

Planejamento na Gestão Familiar: um estudo de caso

Planning in Family Management: a case study

Planificación en la Gestión Familiar: un estudio de caso

Lígia Margarete Mallmann
Doutora em Desenvolvimento Regional (UNISC)
Universidade de Santa Cruz do Sul
ligiamallmann@bol.com.br
<https://orcid.org/0000-0003-0729-6003>

Clari Schuh
Doutora em Contabilidade (UNISINOS)
Diretora de Comunicação do Sindicatábil VRP
clarischuh@uol.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-0972-0579>

RESUMO:

Objetivo: Este estudo objetivou observar a função do planejamento no aspecto da gestão organizacional de uma empresa familiar do segmento moveleiro, estabelecida em uma cidade com menos de 20.000 habitantes, no interior do Rio Grande do Sul.

Método: A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com análise de cunho qualitativo, realizada por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados através da observação das atividades desenvolvidas na empresa, além de analisar documentos e acompanhar rotinas, foram realizadas entrevistas com os gestores e funcionários.

Principais resultados: Os resultados revelam que foi possível analisar a importância da gestão organizacional, na vida das pessoas e na vida empresarial. Percebeu-se a atuação das mulheres nas tomadas de decisões nas negociações e nas aquisições de móveis. Tanto por parte da clientela que mais de 50% são oriundos de atividades rurais e do gênero feminino. Quanto no quadro funcional da empresa que corresponde a 66,7% são mulheres. O gestor elucidou questões gerais da organização, como dificuldades encontradas na gestão do negócio, pontos fortes e fracos detectados e conhecimentos por parte da clientela, foi importante compreender a visão que o gestor possui do negócio, sendo ele um dos tomadores de decisões.

Contribuições: As empresas familiares estão presentes nos mais diversos ramos de negócio e atividades com representação expressiva no desenvolvimento econômico do Brasil. A estrutura organizacional é importante e melhora os fluxos dos processos. Assim, o estudo contribui para evidenciar como a falta de estrutura organizacional abala as empresas com gestão familiar, e as consequências dessa carência.

Originalidade e Relevância: O estudo possibilitou conhecer as expectativas dos clientes, bem como, dos colaboradores da empresa objeto do estudo. Foram apontados, comportamentos inadequados dos fundadores, falta de postura da liderança. Processos com dificuldade em ser implementados, devido à falta de planejamento e de gestão, em diversos setores da organização.

Palavras-chave: Empresas familiares. Gestão organizacional. Planejamento. Gestão de vendas.

ABSTRACT:

Objective: This study aimed to observe the role of planning in the aspect of organizational management of a family business in the furniture segment, established in a city with less than 20,000 inhabitants, in the interior of Rio Grande do Sul.

Method: The research is characterized as descriptive, with qualitative analysis, carried out through a case study. Data were collected through observation of activities developed in the company, in addition to analyzing documents and monitoring routines, interviews were conducted with managers and employees.

Results: The results reveal that it was possible to analyze the importance of organizational management, in people's lives and in business life. The performance of women in decision-making in negotiations and purchases of furniture was noticed. So much for the clientele that more than 50% come from rural activities and are female. As for the company's staff, which corresponds to 66.7% are women. The manager clarified general issues of the organization, such as difficulties encountered in managing the business, strengths and weaknesses detected and knowledge on the part of the clientele. It was important to understand the vision that the manager has of the business, as he is one of the decision makers.

Contributions: Family businesses are present in the most diverse branches of business and activities with a significant representation in the economic development of Brazil. The organizational structure is important and improves process flows. Thus, the study contributes to highlight how the lack of organizational structure affects companies with family management, and the consequences of this lack.

Originality and Relevance: The study made it possible to know the expectations of customers, as well as the employees of the company under study. Inappropriate behavior of the founders, lack of leadership posture were pointed out. Processes with difficulty in being implemented, due to the lack of planning and management, in several sectors of the organization.

Keywords: Family businesses. Organizational management. Planning. Sales management.

RESUMEN:

Objetivo: Este estudio tuvo como objetivo observar el papel de la planificación en el aspecto de la gestión organizacional de una empresa familiar en el segmento de muebles, establecida en una ciudad con menos de 20.000 habitantes, en el interior de Rio Grande do Sul.

