acima da promoção de vendas: ele pode usá-la para efetivar sua estratégia.

#### 2.6.4 Distribuição

As decisões da variável distribuição englobam a escolha dos canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no lugar certo, no momento certo, e o cliente possa realizar a compra e satisfazer a sua necessidade.

Segundo Churchill e Peter (2000 p.368),

Um canal de distribuição é uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições, que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de marketing.

Distribuição é o fluxo de bens e/ou serviços de um produtor a um consumidor. O sistema de distribuição faz parte de uma estratégia de longo prazo que visa maximizar a utilidade de tempo, de lugar e de posse. O processo de distribuição pode ser direto, sem a participação de terceiros, ou indireto, com a utilização do atacado e/ou do varejo. Vários fatores podem orientar a escolha do melhor sistema de distribuição, como: classificação dos bens, disponibilidade de recursos, potencial de mercado, concentração geográfica dos clientes,

necessidade de estocagem, complexidade do bem, grau de mudança tecnológica ou mudança de estilo e perecibilidade. A distribuição indireta pode ser intensiva, colocando os produtos em todos os pontos de venda; seletiva, selecionando os pontos de venda mais adequados aos produtos, oferecendo alguns tipos de facilidades e serviços; e exclusiva, preservando ao máximo a imagem do produto. Neste caso, a empresa interage com revendedores cujas características sejam compatíveis com a imagem que se quer transmitir ao mercado.

Portanto, o gerente de marketing é responsável pelo planejamento, pela organização e pelo controle das atividades estratégicas e táticas de marketing, visando otimizar o valor para o cliente e simultaneamente, para o acionista.

## **2.7 GESTÃO DE LOGÍSTICA**

Logística é a arte de administrar o fluxo de materiais, produtos e pessoas de determinados locais para outros, onde estes são necessários. Considera-se que a logística tenha nascido no contexto militar, em vista da necessidade, já há alguns séculos, de abastecer com eficiências as tropas afastadas dos seus centros de aprovisionamento. Suprir exércitos de víveres, munição, e alojamento era tarefa do *maréchal des logis*, oficial de intendência, daqueles tempos. Esta função representava um conceito novo em relação ao sistema anterior, em que o suprimento de materiais era deixado ao cargo dos combatentes e campeava a improvisação.

A Segunda Guerra Mundial, por força da expansão planetária das operações bélicas, deu impulso considerável à logística. Técnicas desenvolvidas para suportar o esforço militar, como a programação linear, consagram a logística como uma área de conhecimento que, após a paz, viria a ser aplicada na distribuição comercial dos produtos.

O termo *logística* vem sendo cada vez mais empregado por executivos e profissionais de administração. Os avanços do comércio eletrônico, fulgurantes em termos de rapidez da informação e da comunicação, dependem, para se concretizar, de progressos na logística, hoje o calcanhar-de-aquiles do comércio globalizado. O sistema logístico inclui o fluxo total dos materiais, desde o ponto de aquisição da matéria prima, até o da entrega ao consumidor.

Com o passar dos anos este conceito foi evoluindo e uma nova concepção entrou em vigor, e passou a existir a integração das diversas áreas envolvidas na produção, dimensionamento e *layout* de armazéns, alocação de produtos em depósito, transportes (roteirização, dimensionamento de frota de veículos), distribuição, seleção de fornecedores e

clientes externos, surgindo um novo conceito que é conhecido como *supply chain* ou logística integrada.

Segundo Bertaglia (2003, p.4):

A cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção com dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem. Além de ser um processo bastante extenso, a cadeia apresenta modelos que variam de acordo com as características do negócio, do produto e das estratégias utilizadas pelas empresas para fazer com que o bem chegue às mãos dos clientes e consumidores.

A cadeia de logística integrada pode ser estruturada em três grandes blocos:

### 2.7.1 Logística de suprimento.

Envolve as relações fornecedor - empresa. Este bloco inclui atividades necessárias para a pesquisa e o desenvolvimento conjunto de produtos e para a garantia da disponibilidade de alta qualidade das matérias-primas, componentes e embalagens, no momento e nas quantidades necessárias para atender aos requisitos do processo de fabricação, de forma que resulte no menor custo total da cadeia logística.

Na logística de suprimento, são alinhados planos estratégicos de fornecedores e empresas que direcionam recursos para reduzir custos e desenvolver novos produtos. As compras assumem papel estratégico na empresa, e a categorização e o gerenciamento dos fornecedores são implementados pela corporação. O processamento de pedidos de compras torna-se simplificado e integrado com o processo de abastecimento a fim de melhorar a produtividade.

