

Área: Contabilidade e Finanças | **Tema:** Controladoria e Controle Gerencial

FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

MANAGEMENT TOOLS FOR PLANNING IN A FAMILY BUSINESS: A THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY

Ana Paula De Azevedo Dal Pozzolo, Eviany Maidana Da Silva e Cristiano Sausen Soares

RESUMO

As organizações familiares necessitam de ferramentas e práticas gerenciais que apoiem a tomada de decisão, visando a sua longevidade operacional, sendo uma temática abordada por diversos autores.

Palavras-Chave: Contabilidade. Controles gerenciais. Planejamento.

ABSTRACT

Dessa forma, apresenta-se a questão: Como ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, sugeridas na literatura, são adotadas em uma empresa familiar? Para tanto, o estudo tem por objetivo geral identificar as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento sugeridas em uma fragmento da literatura e sua adoção em uma empresa familiar.

Keywords: Accounting. Management controls. Planning.

FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam de ferramentas gerenciais para auxiliar no seu planejamento, visando sua longevidade no mercado, cuja utilização é sugerida na literatura independentemente do porte empresarial (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Dentre essas organizações, destaca-se as empresas constituídas por sócios com graus de parentescos, chamadas de empresas familiares, sendo realizados estudos de caso e pesquisas bibliográficas que ressaltam a necessidade de adoção de ferramentas gerenciais para dirimir os conflitos ocasionados pela falta de comunicação ou má gestão, além de auxiliar no processo decisório e no crescimento desejado (ALMEIDA et al., 2021). Sampaio (2019) destaca que 90% das empresas no Brasil seguem o modelo familiar, sendo elas responsáveis pela produção de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregabilidade de 75% da força de trabalho do país.

Na visão de Almeida e Oliveira (2020), o ambiente organizacional sofre turbulências devido ao dinamismo e incertezas, o que torna desafiadora a forma como as decisões são tomadas, influenciando a capacidade que as empresas possuem de sobreviver e se adaptar às mudanças, para que assim conquistem seu espaço e visibilidade diante à concorrência. Desse modo, o novo contexto empresarial, marcado pela globalização, demanda o contínuo processo de aperfeiçoamento e captação das tendências do ambiente externo. Esse cenário de competitividade também alcança as empresas familiares que segundo Lobo (2014) buscam por maior modernização e profissionalização, na intenção de sobreviver no mercado altamente disputado e inovador em que estão inseridas.

Para alcançar este propósito, Bertanha, Braga e Mazier (2020) reiteram que, independentemente do porte da empresa, é indispensável dispor de uma gestão empresarial que contribua para a consolidação do empreendimento por meio de estratégias e ações que visem proporcionar benefícios com os recursos disponíveis. Dessa forma, no intuito de obter maior êxito no processo de gestão, o uso de ferramentas gerenciais é de grande valia. Santos et al. (2020, p. 168) ressaltam que, “devido às transformações tecnológicas, políticas e econômicas, as empresas necessitam fazer o uso de novas ferramentas para o gerenciamento e controle da organização [...]”.

Em virtude da importância da gestão empresarial, é necessário entender como este processo ocorre. Nesse sentido, Santos et al. (2020, p. 170) aponta que “o processo de gestão organizacional diz respeito ao procedimento decisório organizado nas etapas de planejamento, execução e controle das funções empresariais”. Contudo, as empresas familiares podem enfrentar dificuldades para a adoção dessas ferramentas. Diante disso, apresenta-se a questão: Como ferramentas de gestão voltadas ao planejamento, sugeridas na literatura, são adotadas em uma empresa familiar? Para tanto, o estudo tem por objetivo geral identificar as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento sugeridas em uma fragmento da literatura e sua adoção em uma empresa familiar.

O presente estudo se justifica a partir dos aspectos práticos, teóricos e sociais. De forma prática, a justificativa se pauta na contribuição decorrente de um levantamento bibliométrico, no intuito de apontar as ferramentas de gestão direcionadas ao planejamento e sua aplicabilidade em uma empresa familiar. Com isso, os resultados podem servir de apoio à tomada de decisões mais assertivas, por parte dos gestores, ao considerar diferentes ferramentas de gestão voltadas ao planejamento. Já no aspecto teórico, o levantamento de estudos científicos, é identificado como oportunidade de pesquisa. Ainda, observa-se que a conexão da teoria com a prática, pode nortear pesquisas direcionadas às empresas familiares, agregando conteúdo à literatura, conforme mencionado por Lisboa e Troccoli (2018), quando afirmam que

o uso das ferramentas de gestão por empresas familiares, podem influenciar diretamente na redução das incertezas mercadológicas, ressaltando que essas empresas visam, além da obtenção do lucro desejado, credibilidade e perpetuidade. No âmbito social, o estudo pode apoiar a continuidade da empresa familiar ou que estejam em busca de auxílio para solucionar problemas e garantir a permanência no mercado. Da mesma forma, pode servir para o aprimoramento do processo gerencial, sobretudo relacionado ao planejamento. Isso porque o uso de ferramentas gerenciais, desde que sejam implementadas corretamente, pode promover benefícios às empresas familiares, que segundo Bertanha, Braga e Mazier (2020) contribuem para o crescimento da economia, gerando maior riqueza, emprego e renda.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As ferramentas gerenciais estão diretamente atreladas ao planejamento da empresa, uma vez que este delinea quais riscos ela está disposta a correr e quais podem ser minimizados. Quando almejam o aperfeiçoamento de seus processos, as organizações possuem o subsídio das ferramentas de gestão, as quais podem influenciar significativamente no desempenho, elevando os indicadores de produtividade, competitividade, retorno de investimentos e, conseqüentemente, expandindo seu negócio (RODRIGUES; LEMES, 2009).