Método: La investigación se caracteriza por ser descriptiva, con análisis cualitativo, realizada a través de un estudio de caso. Los datos fueron recolectados a través de la observación de las actividades desarrolladas en la empresa, además del análisis de documentos y seguimiento de rutinas, se realizaron entrevistas a directivos y empleados.

Principales resultados: Los resultados revelan que fue posible analizar la importancia de la gestión organizacional, en la vida de las personas y en la vida empresarial. Se notó el desempeño de las mujeres en la toma de decisiones en negociaciones y compras de muebles. Tanto para la clientela que más del 50% provienen de actividades rurales y son mujeres. En cuanto a la plantilla de la empresa, la que corresponde al 66,7% son mujeres. El gerente aclaró

temas generales de la organización, como las dificultades encontradas en el manejo del negocio, las fortalezas y debilidades detectadas y el conocimiento por parte de la clientela. Fue importante entender la visión que tiene el gerente del negocio, ya que es uno de los tomadores de decisiones.

Contribuciones: Las empresas familiares están presentes en las más diversas ramas de negocios y actividades con importante representación en el desarrollo económico de Brasil. La estructura organizativa es importante y mejora los flujos de procesos. Así, el estudio contribuye a resaltar cómo la falta de estructura organizacional afecta a las empresas con gestión familiar, y las consecuencias de esta falta.

Originalidad y Pertinencia: El estudio permitió conocer las expectativas de los clientes, así como de los empleados de la empresa objeto de estudio. Se señalaron conductas inapropiadas de los fundadores, falta de postura de liderazgo. Procesos con dificultad para ser implementados, por falta de planificación y gestión, en varios sectores de la organización.

Palabras clave: Empresas familiares. Gestión organizacional. Planificación. Gestión de ventas.

1. INTRODUÇÃO

A gestão organizacional tem como finalidade conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e, conseqüentemente, à conquista de resultados (Renzcherchen, *et al.*, 2022). E isto, envolve a cultura organizacional que é constituída por diversos elementos, os quais incluem normas formais e informais. As normas formais referem-se a estrutura de relações profissionais entre pessoas, planejada no sentido de facilitar a realização dos objetivos gerais da empresa. Enquanto as normas informais consistem nos relacionamentos entre as pessoas. Ou seja, os costumes, as tradições e a maneira geral de proceder existentes em uma organização (North, 1990). Principalmente em uma empresa familiar, por que compreender a dinâmica entre família e empresa é muito importante, pois esta, influencia diretamente no relacionamento entre de fundadores, colaboradores e clientela (Santos & Araújo, 2020).

Desta forma, influencia no planejamento da gestão organizacional e também no processo de tomar de decisões, na empresa. Além, de interferir no planejamento da área de vendas, que consiste na análise de fatores internos e externos, saber prever o futuro e executar a previsão de forma que as metas de vendas sejam alcançadas. Para isto, é fundamental conhecer a clientela. Sendo, que atualmente os clientes buscam mais informações, são mais conscientes em relação aos preços, qualidade dos produtos e mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.

Este estudo objetivou observar a função do planejamento no aspecto da gestão organizacional de uma empresa familiar do segmento moveleiro, estabelecida em uma cidade com menos de 20.000 habitantes, no interior do Rio Grande do Sul. A empresa foi fundada há 20 anos e atualmente conta com o seguinte quadro funcional: o casal fundador, seus dois filhos e mais cinco colaboradores. Como procedimentos metodológicos para este artigo utilizou-se o estudo de caso. Como instrumento técnico foi usada a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas com os gestores, colaboradores e clientes. Utilizou-se também a pesquisa

descritiva contextualizada e a observação *in loco*. Conforme Yin (2010), o estudo de caso permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado e favorece uma visão holística sobre os acontecimentos, destacando o caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

Desta forma, primeiramente descreve-se sobre o conceito de gestão organizacional e empresas familiares, na sequência explicita-se sobre a relevância de Planejamento e conseqüentemente o planejamento de vendas. Após aborda-se a importância do tema relacionamento com a clientela. Antes da conclusão apresenta-se a análise e discussão dos resultados, bem como, a influência da gestão organizacional na tomada de decisão nos negócios, principalmente os impactos que podem envolver a gestão de uma empresa familiar de pequeno porte, do segmento moveleiro, no interior do Rio Grande do Sul/RS.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Organizacional e Empresas Familiares