### 2.7.2 Logística de produção

Não envolve nenhuma relação externa diretamente. É uma parte totalmente desenvolvida pela empresa, que envolve todas as áreas na conversão de materiais em produto acabado. O importante nesse bloco é sincronizar a produção às demandas dos clientes. Na logística de produção, a estratégia de produção é baseada na demanda, ou seja, nas necessidades do cliente. A demanda é colhida continuamente no menor tempo possível de saída do produto no ponto-de-venda, compilada na empresa e informada à produção. Rápidas respostas às condições de um mercado em constante mudança implicam processos de produção flexíveis, com capacidade de troca rápida para customização em massa, e

confiáveis, com altos níveis de qualidade. São planejados tamanhos mínimos e variados de lotes de produção (antes, eram grandes e impostos pela empresa) para poder mudar para um ambiente de produção sob encomenda. As prioridades de produção passam a ser direcionadas pelas datas exigidas de entrega pelos clientes.

### 2.7.3 Logística de distribuição

Envolve as relações empresa – cliente – consumidor. Este bloco é responsável pela distribuição física do produto acabado até os pontos-de-venda ao consumidor e deve assegurar que os pedidos sejam pontualmente entregues, precisos e completos. Na logística de distribuição são formadas alianças com parceiros dos canais a fim de atender às necessidades dos clientes e minimizar os custos de distribuição. A reposição dos produtos já não se faz com base em um pedido e sim na necessidade real. Há um sincronismo entre demanda, fabricação, distribuição e transporte, em que os estoques são gerenciados globalmente e sua disponibilidade é checada *on-line* e em tempo real. O atendimento ao cliente deve ser maximizado na empresa. Fornece um ponto concentrado de contato para a gestão do contrato de produtos e serviços, além de proporcionar uma fonte única de informações ao cliente.

Um dos grandes desafios enfrentados atualmente pelas organizações se refere ao balanceamento dos estoques em termos de produção e logística com demanda do mercado e o serviço ao cliente. A gestão dos estoques é elemento imprescindível na agenda dos administradores. Ela deve ser administrada eficientemente.

Muito se tem comentado sobre as pressões que os estoques excessivos representam para a lucratividade das organizações. Vejamos algumas situações que dificultam as atividades dos administradores de estoques:

- Ciclos de vida cada vez mais curtos dos produtos os tornam rapidamente obsoletos, como é o caso de eletrônicos e automóveis;
- Flutuação de demanda;
- Processo cada vez mais comum de customização, causando dificuldades de planejamento.

É necessário usar todos os princípios, conceitos e técnicas para se saber que itens pedir, quanto pedir, quando são necessários, como e onde armazená-los. O bom entendimento da gestão de estoques direciona a otimização dos investimentos em estoques e capital envolvido, do serviço ao cliente e das operações de produção, compras e distribuição.

A maneira como uma organização administra seus estoques influencia a sua lucratividade e a forma como compete no mercado. Adicionalmente, os conflitos entre minimizar as quantidades de capital e evitar faltas de produtos não são fáceis de conseguir. Os sistemas de informação podem ser bastante úteis nesta tarefa. Código de barras, troca eletrônica de dados, impressão de etiquetas, coletores são alguns dos exemplos que podem ser utilizados.

Os estoques incorrem em custos, oneram o capital, ocupam espaços e necessitam de gerenciamento tanto na entrada como na saída. Podem tornar-se obsoletos e ultrapassados. Todas as organizações mantêm estoques, sejam eles significativos ou triviais. As perspectivas são diferentes: os estoques significativos para umas organizações podem ser triviais para outras.

Desta forma, segundo Ching (2001, p.27),

Com a logística, as empresas passam a contar com uma ferramenta precisa para medir os reflexos de um bom planejamento na distribuição de suas mercadorias, tanto no que se refere aos aspectos externos, consumidores e fornecedores, quanto a seu aspecto interno, fluxo de materiais e armazenamento físico de matéria-prima e produtos acabados. Isto permite que as empresas tenham a possibilidade de reduzir custos e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade diante dos concorrentes, nesta nova realidade de mercado globalizado, em que fatores como redução de custos são primordiais para a continuidade das empresas.

### **3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

#### **3.1 PARADIGMA DE PESQUISA**

O presente trabalho se caracteriza por uma pesquisa do tipo descritiva de caráter bibliográfico e documental, com consultas em fontes primárias e secundárias, pois se baseou primeiramente no estudo realizado em uma Indústria Moveleira e posteriormente na coleta de informações constantes em livros.