No intuito de compreender como essas ferramentas são implementadas nas empresas, pode-se ter como referência a Teoria Institucional, sob a ótica da New Institutional Sociology (NIS), caracterizada como sendo uma abordagem de cunho sociológico, a qual explica que as organizações adotam certas práticas como formas de legitimação, e não especificamente por razões econômicas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Este processo advém da institucionalização das práticas, que se transformam em crenças inquestionáveis, aceitas e legitimadas pelo contexto social da organização. Nesse sentido, o intuito da NIS é determinar que as entidades consideram, além dos aspectos econômicos, o processo de legitimação para definir suas estruturas e práticas gerenciais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O estudo de Trevisan, Fialho e Coronel (2018) indica que as ferramentas gerenciais são destinadas a assessorar os gestores na tomada de decisão de questões relevantes, em prol de atingir e alinhar os objetivos com a missão e a visão da entidade. Com isso, constata-se que, quando implementadas, as ferramentas de gestão podem ser um diferencial nas organizações. Sob a ótica de Silva (2004), as ferramentas de gestão apresentam potencial para promover maior êxito às organizações, quando utilizados fatores organizados e gerenciados.

Partindo do pressuposto de que a contabilidade gerencial sofreu grandes evoluções, Silva (2004) complementa que o mercado se tornou mais concorrido, exigente e globalizado, demandando a necessidade de ir além da escrituração, incorporando a avaliação e projeção de desempenho. Vale ressaltar que, a adoção de ferramentas gerenciais não confere garantia de prosperidade no mercado, mas possibilitam planejar metas e definir objetivos diagnosticáveis para mensurar e avaliar o desempenho (ALVES, 2022).

Caggiano e Figueiredo (2004) apontam que o uso das ferramentas gerenciais direciona as entidades ao alcance dos objetivos traçados. Nessa linha, Frezatti (2015) declara que o empreendimento será mais sólido e seguro à medida que direcionar os esforços ao planejamento, execução e controle, obtendo maior conhecimento acerca da organização. Com isso, a relevância das ferramentas de gestão está associada ao fato de proporcionar melhoria nos resultados e demonstrar possíveis correções. Este direcionamento motiva a discorrer sobre as características e como as ferramentas gerenciais destinadas ao planejamento e identificadas na literatura científica servem de apoio aos gestores e embasam o processo decisório.

Com um mercado altamente competitivo, as organizações necessitam de um diferencial para agregar valor ao consumidor. Desse modo, as empresas passaram a ter um olhar minucioso sobre os seus ativos intangíveis, satisfação do cliente e, principalmente, a gerir os ativos e

passivos financeiros com maior excelência, objetivando maior vantagem competitiva (KAPLAN; NORTON, 1997). Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta os estudos científicos acerca das ferramentas de gestão empresarial voltadas ao planejamento.

Quadro 1 - Ferramentas de gestão identificadas na literatura

Ferramentas de Gestão	Autores (ano)
Planejamento Estratégico	Porter (1996); Chiavenato e Sapiro (2003); Almeida (2010); Oliveira (2012); Silva (2018); Trevisan, Fialho e Coronel (2018).
Análise SWOT	Barney e McCarty (2003); Grant (2003); Oliveira (2007); Rodrigues e Lemos (2009); Alvarez (2011); Andrade (2012); Silva (2018); Trevisan, Filho e Coronel (2018); Bertanha, Braga e Mazier (2020).
Modelo Canvas de Negócio	Osterwalder e Pigneur (2011); Trevisan, Fialho e Coronel (2018); Honório e Bonemberger (2019).
Balanced Scorecard	Kaplan, Norton (1997; 2017); Pinto, Tonini, Yoo e Katayose (2020)
5W2H	Rodrigues e Lemos (2009); Grosbelli (2014)
Ciclo PDCA	Werkema (1995); Bertanha, Braga e Mazier (2020)
Benchmarking	Silva (2004)
Plano de negócios	Silva (2004); Greggio e Jaronski (2020)
Matriz BCG	Silva (2018); Bertanha, Braga e Mazier (2020);
Fluxo de Caixa	Leal e Nascimento (2011); Camargo e Silva (2015); Marion (2019)
Orçamento	Gonçalves (2008); Silva e Mendonça (2012); Lunkes (2013); Alves (2022)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir do fragmento da literatura selecionado, apresenta-se no Quadro 1 as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento identificadas, cujo embasamento teórico foi fundamentado por trinta e dois diferentes autores, cujas características são descritas na sequência.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão associada ao desenvolvimento dos processos, técnicas e comportamento dos gestores, para auxiliar no processo decisório (OLIVEIRA, 2012), sendo definido como uma ferramenta que determina o caminho mais adequado para a empresa seguir, considerando uma atuação diferenciada e moderna, além de, buscar o aprimoramento quanto às questões externas (OLIVEIRA, 2012).

Sob a ótica de Almeida (2010), o planejamento estratégico é descrito como um método administrativo para direcionar a empresa ao alcance dos objetivos, potencializando seus esforços para o caminho certo por meio da organização de conteúdos e da concretização de ações. Para complementar, Chiavenato e Sapiro (2003) evidenciam que a implementação do planejamento estratégico é de suma importância para as organizações, porque provoca vantagem competitiva, por meio da detecção dos recursos potenciais, reconhecimento das fraquezas e utilização de medidas integradas. Porém, os autores alegam que a eficácia é alcançada quando essa ferramenta é compreendida e praticada pela totalidade de pessoas que compõem a empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

2.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão de grande valia para a autoavaliação de uma organização, pois visa analisar os ambientes internos e externos em que ela está inserida (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018). Essa análise tem a finalidade de identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças referentes a cada entidade. A ideia é que as forças sejam maximizadas, as fraquezas minimizadas e as oportunidades e ameaças identificadas para que a empresa tome decisões frente a esses fatores levantados.

Para aplicação dessa ferramenta, Rodrigues e Lemos (2009) indicam que a empresa dedique esforços para a solução dos pontos que mais influenciam o negócio de forma negativa e visem potencializar suas forças para obter destaque competitivo. Considerando a singularidade de cada empresa, essa ferramenta torna-se útil à medida que possibilita analisar os principais pontos que influenciam sua realidade.

2.3 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

O valor dado por uma empresa a um ou vários segmentos de consumidores pode ser explicado por um modelo de negócio, ou seja, é o modo como a empresa cria, faz marketing e entrega esse valor através do capital de relacionamento, para que um ou vários segmentos de clientes (OSTERWALTER; PIGNEUER, 2011). Já Honório e Bonemberger (2019, p. 2) declaram que o modelo Canvas é “uma ferramenta altamente visual, prática e dinâmica, que possui o poder de fazer com que o empresário pense em seu negócio [...]”, assim é possível planejar desde a criação do negócio até uma reestruturação dos objetivos já definidos, determinando o valor da empresa e quais as estratégias mais adequadas a serem seguidas.