A gestão organizacional é um conjunto de procedimentos, ações e interações que permitem planejar, alinhar indivíduos e áreas organizacionais, além de sistematizar a mensuração de resultados para assessorar as empresas a atingirem seus objetivos e obterem vantagem competitiva. Ou seja, a gestão organizacional tem como finalidade conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e, conseqüentemente, à conquista de resultados. (Chiavenato, 2020). Na gestão organizacional pode-se elaborar um planejamento de práticas que colaboram para o total desempenho do sistema organizacional. Em outras palavras, a gestão organizacional pode ser caracterizada como a administração de um negócio, empresa ou organização, para que metas e objetivos sejam alcançados.

A gestão organizacional sofre influência da cultura organizacional, segundo Morgan (2002, p. 115) trata-se de um “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais”. Neste sentido, a cultura organizacional é um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com as outras pessoas externas, tais como fornecedores e clientes. A cultura pode ser utilizada para alcançar vantagem competitiva, mas também para promover os interesses dos *stakeholders*, uma vez que detém o controle sobre as pessoas, as formas como elas se comportam, tomam decisões e gerenciam no ambiente organizacional (Chiavenato, 2020). E Schein (2009) explicita a cultura como:

A cultura de um grupo pode ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (Schein, 2009, p. 16).

A Teoria Institucional proporciona relevantes contribuições para estudos organizacionais que observam a função do planejamento no aspecto da gestão. Marco *et. al* (2021) relatam a importância da Teoria Institucional em estudos organizacionais por investigar as influências da cultura organizacional que é constituída por diversos elementos, os quais incluem normas formais e informais. As normas formais referem-se a estrutura de relações profissionais entre pessoas, planejada no sentido de facilitar a realização dos objetivos gerais da empresa. A organização formal é geralmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização (Saad *et.al*, 2022).

Conforme Chiavenato (2020), os principais aspectos apresentados pela organização formal são: os departamentos, divisões, seções, setores, cargos entre outros. Já, as normas informais consistem nos relacionamentos entre as pessoas. Ou seja, os costumes, as tradições e a maneira geral de proceder existentes em uma organização. Desta forma, os fundadores de uma organização exercem um impacto importante na cultura inicial da organização, principalmente quando a empresa é familiar.

As empresas familiares se distinguem das demais, pelo fato de haver a integração entre os valores da empresa e da família, que influenciam diretamente nas decisões. Uma empresa familiar é constituída de dois ou mais membros da família, que podem se envolver em tempo integral ou parcial, nas atividades da empresariais. Também se caracteriza a empresa familiar quando é passada de geração em geração, podendo ser elas de grande, médio ou pequeno porte. De acordo com Wener (2004), compreender a dinâmica entre família e empresa é muito importante, pois esta influencia diretamente no relacionamento das pessoas dentro da mesma. Conforme, Adachi (2006), o que fundamenta uma empresa como sendo familiar, é o fato da influência direta da família nas decisões da organizacionais. Isto também se reflete na elaboração do seu planejamento.

2.2 Planejamento

O planejamento é peça fundamental para a concretização dos objetivos de uma empresa, ou seja, é o processo consciente e sistemático de tomar de decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização, que buscam a projeção futura (Pereira *et al.*, 2023). Mas, atualmente está se vivendo em um mundo com grande instabilidade econômica, financeira e social, onde o mercado passa por incerteza e enfrenta desafios, como por exemplo, o avanço da tecnologia, novos modelos de negócios, novos formatos de trabalho e estudo à distância. Desta forma, as empresas devem se manter atualizadas no mercado mundial para se manter competitivas, e a globalização auxilia a comunicação no mundo. De acordo com Chiavenato (2020), o planejamento consiste em um processo racional para definir os objetivos, e é a função mais importante do gestor.

Conforme o mesmo autor, a organização deve estruturar e integrar os recursos e os departamentos responsáveis pela administração, determinando as funções e relações entre eles. Ou seja, organizar está diretamente relacionado aos recursos que irão ser empregado para cumprir o planejado. Sendo imprescindível para conquistar os objetivos organizacionais. Ao exercer a função de planejamento, partindo dos objetivos da empresa, ela deve quantificar o mercado de atuação e determinar o potencial de mercado, o nível de renda, fazer previsão e

orçamento. Dependendo da empresa, ele se envolverá também com várias outras tarefas de marketing, principalmente quanto à determinação de mercados e outras atividades do planejamento mercadológico. Nesse sentido, é importante desenvolver um planejamento de acordo com o que a organização espera de crescimento levando em conta seus fornecedores, seus concorrentes, seus clientes, sua equipe de venda, bem como os fatores externos da organização.