A pesquisa descritiva tem por finalidade observar, analisar e registrar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo. Neste tipo de pesquisa, não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que os fenômenos acontecem.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia adotada para esta pesquisa foi utilizar um *estudo de caso*, ou seja, *visitar a Indústria Moveleira* para saber quais os fatores críticos de sucesso praticados pela empresa.

As observações das ações ocorreram durante um mês, não tiveram nenhuma interferência do pesquisador, pois só procurou perceber e relatar com cuidado e ética o que acontecia na empresa.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Móveis Coruá é uma empresa fundada em 2012 localizada em Tubarão, Sul de Santa Catarina, e trabalha com o processo de fabricação de móveis rústicos em madeira de demolição.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Os dados coletados durante as visitas foram por meio de observação e entrevista com o proprietário.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Móveis Coruá, onde foi realizada a pesquisa está localizada em Tubarão, na Rua José João Mateus, 26, Sul de Santa Catarina. As primeiras peças foram fabricadas em 2012, porém com a natureza jurídica de Microempreendedor Individual é desde 2014. O número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica é: 20.044.386/0001-40.

É uma pequena Indústria familiar e é constituída por 1(um) proprietário e por 1(um) sócio. Ambos atuam na produção, compras e também nas vendas. Esta empresa atende a região da Amurel, mais intensamente na cidade de Tubarão.

### 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A apresentação dos resultados da pesquisa será de **FORMA DESCRITIVA**, relatando-se todos os principais aspectos e características da Indústria, ou do que precisa ter para ser competitiva.

A indústria pesquisada fabrica móveis rústicos em madeira de demolição utilizando madeiras nobres como: peroba, canela, louro e pindavuna. A matéria prima é extraída de casas antigas que são demolidas.

Em relação aos produtos, a empresa em estudo possui uma ampla linha de móveis que são oferecidos aos consumidores. Dentre eles estão: mesas, cadeiras, aparadores, cristaleiras, cachopos, bancos, namoradeiras, poltronas, painéis, todos com as medidas, modelos e tonalidades de acordo com o gosto do cliente.

A tabela de preços é estabelecida através dos custos dos produtos e mão de obra de cada peça.

No que se refere a qualidade, os produtos que são oferecidos pela empresa estudada podem ser considerados de ótima qualidade. São peças exclusivas, embora parecidas devido à tonalidade da madeira.

O design dos produtos pode ser considerado adequado, pois cada detalhe das peças é feito para gerar conforto e bem-estar aos consumidores.

Em relação as características dos produtos oferecidos, a empresa utiliza materiais específicos na sua composição física para garantir melhor qualidade e durabilidade do produto.

Oferece garantias para seus produtos, desde que sejam usadas de modo correto.

Não pratica desconto para seus produtos e existe exceções para pagamento a vista. Os prazos de pagamento para os clientes são concedidos de acordo com o valor da compra realizada, quanto maior o volume, maior serão os prazos de pagamento. A empresa trabalha com pagamentos em dinheiro ou cheque pré-datados.

Os estoques de matéria-prima não possuem controle e são armazenados no seu próprio galpão onde é a fábrica.

Depois de finalizadas, as peças são encaminhadas à loja onde ficam expostas e em caso de venda são transportadas com o veículo particular do proprietário.

Embora a indústria pesquisada ofereça um produto de qualidade, isso não é suficiente para que seja uma empresa de sucesso. Ela possui várias deficiências com relação a gestão, como por exemplo: falta de organização e higienização na fábrica, pois acumula muita poeira devido a lixação das madeiras.

Não existe fluxo de caixa, as receitas são misturadas com outros negócios do proprietário.

Não possui placa de identificação e o espaço físico da loja é pequeno. A localização da loja já é deficiente, pois fica afastada do centro da cidade e sem identificação com placas e fachada fica pior ainda.

A empresa em estudo utiliza o marketing de relacionamento de forma muito superficial. Seria interessante a visita em arquitetos e lojas de decoração de Tubarão e região oferecendo o produto e mostrando a qualidade do mesmo. A propaganda nas redes sociais também pode alavancar os negócios. A empresa possui uma fanpage no facebook que poderia ser atualizada com mais frequência.

## **5 CONCLUSÃO**

Na atualidade, a sociedade é marcada por transformações constantes, principalmente no contexto das organizações. Os gestores devem, portanto, estar atentos a estas mudanças, sob pena de não serem capazes de manter suas empresas inseridas no mercado.