Trevisan, Fialho e Coronel (2018, p. 46) afirmam que “a ferramenta Canvas possibilita mapear todo o modelo de negócio em apenas uma imagem, permitindo que se observe de forma clara a estruturação do negócio, a partir da construção dos nove blocos [...]”. Os autores destacam que os nove blocos em conjunto possibilitam uma visão geral do negócio, devendo ser preenchido pelo próprio empreendedor, muitas vezes pela técnica do *brainstorming*, sendo eles: clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com os clientes; fontes de renda; recursos principais; atividades-chave; parcerias principais; entrada de recursos.

2.4 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão voltada ao planejamento e pode ser utilizada para avaliar o desempenho das empresas por meio de indicadores (KAPLAN; NORTON, 2017). Essa ferramenta reconhece indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, tornando a tomada de decisões mais assertiva, uma vez que inclui informações de dados passados, presentes e futuros acerca de aspectos financeiros, processos de negócios, retorno de clientes e absorção do conhecimento pelos colaboradores (PINTO et al., 2020).

O BSC tem o intuito de equilibrar os objetivos de curto e longo prazo com relação à medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendência e ocorrências entre quatro perspectivas de desempenho: a) Financeira: orienta estratégias para se tornar imprescindível aos clientes; b) Clientes: orientada ao portfólio de produtos e serviços, cujas estratégias de atendimento sejam adequadas e indispensáveis aos clientes; c) Dos processos de negócio: orienta estratégias para atingir a excelência perante os clientes e acionistas; d) Aprendizado e crescimento: orientada em atingir a capacidade de mudar e melhorar continuamente.

Além dessas quatro perspectivas, outras podem ser criadas para melhor representar a atual situação que a entidade se encontra, otimizando a gestão estratégica (PINTO et al., 2020). Entretanto, o uso das perspectivas financeira, do cliente, dos processos do negócio e do aprendizado e crescimento, sempre devem ser implementadas (KAPLAN; NORTON, 1997). Por apontar uma visão de diferentes ângulos de uma entidade, destaca-se que o uso do BSC é relevante aos gestores que visam melhorias à organização, a partir da avaliação do desempenho.

2.5 5W2H

Para colocar em prática as estratégias formuladas, Rodrigues e Lemos (2009) sugerem a utilização da ferramenta gerencial 5W2H, cujo objetivo é auxiliar a visualização do que foi planejado, identificando soluções aos possíveis impasses. Grosbelli (2014, p. 23) acrescenta que, o principal objetivo dessa ferramenta é “fazer com que todas as tarefas a serem executadas sejam planejadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação de forma

organizada”. Grosbelli (2014) afirma que algumas perguntas devem ser respondidas (O que? Quem? Onde? Quando? Por que? Como? Quanto custa?). Dessa forma, a ferramenta é de fácil entendimento e objetiva, contendo os principais fatores que podem ser considerados decisivos para uma gestão mais eficiente, por considerar as particularidades de cada organização.

2.6 CICLO PDCA

O Ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) é uma ferramenta que pode ser útil quando o desejo da entidade é prevenir possíveis atribuições, controlar e melhorar processos e produtos, constituir novos planos ou até mesmo compreender as mudanças do ambiente. Esse ciclo faz menção às ações de planejar, fazer, checar e agir (BERTANHA; BRAGA; MAZIER, 2020).

Segundo Werkema (1995), essa ferramenta refere-se à metodologia que, se for adotada pelas empresas, auxilia no gerenciamento e manutenção de seus processos e controles internos com a finalidade de garantir que as metas planejadas sejam alcançadas.

2.7 BENCHMARKING

O *Benchmarking* é um instrumento de gestão que possibilita medir, implementar e aperfeiçoar processos de melhorias nas atividades de uma entidade (SILVA, 2004). O autor ainda menciona que uma empresa próspera busca aperfeiçoamento e excelência dos seus procedimentos, sendo uma estratégia para avaliar, planejar e executar as melhorias necessárias.

Conforme Silva (2004, p. 94), algumas razões podem ser apontadas para adotar essa ferramenta gerencial: a) aperfeiçoar as atividades (processos e tarefas), visando atingir a excelência; b) sugestão de ideias e formas de melhoria contínua do empreendimento; c) conhecer e entender como os processos são realizados dentro da empresa; d) estabelecer objetivos, metas e estratégias visando a integração das diversas áreas do empreendimento; e) diagnosticar, fazer e aperfeiçoar as necessidades dos clientes internos e externos. Com isso, empresas que demandam sanar alguma dessas lacunas em seu ambiente interno, podem utilizar essa ferramenta como meio de aperfeiçoamento.

2.8 PLANO DE NEGÓCIOS

Consoante Greggio e Jaronski (2020, p. 75), o Plano de Negócio é definido como “uma maneira da organização analisar todas as etapas do novo negócio, tendo uma visão ampla e através disso, poder definir as possíveis falhas e sucessos determinantes para o desenvolvimento do projeto”. Ressaltam também que, essa ferramenta auxilia os empreendimentos antes mesmo da sua abertura, confirmando ou não se os possíveis resultados apurados no futuro serão positivos, uma vez que, a implementação de um Plano de Negócios possibilita que as possíveis falhas sejam reconhecidas, antes de se tornarem concretas (GREGGIO; JARONSKI, 2020).

Assim, Greggio e Jaronski (2020), ressaltam que essa ferramenta é indicada independente do porte, uma vez que, aponta o melhor caminho a seguir, a melhor forma de execução e qual o momento mais adequado para atuar.

2.9 MATRIZ BCG

Uma importante ferramenta gerencial que possibilita medir a performance dos produtos vendidos ou serviços prestados é a Matriz *Boston Consulting Group* (BCG), cujo nome deriva de uma consultoria fundada por Bruce Henderson no ano de 1970 que, apesar de ter criado outras ferramentas, ficou renomada em virtude da Matriz BCG (SILVA, 2018). De acordo com Silva (2018) e Bertanha, Braga e Mazier (2020), essa ferramenta visa analisar os produtos comercializados pela empresa e definir o seu nível de desempenho, verificando sua participação nos resultados e capacidade de crescimento, definindo se serão mantidos ou não no mercado.