Para Kotler e Armstrong (2007), o planejamento envolve a definição das ações a serem realizadas para fazer com que cada empreendimento possa se desenvolver no menor tempo possível. Dessa forma, o gestor deve estruturar ações para auxiliar cada empreendimento no planejamento de seu desenvolvimento num período compatível com a dinâmica de seu setor de atuação, contemplando o planejamento das vendas. Nesse sentido, é importante desenvolver um planejamento de acordo com o que a organização espera de crescimento levando em conta seus fornecedores, seus concorrentes, seus clientes, sua equipe de venda, bem como os fatores externos da organização.

2.3 Planejamento das Vendas

Um planejamento de vendas serve para organizar e otimizar todas as etapas do processo de vendas, desde a definição de metas, fases de prospecção, negociação e pós-venda. Conforme Las Casas (2010), o planejamento de vendas significa antecipar as ações futuras, desta forma é possível anteceder imprevistos que possam surgir no decorrer do tempo e melhorar o sistema de gestão organizacional. O planejamento na área de vendas, consiste na análise de fatores internos e externos, saber prever o futuro e executar a previsão de forma que os objetivos sejam alcançados. Para Chiavenato (2020), é necessário saber quem é o cliente, onde ele está, do que ele necessita e quanto está disposto a pagar pelo produto o serviço ofertado no mercado. O ato da venda tem que estar embasado sob forma de convencer o cliente de que a compra é uma necessidade para que as soluções dos eventuais problemas possam ser direcionadas de forma eficaz.

Para Las Casas (2010) após o planejamento estar adequado com o mercado de atuação, deve-se partir para a previsão de vendas. O período a ser previsto depende de cada empresa e de acordo com suas políticas mercadológicas. Esta previsão é desenvolvida com a análise da concorrência, tendências e cenários de mercado, condições gerais que possam interessar o segmento de atuação no mercado. A subdivisão também fica a critério da empresa, podendo ser fragmentada em por produto, região, mercado ou cliente. Para isso, são determinados métodos científicos e não científicos.

O plano de vendas identifica as oportunidades com mais chance de serem fechadas e vai ajudar a criar uma lista de ações que vão ser usadas para incentivar esses prospectos a concretizar o negócio em menos tempo. Com o bom desenvolvimento da área de vendas, pode-se identificar boas práticas para desempenhar resultados esperados. Sendo suficiente para o desenvolvimento da equipe de vendas. É necessário entender o mercado e o seu potencial interno para desenvolver práticas validas e que atinja êxito. Nesse sentido, a análise de *SWOT* é uma ferramenta de análise interna e externa (Brito & Santos, 2022).

A matriz e *SWOT* é uma poderosa ferramenta, e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planejamento da empresa. A sigla *SWOT*, vem das iniciais das palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados (Miraes *et al.*, 2019). Ameaças e oportunidades - Uma das partes da análise *SWOT* é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, entre outros (Castanhetti *et al.*, 2021).

As forças e fraquezas, a outra parte da matriz *SWOT*, trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja de seu ambiente interno. Assim, quando se percebe um ponto forte, devemos ressaltá-lo ainda mais e quando se percebe um ponto fraco deve-se agir para corrigí-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos (Castanhetti *et al.*, 2021). O primeiro passo é criar uma relação de variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: reputação da empresa, participação de mercado, qualidade do produto, qualidade do serviço, eficácia do preço, boa comunicação, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, fluxo de caixa, estabilidade financeira, instalações, força de trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, atendimento a clientela, entre outros (Dolabela, 2016).

A matriz *SWOT* é também conhecida como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta de gestão que serve para elaborar o planejamento de empresas e de novos projetos. Neste sentido, com base na análise da matriz *SWOT* é possível conhecer o mercado de atuação, prospectar clientes, estabelecer metas e objetivos organizacionais. Mas, para que isto acontece de forma mais assertiva é necessário manter um bom relacionamento com a clientela (Costa & Pandolfi, 2021).