A maior parte das empresas em todo o mundo e, principalmente, no cenário brasileiro, é composta por microempresas e empresas de pequeno porte, que por sua vez, são também empresas familiares. Este mix de família e porte pequeno configura, muitas vezes, situações de despreparo frente às necessidades administrativas.

Desta forma, neste estudo verificou-se a relevância das famílias empreendedoras conhecerem as suas empresas, a fim de transmitir os seus conhecimentos às gerações futuras para valorização de tal empreendimento. Identifica-se a importância das empresas de gestão familiar à geração de empregos, ao desempenho da economia e à sociedade em geral. E a partir do momento em que a organização assume o seu papel frente à necessidade de uma boa gestão, os resultados tendem a ser mais eficientes, atingindo os propósitos da empresa e gerando confiabilidade e credibilidade perante seus sócios e funcionários, quando for o caso, fornecedores e mercado consumidor.

E mesmo não existindo uma conformidade de idéias entre os estudiosos quanto à conceituação deste tipo de organização, há consenso quanto à sua relevância no mercado.

Um dos primeiros problemas identificados é a gestão de estoques deficitária, pois o bom entendimento desta gestão direciona a otimização dos investimentos em estoques e capital envolvido, do serviço ao cliente e das operações de produção, compras e distribuição.

Outro problema identificado é o marketing superficial, que deve ser encarado como uma estratégia na tomada de decisões, pois cria valor para o cliente continuamente e gera vantagem competitiva para a empresa.

Um ponto visivelmente precário na empresa estudada é a falta de organização e higienização da fábrica. A sugestão de melhoria é a contratação de um funcionário específico para manter a ordem e a limpeza do espaço físico, que todos os dias há acúmulo de poeira devido à fabricação dos móveis.

A necessidade da aplicação do Fluxo de Caixa é gritante, recomenda-se, portanto, a contratação de um profissional da área para que isso seja feito. Saber como controlar as contas a pagar e a receber de sua empresa é tarefa obrigatória para quem quer manter a boa saúde financeira do empreendimento.

E por último, mas não menos importante, evidenciou-se a importância da colocação de placas de identificação. A localização da empresa já não é das melhores, pois fica retirada do Centro da Cidade, portanto a necessidade fica ainda maior em chamar a atenção dos futuros clientes que passam por ali, portanto é de extrema urgência que seja providenciado a colocação das placas de identificação, como também a pintura da fachada da loja com o nome e linha de produção para que seja visivelmente fácil de encontrá-la.

Todas as problemáticas evidenciadas neste estudo, podem ser solucionadas se os gestores entenderem a necessidade de buscar novos conhecimentos. A partir do momento em que a organização assume o seu papel frente à necessidade de uma boa gestão, os resultados tendem a ser mais eficientes, atingindo os propósitos da empresa e gerando confiabilidade e credibilidade perante seus sócios e o mercado consumidor.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, M. **Análise Swot (Matriz):** conceito e aplicação. 2017.  
Disponível: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 31 out. 2017.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERTAGLIA, R. P. Entendendo a cadeia de abastecimento integrada. In: \_\_\_\_\_. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003. p. 3-35.
- CAMPOS, W. **O que é a gestão estratégica. 2009.**  
Disponível: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653>>. Acesso em 12 mar. 2009
- CARVALHO, T. A. **O conceito financeiro de uma empresa.** 2010.  
Disponível: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-conceito-financeiro-de-uma-empresa/50097>>. Acesso em 25 nov. 2010.
- CHING, Y. C. Logística. In: \_\_\_\_\_. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-28.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos das organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000. xxv, 626 p.
- COBRA, M. A conceituação do sistema de marketing. In: \_\_\_\_\_. **Marketing básico:** uma abordagem brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 19-36.
- COSTA, A. E. **Gestão estratégica:** a empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIAS, R. S. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- DUTRA, S. J. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e **perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2008.
- FREITAS, E. C; BARTH, M. **De pai para filho:** a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares.  
Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273424930011>>.2012.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOTLER, P. **Administração do Marketing:** a bíblia do marketing . 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LODI, B. J. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, G. J. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado. São Paulo. FEA-USP, 1996.

SANTOS, E.O. **Administração Financeira da pequena e média empresa**, São Paulo: Atlas, 2001

WERNER, R. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: Manole, 2004. 121p.

ZORZANELLI, G. **Conceito de empresa familiar**. 2011.

Disponível: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conceito-de-empresa-familiar/51036>>. Acesso em 4 jan. 2011.