Conforme Silva (2018) e Bertanha, Braga e Mazier (2020), cada uma das categorias está identificada de acordo com um nome específico, sendo eles: Estrela, Vaca Leiteira, Ponto de

Interrogação e Abacaxi (também conhecido como Mascote), evoluindo dos produtos e serviços com maior margem de lucro, pois estão em alta no mercado e possuem vasta possibilidade de crescimento e rentabilidade, apesar de demandarem muitos investimentos; em direção àqueles que retratam uma adversidade, uma vez que, não se vende bem, não dispõe de boa margem de lucro e baixa contribuição nos resultados, assim seu crescimento é pouco, não sendo rentável investir nesse tipo de produtos/serviços. Com isso, a importância dessa ferramenta está atrelada a possibilidade da empresa conhecer e melhor planejar suas vendas e/ou prestação de serviço.

2.10 FLUXO DE CAIXA

As ferramentas de gestão voltadas ao planejamento financeiro, constituídas a partir de informações advindas da contabilidade, também possuem sua relevância dentro das organizações, “pois essas informações quando confiáveis diminui o risco de mortalidade nas empresas” (SANTOS; SOUZA; MACEDO, 2021, p. 190). A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é o relatório contábil mais empregado para fins gerenciais, devido ao fato de sua segregação em fluxo das operações, financiamentos e investimentos ser compreendida facilmente pelos usuários das demonstrações contábeis (MARION, 2019).

Camargo e Silva (2015) declaram que o uso dessa ferramenta de gestão viabiliza uma análise mais concreta acerca das entradas e saídas de recursos, acarretando uma visão clara e coerente do fluxo monetário no curto, médio e longo prazo. O intuito do fluxo de caixa é proporcionar a empresa o conhecimento acerca de seus recebimentos e pagamentos em determinado período, visando que seus usuários possam avaliar a realidade organizacional e utilizar os recursos a partir das necessidades existentes (SANTOS; SOUZA; MACEDO, 2021).

2.11 ORÇAMENTO

No contexto do mercado contemporâneo, Alves (2022) alega que para os gestores buscarem formas de se sobressair frente às dificuldades e reconhecerem novas oportunidades, faz-se necessária uma saúde financeira consolidada, a qual pode ser obtida por meio do uso do orçamento, pois auxilia no controle dos gastos e no alcance de metas e objetivos definidos no planejamento. Nessa lógica, Bley (2022) argumenta que se trata de uma ferramenta que auxilia as empresas, sejam elas do porte que forem, pois ele verifica e analisa a profissionalização, além de evidenciar para onde seus recursos estão sendo direcionados, cooperando com a projeção, controle e mensuração dos frutos econômicos e financeiros.

O planejamento desenvolvido pela organização é crucial no processo orçamentário, uma vez que orienta as etapas do orçamento, porque estabelece “os objetivos gerais e específicos, as estratégias para alcançá-los, a execução do orçamento e os critérios de acompanhamento do orçado versus o realizado” (SILVA; MENDONÇA, 2012, p.52). O aprimoramento do mercado, a concorrência e as influências políticas e econômicas se refletem no dia a dia das empresas, levando-as a implementar ferramentas para torná-las mais competitivas (BLEY, 2022).

O orçamento também orienta possíveis comportamentos que a entidade possa ter no futuro, mas, sua premissa básica é ser flexível (SILVA; MENDONÇA, 2012). Nesse sentido, Gonçalves (2008) afirma que o orçamento deve ser desenvolvido de tal forma que possa ser alterado frente às transformações do mercado, visando auxiliar as necessidades da organização. Assim como as previsões podem retratar a realidade da empresa em determinado momento, também pode não estar refletindo os resultados do período estimado, necessitando de supervisões e revisões constantes (SILVA; MENDONÇA, 2012).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva, com procedimento bibliográficos e de levantamento, mediante entrevistas com gestores de uma empresa familiar

selecionada conforme a conveniência e acessibilidade, caracterizado como um estudo de caso. Com relação à pesquisa bibliográfica, foram identificadas as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento sugeridas na literatura. Já a coleta de dados por meio das entrevistas com os gestores de uma empresa familiar, destacam-se os procedimentos relacionados a adoção dessas ferramentas, sendo gravadas em áudio para transcrição e validação pelos entrevistados.

Ressalta-se que o estudo tem foco nas questões organizacionais, sem identificação dos indivíduos, em respeito aos aspectos éticos. A coleta de dados ocorreu mediante um roteiro de perguntas semiestruturado que permite a manifestação dos participantes da pesquisa. Na sequência, destacou-se o conteúdo para identificação das falas, sendo utilizada a análise de conteúdo, cujas categorias de análise foram definidas à priori (BARDIN, 2016): Gestão, Planejamento; Continuidade e sucessão em empresa familiar; e, Razões para adoção de ferramentas de gestão. Contudo, essa análise evidenciou novas categorias, as quais denominam-se: Conflito empresa e família; Sistemas de controles gerenciais e contábeis; Avaliação de desempenho; e, Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uso.

Os aspectos éticos foram observados cuidadosamente pelos pesquisadores para garantir o anonimato dos respondentes, da empresa e da família, na elaboração do instrumento de coleta de dados (entrevista) e, posterior análise e discussão dos resultados. Com assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para cada participante da pesquisa registrar seu consentimento com o estudo, bem como a possibilidade de desistência no decorrer da entrevista.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa denominada “X” atua no ramo alimentício, aproximadamente à 60 anos, realizando o beneficiamento de arroz em um distrito no interior da cidade de Santa Maria/RS, onde possui sua sede. Atualmente, a direção da Empresa X está sob a responsabilidade da segunda geração familiar, composta por três dos cinco filhos de um dos sócios fundadores, os quais fazem parte da organização desde a década de 1970, contando em seu quadro de colaboradores cerca de 80 funcionários. A terceira geração já está sendo inserida nas atividades administrativas da empresa, através de dois primos, sendo que um deles participa do processo decisório, enquanto o outro atua nas atribuições cotidianas da organização.