2.4 Gestão de Vendas

Atualmente o acesso à informação proporciona para as pessoas diversas oportunidades de fazer o melhor negócio, mas também como consequência promove muitas vezes objeções que não aconteceriam em outras ocasiões. Conforme Kotler (2000), os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, buscam mais informações, são mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. De acordo com Chiavenato (2022) o acesso à informação tornou o mercado mais dinâmico e competitivo. Neste sentido, permite a possibilidade de comparação e a solicitação de pedidos de orçamentos de produtos, buscando o melhor custo-benefício.

Quando organização consegue realizar um bom planejamento e mapear o seu mercado de atuação, facilita a sua gestão sobre as suas vendas. Desta forma, fica mais natural se conectar com o seu público de interesse para entender o potencial cliente e procurar satisfazer as suas necessidades. Neste sentido, ganha a sua confiança, é por consequência sua fidelização, quando se constrói relações sólida entre cliente e empresa. Assim, poderá identificar e desenvolver, tanto da empresa, como fornecer produtos e ou serviços da preferência dos

clientes. A gestão de vendas precisa considerar os outros departamentos da empresa que estão direto ou indiretamente relacionados ao setor comercial.

3. METODOLOGIA

Como procedimentos metodológicos para este artigo utilizou-se o estudo de caso. Conforme Yin (2010), o estudo de caso permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado e favorece uma visão holística sobre os acontecimentos, destacando o caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos. Neste sentido, foi realizado um estudo em profundidade das atividades desenvolvidas em uma empresa familiar do segmento de moveleiro, estabelecida em uma cidade com menos de 20.000 habitantes, no interior do Rio Grande do Sul.

Para Yin (2005, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” adequado quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados”. Para Martins (2008, p.10), no estudo de caso “busca-se, criativamente, apreender a totalidade de uma situação - identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso - e, de maneira engenhosa, descrever, compreender, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto”.

Para realizar a coleta de dados no estudo de caso, foi necessário utilizar a triangulação como um procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados. A triangulação pode ser compreendida por Flick (2009), a partir da combinação de perspectivas e de diversos métodos de pesquisas adequados, que sejam apropriados para a investigação de um mesmo problema ou fenômeno. Neste artigo, foi utilizado como instrumento técnico a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas com os gestores, colaboradores e clientes. Utilizou-se também a pesquisa descritiva contextualiza e a observação *in loco*, com abordagem de cunho qualitativo.

De acordo com Cellard (2008), utiliza-se a pesquisa documental em diversas áreas do conhecimento, neste artigo foi fundamental buscar junto aos registros documentais da empresa em estudo. Foram realizadas entrevistas: com o casal gestor da empresa, seus dois filhos que desempenham atividades de gestão na organização, com os cinco colaboradores e trinta clientes de forma aleatória. Conforme Gil (2019) a observação *in loco* é uma técnica de coleta de dados, que não consiste em apenas ver ou ouvir, mas em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Neste sentido, foi criteriosamente, sem interferência das pesquisadoras, realizada a análise do planejamento e gestão da empresa familiar em estudo. Portanto, com a triangulação foi possível realizar a coleta de dados, neste estudo de caso. O período de levantamento e coleta de dados foi de junho a outubro de 2022.

Para Gil (2019) a pesquisa descritiva tem como finalidade especificar uma realidade ou população, explorando-a, conhecendo-a, interpretando os fatos observados e descrevendo suas características, dados ou fenômenos. Consequentemente, utilizou-se a pesquisa descritiva para explicitar a realidade e as atividades desenvolvidas na empresa em estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo objetivou analisar a gestão organizacional de uma empresa familiar do segmento moveleiro estabelecida em uma cidade com menos de 20.000 habitantes, no interior do Rio Grande do Sul. A empresa foi fundada há 20 anos e atualmente conta com o seguinte quadro funcional: o casal fundador, seus dois filhos e mais cinco colaboradores. Ou seja, nove pessoas, três homens e seis mulheres, o que representa 67% do quadro funcional da empresa são mulheres. Com a análise da gestão organizacional, foi explicitado pelo núcleo familiar e também pelos colaboradores, que mesmo após tantos anos no mercado, a empresa apresenta dificuldades em sua representação, havendo também incerteza quanto aos rumos futuros da organização. No âmbito das relações familiares, o trabalho afeta no decorrer do cotidiano. A gestão organizacional não é exposta de forma clara. E isto permite atritos profundos e desconfortáveis para todos os envolvidos.

Os colaboradores se manifestaram de forma negativa a respeito da relação entre o atual gestor com os demais envolvidos. Foi explicitado uma falta de postura e até mesmo de consideração com os colaboradores, pois muitas vezes a gestora solicita determinada atividade que seja executada de uma forma e o gestor solicita de outra forma. Quando ambos são questionados acabam por discutir e automaticamente promover uma situação desagradável. Em empresas familiares é normal que existam conflitos entre gerações sendo assim, embora grandes ou pequenas discussões causem desconforto e desacordo com uma postura profissional, visto que conforme relatado pelos colaboradores, se torna uma situação constrangedora para todos. Mesmo com estas dificuldades não há grande rotatividade de colaboradores na empresa.

Nos questionamentos com os 30 clientes para identificar o seu perfil e buscar entender quais produtos seriam de maior interesse por eles. Assim, contribuir para a gestão organizacional da empresa em estudo. Apurou-se o seguinte: mais de 50% da clientela pesquisada são oriundos de atividades rurais. A maioria confia na empresa e pelo tempo de atuação no mercado e pela idoneidade dos fundadores. Em entrevista com o gestor e um dos fundadores, a empresa buscar se atualizar perante o mercado de atuação, mas nunca elaborou uma pesquisa junto aos seu quadro de colaboradores e nem a sua clientela.

Assim, a pesquisa realizada apontou que a maioria dos clientes:

- São do gênero feminino;
- Encontram-se na faixa etária entre 18 e 30 anos;
- Aprecia os móveis pelo seu designer;
- Costuma realizar todas as suas compras de móveis, na empresa em estudo;
- Residem no mesmo município da empresa;
- Na residência, habitam duas pessoas;
- Possui renda mensal de 1 a 2 salário-mínimos, vigente no país.

Desta forma, pode-se concluir que os conflitos inerentes as questões de gestão organizacional não são percebidas pela clientela, mas com o decorrer do tempo, em um município pequeno as questões poderão refletir nos negócios da empresa.

Com os dados coletados, foi realizada a análise para elaboração da matriz *SWOT*, que é uma importante ferramenta para avaliar o ambiente externo e interno das organizações, visto que por intermédio dela pode-se visualizar com clareza a identificação dos pontos fortes e pontos de melhorias, das oportunidades e também das ameaças, promovendo dessa forma um norte para a organização. Nesse sentido, é perceptível a importância da matriz *SWOT* para a tomada de decisões, análise de estratégias e principalmente na estrutura de um bom planejamento. Sendo assim, no Quadro 1, com os dados da pesquisa, apresenta-se a análise da matriz *SWOT* da empresa estudada.

Quadro 1: Análise da matriz *SWOT* da empresa familiar, do segmento moveleiro

| Forças | Fraquezas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresa bem estruturada; • Boa localização; • Marca forte e consolidada; • Flexibilidade de pagamento; • Agilidade na entrega por também possuir veículo próprio; • Atendimento pessoal e personalizado. • Alta qualidade de produtos; | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de treinamento mais específico na área de vendas; • Falta de postura profissional por parte do gestor e dos familiares; • Colaboradores sobrecarregados em suas atividades; • Colaboradores em número insuficiente; • Sucessão da gestão muito lenta no processo de decisão; • Não possuir um responsável direto por setor na empresa. |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de atuação no mercado; • Conhecimento do mercado e da clientela; • Credibilidade e confiança dos clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Grandes empresas atuando no mercado em redes; • Não possuir muita diversidade de produtos como nas redes; • Pagamento na concorrência ser sem entrada; • Problemas ocasionados na agricultura da região podem afetar fortemente as vendas. |

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Conforme explicita o Quadro 1, o gestor da empresa estudada, pode analisar e corrigir os principais pontos indicados. Desta forma, permite entender o cenário competitivo do seu negócio no mercado. Os pontos da análise da matriz *SWOT* auxiliam o gestor na reflexão sobre o seu comportamento na empresa, seu planejamento organizacional e servindo como base para uma melhor tomada de decisão (Brito & Santos, 2022).