A filha de um dos sócios frequentava a empresa desde pequena, realizando pequenas demandas, convivendo e aprendendo com os tios e avô. Hoje, atua como gerente administrativa, mesmo não compondo o quadro societário, busca aprimorar os conhecimentos relativos à gestão. O marido de uma sócia trabalhou na empresa como gerente financeiro, mas em virtude da aposentadoria, acabou se desligando da mesma. Por outro lado, a esposa de um dos sócios também faz parte do grupo e atua como gerente de logística. Até o ano de 2022, o sócio fundador participou das reuniões que tinham como principal finalidade avaliar os resultados. Os membros familiares e não familiares que compõem a equipe nos tempos atuais estão sempre em busca de constante crescimento, adequação às demandas do mercado e profissionalização por meio da substituição das atividades manuais por maquinários modernos. Esse progresso está diretamente associado ao aumento da capacidade de produção, uma vez que, conseguem produzir mais operando com novos equipamentos, contando com quatro linhas de engenho.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Evidencia-se no Quadro 2 os dados do perfil dos participantes da pesquisa inerentes à idade, gênero, formação, cargo, tempo de atuação e relação familiar na empresa. Salienta-se que ao identificar o perfil dos participantes da pesquisa, foram mantidos o sigilo e anonimato, reforçando que sua participação foi voluntária. Observa-se que todas são do gênero feminino, sendo que uma delas compõe o núcleo família, cuja formação superior está relacionada a área de negócios, bem como a ampla experiência no tempo de atuação na empresa.

Quadro 2 – Perfil dos participantes da pesquisa

<i>Participante</i>	<i>Idade</i>	<i>Gênero</i>	<i>Formação</i>	<i>Cargo</i>	<i>Tempo de atuação</i>	<i>Relação familiar</i>	<i>Duração (em horas)</i>
I	29	Feminino	Graduada em Direito	Gerente administrativa	7 anos	Sim	01:13:25
II	35	Feminino	Graduada em Administração; MBA em Gestão de Pessoas	Gerente de RH	4 anos	Não	00:57:00
III	47	Feminino	Graduada em Ciências Contábeis; Pós graduada em Auditoria e Perícia e Finanças Corporativas; MBA em Gestão Financeira	Gerente administrativa e financeira	27 anos	Não	01:13:44

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.2 GESTÃO

A partir das entrevistas com os gestores da empresa foi possível evidenciar que: (1) as informações de gestão, em conjunto, trabalham em prol da empresa; (2) a gestão empresarial tem o intuito de conduzir pessoas e processos da organização, para que os objetivos sejam alcançados; (3) não existe negócio que tenha futuro sem uma boa gestão; (4) apesar de considerar as opiniões e argumentos dos gestores de cada setor, visam compreender as necessidades e adversidades, sendo o processo decisório definido em conjunto pelos irmãos, que compõe o quadro societário (5) o veredito final, com relação às decisões, é da direção.

Os gestores defendem o ponto de vista deles, discutem o assunto, mas a decisão é da direção, não sendo somente gerentes, são também decisores. Com isso, é possível identificar que a Empresa X tem uma gestão caracterizada como familiar, pois a tomada de decisão é de responsabilidade dos membros da família, independente das funções gerenciais.

4.3 PLANEJAMENTO

Evidencia-se que o planejamento é uma etapa primordial para potencializar a gestão da empresa, uma vez que, determina os passos a serem seguidos de forma coordenada e alinhada aos objetivos organizacionais. Ademais, para isso, é crucial que o planejamento seja monitorado de forma constante, reduzindo os impasses e contratempos que os gestores possam enfrentar, como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de planejamento

<i>Tipo de planejamento</i>	<i>Trechos das falas</i>
Planejamento Estratégico	Porque é impossível a gente fazer um planejamento comercial sem antes ter todo um planejamento estratégico, ter nossa visão de futuro da empresa, ter bem claro essas metas e objetivos, né!?! (Participante I)
Planejamento Tático	A gente quis elencar metas individuais de cada setor, para que a gente pudesse avaliar os resultados para que eles nos ajudassem a construir esses resultados melhores. (Participante II).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.4 EMPRESA FAMILIAR – CONTINUIDADE E SUCESSÃO

A importância atrelada às empresas familiares, reside no fato de que são fundamentais para o desenvolvimento da classe empresarial, pois cooperam para o crescimento da região onde atuam, gerando emprego e renda. Com isso, torna-se pertinente compreender como está estruturada a gestão da Empresa X, conforme apresentado trechos das falas no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipo de gestão

<i>Participante</i>	<i>Trechos das falas</i>
I	Então, a empresa hoje é tocada pelos meus 3 tios e eu, eu não estou na direção da empresa, eu sou gerente administrativa.
II	É, em 1978, provavelmente assim, foi quando os filhos dele entraram, que daí seria a segunda geração administrando né.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Mediante o exposto, considera-se que a Empresa X é uma “sociedade entre irmãos”, embora a direção da empresa esteja sob o comando da segunda geração, a terceira já está sendo inserida na administração da organização. A fala da participante I deixa claro que existe uma relação equilibrada entre os membros que ocupam cargos de direção, porque há aceitação de opiniões e ideias permeando o trabalho em equipe e favorecendo a longevidade da mesma. Para que a empresa atingisse o potencial de expansão, foi necessário passar por algumas fases anteriores, como descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Estágio de Expansão no ciclo de vida da empresa

<i>Participante</i>	<i>Trechos das falas</i>
I	Dos cinco irmãos que estavam, dois saíram, talvez foi por alguns conflitos de opiniões, de ideias. Imagino que tenha sido por isso, pelo que eu sei. Os três irmãos que estão hoje, eles tão muito alinhados assim.
II	Sempre em constante crescimento [...] e o pessoal pensa bastante em desenvolver, em atualizar, em adequar, antes era tudo muito manual.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir do mencionado, a gestão além de ser mais ágil passou a ser mais participativa. Ainda se constata que não há distinção de tratamento entre membros familiares e não familiares, existindo transparência entre os colaboradores. Além disso, a participante III, reitera que apesar de haver cobranças quanto aos resultados esperados, as relações entre família e empresa são tranquilas. A cultura da Empresa X discorda da postura esperada por empresas familiares de acordo com os achados de Peçanha e Oliveira (2015) e Bertanha, Braga e Mazier (2020), que identificam que nas empresas familiares, as decisões sofrem a influência de laços afetivos e não são fundamentadas em informações derivadas de ferramentas que condizem a realidade.