A gestão organizacional em uma empresa familiar envolve pessoas e tradições ao mesmo tempo é um processo difícil, as pessoas tendem a “enraizar” ao longo do tempo em detalhes, momentos e pessoas, por isso torna-se fundamental que se mantenha a mesma essência apesar das constantes mudanças (Almeida & Gasparetto, 2022). No decorrer do desenvolvimento do estudo percebeu-se a estima que o casal fundador tem pelo município, onde se estabeleceram. Por meio desta pesquisa, foi possível conhecer mais sobre as pessoas e a importância do desenvolvimento de cada uma delas, seja como colaborador ou como gestor.

Neste sentido, também foi possível conhecer as percepções dos colaboradores perante a gestão organizacional da empresa familiar, em estudo. Um questionamento relevante aos colaboradores foi: A respeito da gestão organizacional, quais pontos precisam de melhorias dentro da organização? Você tem sugestão de como essas melhorias poderiam ser implantadas?

Os fundadores deveriam ter uma relação mais discreta, nesse sentido relatou a possibilidade de eles não deixarem situações particulares interferirem em situações profissionais, o que muitas vezes promove situações de desconforto entre colaboradores e clientes. Outro ponto de melhoria que é na questão da gestão, onde se possui um líder, mas ainda há a sombra dos fundadores. Visto isso produzir um clima, muitas vezes, desconfortável e constrangedor, essa falta de postura da liderança. Uma melhoria fundamental é a posição do caixa, que está deslocada, por estar situado perto dos móveis à venda. Os clientes que estão olhando os móveis conseguem ouvir as formas de pagamento que estão sendo oferecidas para o outro cliente, que já fez as suas compras. No atendimento, informam que recebem alguns *feedbacks* positivos dos clientes a respeito do bom atendimento no decorrer das vendas. **(Trecho da entrevista com os colaboradores).**

De acordo com a literatura pesquisada, na empresa tudo é um processo, cada dia é uma nova oportunidade, e cada colaborador, cada cliente relata uma história de vida específica e de relação com a empresa. Neste sentido, o estudo alcançou o seu objetivo, de observar a função do planejamento no aspecto da gestão organizacional de uma empresa familiar do segmento moveleiro, estabelecida em uma cidade com menos de 20.000 habitantes, no interior do Rio Grande do Sul.

5. CONCLUSÃO

No desenvolvimento deste estudo, foi possível observar a função do planejamento no aspecto da gestão organizacional de uma empresa familiar do segmento moveleiro, estabelecida em uma cidade com menos de 20.000 habitantes, no interior do Rio Grande do Sul. Foi notório a relevância da ferramenta da matriz *SWOT* para a tomada de decisões, análise de estratégias e principalmente na estrutura de um bom planejamento. Com a elaboração da matriz *SWOT*, foi possível identificar forças e fraquezas internas, bem como mapear as situações de risco e de oportunidades no mercado, o que pode revelar um cenário geral da empresa.

Quando verificado junto ao gestor questões gerais da organização como dificuldades encontradas na gestão do negócio, pontos fortes e fracos detectados e de conhecimentos por parte da clientela, foi importante compreender a visão que o gestor possui do negócio, sendo ele o principal tomador de decisões. Entender seus anseios e suas aspirações foi uma das principais atividades para a realização deste estudo, visto também ter sido analisado a percepção dos colaboradores em relação a gestão da empresa. O gestor mesmo enfrentando grandes obstáculos tanto na parte de gestão, relacionamentos familiares e com os colaboradores, percebeu a relevância deste estudo para analisar e melhorar a sua gestão organizacional.

Por intermédio da elaboração da matriz *SWOT*, com base nos dados da pesquisa, foi possível apresentar sugestões de melhorias para o aprimoramento do planejamento e da gestão organizacional, visando um processo de vendas mais otimizado e um melhor atendimento a clientela. Como uma análise geral destaca-se os principais pontos para auxiliar na tomada de decisão para as tendências no futuro da empresa. Cabe ao gestor e seus sucessores analisar cada item da matriz *SWOT* e elaborar um plano de ação específico. No desenvolver deste estudo, pode-se identificar que a empresa possui dificuldade para elaborar um planejamento no aspecto de sua gestão organizacional, onde praticamente não possuem pessoas responsáveis por determinadas atividades, essa gestão precisa ser aperfeiçoada e melhor administrada.