4.5 RAZÕES PARA A ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

Entender o motivo que conduz as organizações ao uso, ou não, de ferramentas de gestão, pode auxiliar outras entidades. Assim, os resultados revelam que a Empresa X busca pela legitimação, seguindo os preceitos do isomorfismo normativo, pois está em busca da profissionalização e melhorias em suas estruturas e processos. Salienta-se que, a melhoria das habilidades individuais não está restrita apenas aos colaboradores, mas também é determinante aos sócios administradores, pois estes também buscam tomar decisões com maior acertividade. Durante a entrevista, observa-se que a Participante I considera como benefício da utilização das ferramentas de gestão a forma de obter soluções aos anseios da Empresa X. Isso é confirmando pela percepção de Alves (2022) ao apontar que quando as ferramentas de gestão são implementadas corretamente, direciona-se o olhar dos gestores à questões para que a empresa possa evoluir. Já a Participante III cita a transparência como uma vantagem do uso das ferramentas de gestão, porque possibilita acompanhar a capacidade produtiva. Nesse sentido, os benefícios apresentados pelas Participantes confirmam a ideia de Caggiano e Figueiredo

(2004), quando apontam que a aplicação de ferramentas gerenciais torna o trabalho mais produtivo, direcionando a empresa às metas e objetivos estipulados.

Ao verificar as dificuldades ao fazer uso das ferramentas de gestão, as Participantes I e II apresentaram alguns motivos que podem influenciar as empresas familiares a não utilizá-las. A Participante I defende que *“quem não utiliza ferramentas gerenciais é porque não tem conhecimento”* e a Participante II alega que está atrelado a *“esconder dados”* e, que *“as vezes os escritórios contábeis não são qualificados para fornecer informações que auxiliem na implementação das ferramentas”*. Tais afirmações reforçam os achados de Tomazzoni e Bittencourt (2013) que apontam a não utilização dessas ferramentas devido a falta de profissionais qualificados para implantá-las, enquanto Santos et al. (2020) mencionam que falta conhecimento e interesse para implementar ferramentas úteis à organização.

4.6 CONFLITO EMPRESA E FAMÍLIA

Algumas características das empresas do tipo familiar podem ter resultados positivos ou negativos dentro das organizações, dependendo da forma como são conduzidas. Elas podem variar entre a segregação de funções, laços afetivos fortes e até mesmo a história e cultura da família. Assim, trechos das respostas direcionadas às indagações referentes a essa temática são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Relação familiar

<i>Participante</i>	<i>Trechos das falas</i>
I	E a questão de separação entre empresa família, sempre se tentou ter essa divisão, para que não se influenciasse o convívio familiar com a empresa. E isso é uma coisa que os três irmãos que hoje estão na gestão eles têm isso muito bem claro e eles conseguem separar bastante
II	Olha, a questão de conflito de interesses não chega aos colaboradores né, então que acredito que eles resolvem tudo. Eles têm uma maturidade muito boa
III	Então eles têm conflito sim, eles discutem, é avaliado os prós e os contras, mas dentro da medida do possível acho que é bem tranquilo pra eles. Eles têm essa concordância e tem também a discordância. Então existe sim, mas eu hoje vejo como uma coisa boa, porque não é um diz uma coisa e todo mundo concorda, entendeu?

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Perante esses relatos, fica evidente que não há conflitos entre os membros da família e os assuntos pertinentes a empresa. Entretanto, ocorrem algumas divergências de opiniões entre os gestores. Para que essas discordâncias sejam solucionadas, os mesmos buscam agir com maturidade emocional dentro do ambiente corporativo e entram em concordância sobre as temáticas abordadas. Dessa forma, entende-se que nada é imposto a nenhum membro familiar, e sim que no momento de decidir sobre aspectos relevantes à instituição, os sócios entram em consenso a partir de uma conversa pacífica e baseada em informações fidedignas. Esse fato também é reafirmado na opinião da participante 1, quando a mesma reitera que *“não importa quem deu a ideia, não importa quem resolveu, o que importa é que foi resolvido. Então, primeiro é preciso ter uma maturidade emocional muito grande, essa questão de colocar sempre a convivência, o bom relacionamento em primeiro lugar”*. Ainda é citado pelos participantes da pesquisa que os diretores responsáveis pela Empresa X, estão alinhados entre si para a tomada decisão e sempre buscam pensar no bem comum.

4.7 SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS E CONTÁBEIS

Antes do ano de 2016 a Empresa X enfrentou dificuldades com o sistema contábil pois o mesmo não era integrado, impossibilitando uma gestão baseada nos dados contábeis. A partir de então, o ERP da empresa foi atualizado para uma versão mais moderna, propiciando

resultados mais claros. Isso é perceptível na fala da participante III, quando evidencia que as informações começaram a ser fornecidas em tempo hábil para as tomadas de decisões.

Ademais, a participante I, esclarece que o *“escritório de contabilidade está com a gente a mais de 20 anos, eles conhecem bastante do nosso histórico [...] Eles participam com a gente em todas as reuniões de DRE, de decisões, as vezes estratégicas, de planejamentos tributários, até de ações judiciais, as vezes no ramo fiscal”*. A relação que a Empresa X mantém com o escritório de contabilidade corrobora com as ideias de Silva (2004), ao destacar que a contabilidade vai além de escriturar os fatos contábeis. Nesse contexto, é evidente que a contabilidade possui um papel gerencial, pois é capaz de fornecer informações referentes ao controle e planejamento de forma compreensível, fidedigna e tempestiva.

Vale destacar que a Empresa X dispõe de ferramentas gerenciais e contábeis que auxiliam nos processos, captam e entregam informações substanciais e que subsidiam as decisões gerenciais. Para tanto, a Empresa X conta com as ferramentas de Planejamento Estratégico, Análise SWOT, 5W2H, Ciclo PDCA, Gestão de desempenho, Plano de cargos e salários, Absenteísmo e Turnover. Por outro lado, são apontados como fonte de informações o Orçamento, Fluxo de Caixa, Balancete financeiro, DRE, Balanço patrimonial e LALUR como ferramentas contábeis utilizadas no planejamento e processo decisório.

4.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Evidencia-se que a Empresa X adotou a avaliação do desempenho, em relação aos colaboradores, com a implantação da remuneração variável, no intuito de oferecer valorização profissional àqueles que cumprem as metas. Isso é verificado na fala da Participante I, ao destacar que a entidade *“queria remunerar variavelmente todas as pessoas que tinham influência nos nossos resultados”*. Para tanto, foram elencadas metas individuais em cada setor. Ela ainda aponta que *“isso tem funcionado já a uns quantos anos, semestralmente a gente avalia os números, cada setor tem metas individuais que dizem respeito ao seu trabalho, especificamente, dependendo do atingimento de resultados ou não, eles recebem uma remuneração a mais”*. É indispensável salientar que, de acordo com a Participante I, a remuneração variável, atualmente, é destinada somente aos cargos de gestão, independentemente de estarem sob o comando de membros da família ou externos a ela, e que estes participam semestralmente de uma reunião para alinharem as metas.

Ademais, a Participante II aponta que *“a nossa avaliação é muito comportamental e tem as questões também de eficiência na função né, de produtividade, da qualidade na função”*, sendo gerente do departamento de RH, enfatiza que para realizar o processo, os colaboradores respondem a um formulário que posteriormente é repassado aos gestores dos setores responsáveis. Após análise pelos supervisores, é realizada uma reunião entre o colaborador, o supervisor e a Participante II, no intuito de dar um *feedback* ao funcionário e alinhar as estratégias e metas para o próximo período. Nesse momento, são repassadas informações do nível de desempenho, indicadores de absenteísmo, uso adequado de equipamentos de proteção individual e relação com os colegas de trabalho. As Participantes I e II destacam que a avaliação de desempenho está atrelada ao plano de cargos e salários da empresa, que permite aos colaboradores conhecer as oportunidades de ascensão de carreira e sejam valorizados por seu desempenho. Este aspecto também é visível no estudo de Tomazzoni e Bittencourt (2013), em que a avaliação de desempenho foi citada como relevante nos negócios familiares.

4.9 FERRAMENTAS DE GESTÃO VOLTADAS AO PLANEJAMENTO EM USO

Ao considerar que as demandas do mercado tendem a crescer proporcionalmente ao avanço da tecnologia, utilizam-se ferramentas de gestão voltadas ao planejamento para auxiliar os gestores a dirigir o trabalho de forma mais organizada, contribuindo com a otimização de seus projetos e tarefas. Rodrigues e Lemos (2009) acreditam que essas ferramentas impactam

positivamente no funcionamento das organizações. Já Trevisan, Fialho e Coronel (2018) asseguram que as ferramentas gerenciais são destinadas aos gestores, posto que, evidenciam resultados de assuntos que são pertinentes com o intuito de ordenar e alcançar os propósitos com a missão e a visão da organização. Nesse sentido, a participante I acredita que implementar ferramentas de gestão está diretamente associado a possibilidade de os gestores entenderem as necessidades e fraquezas através dos resultados entregues, por meio de números e dos objetivos da Empresa X. Dessa forma, pode-se observar no Quadro 7 as ferramentas de gestão contempladas durante as entrevistas com as participantes.

Quadro 7– Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uso na Empresa X

<i>Participante</i>	<i>Ferramentas implementadas</i>
I	Planejamento Estratégico; Análise SWOT; 5W2H; Ciclo PDCA; Orçamento e; Fluxo de Caixa.
II	Gestão de desempenho; Planos de cargos e salários; Absenteísmo e; Turnover.
III	Balancete financeiro; DRE; Balanço patrimonial e; LALUR.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base nos dados, é possível identificar que a aplicação das ferramentas de gestão voltadas ao planejamento depende da atividade de quem utiliza a informação para a tomada de decisão. Nesse sentido, verificou-se durante as entrevistas menções a diferentes ferramentas, cujo uso se dá de acordo com as funções de quem atua. Esses apontamentos estão em linha com os achados de Silva (2018) e Bertanha, Braga e Mazier (2020).

O Orçamento como ferramenta de gestão também é utilizado pela Empresa X e, segundo a participante I *“ele é revisado semestralmente. E a gente tem um acompanhamento quinzenal, então, na primeira quinzena a gente avalia quais foram os gastos e depois no final do mês também”*. Já a participante III tem a perspectiva de que se o orçamento está muito fora deve ser feita uma revisão, mas ele não é modificado e sim observado para que no próximo semestre seja contornado esses resultados e questiona *“[...] se gastou mais, porque?”*. A intenção de uso dessa ferramenta pela Empresa X concorda com Bley (2022), que entende o orçamento como o planejamento das entradas e saídas, bem como, a visão desses movimentos.

A última ferramenta mencionada pela participante I é o Fluxo de Caixa. Ela alega que esse mecanismo é importante para a atividade e que é impossível a Empresa X viver sem. No decorrer da fala ela justifica que *“ele é bem claro e é utilizado diariamente”*, sustentando ainda que a participante III, por ser gerente administrativa, entrega as informações para as tomadas de decisão e, que essas são fundamentadas no Fluxo de Caixa. Santos, Souza e Macedo (2021) indicam que o Fluxo de Caixa contempla as informações dos recebimentos e pagamentos e que esses resultados servem para os gestores avaliarem a situação empresarial.

Por outro lado, as ferramentas de gestão apontadas pela participante II, estão diretamente ligadas as atividades do departamento de RH e, por esse motivo, não possuem respaldo na literatura referenciada. Nesse sentido, ela afirma que a Gestão de desempenho *“é muito comportamental e tem as questões também de eficiência na função né, de produtividade, da qualidade na função”*. Esse tipo de análise direcionada aos colaboradores também foi identificada no estudo de Tomazzoni e Bittencourt (2013), nos quatro casos analisados, uma vez que, foi apontada como excepcional para a continuidade do negócio à medida que tende a definir novos rumos a partir dos resultados obtidos, além de, ser considerada a mais relevante.