Por fim, foi possível esclarecer a relevância do planejamento e da gestão organizacional para os fundadores, os seus sucessores e seus colaboradores. Também foi possível perceber a cultura organizacional, as mudanças mercadológicas e o perfil da clientela, fortalecendo a motivação da equipe e conseqüentemente sua produtividade e visão da empresa. Sabe-se que esse desenvolvimento não será um processo fácil, mas serve como apoio a gestão e a organização da equipe.

REFERÊNCIAS

- Adachi, P. P. (2006). *Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos*. São Paulo: Atlas.
- Almeida, D. M., & Gasparetto, V. (2022). Tensões dinâmicas no sistema orçamentário de empresa familiar e a dualidade da estrutura. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 33(89), 232-247.
- Brito, C. V. D. S. P., & Santos, V. M. L. D. (2022). Mapeamento tecnológico de softwares para gerenciamento da propriedade intelectual e análise SWOT para o desenvolvimento de uma nova tecnologia. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 10(1), 10-26.
- Castanhetti, L. S., Ceolin, M. J. A., & Rojo, C. A. (2021). Proposta de intervenção para melhorias na gestão comercial de uma indústria. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 9(2), 239-254.
- Cellard, A. A. (2008). Análise Documental. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes.

- Chiavenato, I. (2020) *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 10ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestão de Vendas: uma abordagem introdutória*. São Paulo: Atlas.
- Costa, W. W.; & Pandolfi, M. A. C. (2021). *Análise de viabilidade de produção de leite de cabra por meio da ferramenta SWOT: um estudo de caso*. Recuperado em novembro de 2022. De <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1249>.
- Dolabela, F. (2016). *Plano de Negócios: seu guia definitivo*. São Paulo: Empreende.
- Flick, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. (2009). 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- GIL, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P.; & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Las Casas, Alexandre L. (2010). *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Marco, D., Bender, C. S., & Bobsin, D. (2021). A teoria institucional e sua aplicação na perspectiva de sistemas de informação. *Desenvolvimento em Questão*, 19(56), 246-263.
- Martins, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008
- Mirales, E., Jacomino, G. P., & Baldin, C. (2019). Análise SWOT: Um Estudo sobre o Nível de Competitividade de uma Empresa de 'Fast-Food' Japonês. *Gestão & Conexões*, 8(3), 141-162.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Pereira, M., Marques, A. B., & Guimarães, A. A. (2023). Planejamento da melhoria do processo de compras: uma aplicação. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(1), 148-173.
- Renzcherchen, S. K., Silva, A. J. H., & Szendela, K. (2022). Planejamento estratégico e gestão organizacional no Setor Farmacêutico. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 12(2), 105-120.
- Saad, R. C., Melo, P. L. R., Isaac, V. R., & Carlini, A. L. (2022). Internacionalização de redes de franquias brasileiras e o ambiente institucional: a expansão da Chilli Beans para o Kuwait. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 17(2), 194-224.
- Schein, Edgar (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Santos, T. R. dos, & Araújo, K. D. (2020). Características operacionais da controladoria: estudo de caso em uma empresa familiar e não familiar. *Revista de Gestão e contabilidade da UFPI*, 7(1), 135-148.
- Werner, René A. (2004). *Família & Negócios: um caminho para o sucesso*. Barueri, SP: Manole.
- Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2005). 3 ed., Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (2010). 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.

NOTAS

Contribuição de Autoria

| Contribuição | Lígia Margarete Mallmann | Clari Schuch |
|--|--------------------------|--------------|
| 1. Definição do problema de pesquisa | x | x |
| 2. Fundamentação Teórica/Revisão de Literatura | x | x |
| 3. Definição dos procedimentos metodológicos | x | x |
| 4. Coleta de dados | x | x |
| 5. Análise e interpretação dos dados | x | x |
| 6. Revisão crítica do artigo | x | x |
| 7. Escrita do artigo | x | x |
| 8. Outro | | |

Editores

Editora Geral: Viviane da Costa Freitag

Editor Adjunto: Viviane da Costa Freitag

Histórico

Recebido em: 31/05/2023

Revisado por pares em: 27/06/2023

Reformulado e recomendado para publicação: 30/06/2023

Publicado em: 31/07/2023