Conforme os resultados apresentados, é possível verificar que os estudos anteriores que representam o fragmento da literatura selecionado estão alinhados aos achados no estudo de caso, verificados mediante a percepção das participantes da pesquisa. Dessa forma, as categorias de análise observadas na literatura condizem com a análise de conteúdo realizado,

acrescentando-se os aspectos voltados à avaliação de desempenho, bem como os sistemas de controle gerenciais e contábeis.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa bibliográfica permitiu identificar as ferramentas de gestão voltadas ao planejamento: o Planejamento Estratégico, a Análise SWOT, o Modelo Canvas de Negócio, o *Balanced Scorecard*, o 5W2H, o Ciclo PDCA, o *Benchmarking*, o Plano de Negócios, a Matriz BCG, o Fluxo de Caixa e o Orçamento. Dentre elas, verifica-se maior ênfase no Planejamento Estratégico, Análise SWOT e o *Balanced Scorecard*. Para investigar a forma de adoção de ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uma empresa familiar, desenvolveu-se um estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da Empresa X.

Em relação às razões para adoção de ferramentas gerenciais, os resultados apontam que a legitimação por meio do Isomorfismo Normativo é o que motiva tal adoção de ferramenta na Empresa X, à medida que está sempre em busca de melhorias em suas estruturas e processos, aperfeiçoamento e profissionalização. Acerca dos conflitos entre empresa e família, fica evidente que existe uma relação de maturidade entre os diretores, pois apesar de divergências de opiniões, eles têm o discernimento do que é melhor para a organização, uma vez que, entram em consenso a respeito das temáticas discutidas, sem afetar as relações familiares. Ainda, destaca-se o aspecto de manter o escritório de contabilidade a mais de 20 anos, o qual também precisou se atualizar para que pudesse proporcionar informações de qualidade ao negócio, pois nos tempos atuais, as organizações contábeis se tornaram importantes aliados da gestão.

Vale ressaltar que as ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa estudada são: o Planejamento Estratégico, a Análise SWOT, 5W2H, o Ciclo PDCA, a Gestão de desempenho, o Plano de cargos e salários, além dos indicadores de Absenteísmo e o Turnover. Por outro lado, são citados o Orçamento, o Fluxo de Caixa, o Balancete financeiro, a DRE, o Balanço patrimonial e o LALUR como ferramentas que auxiliam nos processos decisórios, quando informações da contabilidade são demandadas. Sendo assim, independentemente da finalidade com que são implementadas, as ferramentas desempenham o papel de assessorar os gestores na definição dos objetivos organizacionais, bem como, nas estratégias a seguir para atingi-los.

O estudo apresenta algumas limitações, sendo a primeira delas o número de entrevistados pertencentes a uma empresa familiar, uma vez que, não foi possível investigar empresas de diferentes atividades e portes empresariais. Da mesma forma, não foram observados os aspectos quantitativos, por meio da aplicação de técnicas estatísticas, que permitiriam generalização dos estudos. Sabe-se que o estudo não se esgota ao término de uma pesquisa, por isso, considerando suas limitações, recomenda-se novas pesquisas de forma comparativa entre diferentes empresas ou do mesmo segmento com portes distintos, além de estudos quantitativos mediante a aplicação de questionários com empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte estudo em uma empresa de medicina laboratorial em Serrinha-Ba. **Revista Gestão & Comercial Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, jun. 2020.

ALMEIDA, E. P.; LIMA, R. L. P.; MACIEL, J. C. S. S.; DE MELO, S. B.; DE SANTANA, W. H. N. G. **Uma análise das ferramentas de gestão pela ótica das empresas familiares**. 2021. p. 21. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Ipameri, GO, 2021.

ALVAREZ, M. E. B. **Estratégia da Visão à Ação**. São Paulo: Atlas, 2011.

ALVES, I. S. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de iluminação**. 2022. p. 58. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis) - Repositório Institucional da Universidade Federal de São Paulo, Osasco, SP, 2022.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo: edição revista e ampliada**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, M; MCCARTY, T. **The new six sigma: a leader's guide to achieve rapid business improvement and sustainable results**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2003.

BERTANHA, R. C.; BRAGA, R. T.; MAZIER, A. A. A importância de gestão empresarial de gestão empresarial para a longevidade das empresas familiares: Um estudo de caso na empresa Sr. Creme Sorvetes. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática**, v. 8, n. 1, p. 2-20, jan./dez. 2020.

BLEY, C. A. A utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão em uma empresa familiar do segmento de silvicultura. **Saber Humano, Edição especial: Cadernos de Administração**, v. 12, n. 20, p. 20-35, jul. 2022.

CAGGIANO, P.; FIGUEIREDO, S. **Controladoria, Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMARGO, A. P. B.; SILVA, S. Z. Ferramentas de gestão financeira como estratégia em empresa familiar: Estudo comparativo em relação às empresas alimentícias na cidade de Sapiranga-RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**, n. 1, 2015.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, 2, p. 147 - 160, apr, 1983.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2015. *E-book*. Acesso em: 03 jun. 2022.

GONÇALVES, L. S. **Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas Oscip do semiárido da Paraíba**. 2008. p. 75. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). CCJS da Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB, 2008.

GRANT, R. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**. v. 24, n. 6, p. 491-517, jun. 2003.

GREGGIO, M. C.; JARONSKI, P. G. Plano de Negócios como ferramenta nas organizações. **Faculdade Sant'Ana em Revista**, v. 4 n. 1, 2020.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5H2H**. 2014. p. 52. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, PR, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **El Cuadro de mando integral** (The balanced scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento - **Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro - RJ: Editora Alta Books, 2017.

LEAL, C. P.; NASCIMENTO, J. A. R. Planejamento financeiro pessoal. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 22, p. 163-186. 2011.

LISBOA, F; TROCCOLI, I. R. Governança Corporativa na empresa familiar: Uma conciliação possível? **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior - Vianna Sapiens**, v. 9, n. 1, p. 204-235, 2018.

LOBO, C. M. **As empresas familiares e os desafios do profissional de relações públicas**. 2014. p. 49. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Comunicação Social: Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, SP. 2014.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book*.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUER, Y. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro - RJ: Editora Alta Books, 2011. *E-book*.

PEÇANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. **Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?** NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015.

PINTO, S. H. B.; TONINI, A. C.; YOO, N. S. L.; KATAYOSE, E. M. K. Gestão estratégica através do balanced scorecard (BSC): implantação em empresas brasileiras. **Brazilian**

Journal of Business, v. 2, n. 1, p. 564-580, 2020.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, 1996.

RODRIGUES, A. T. L.; LEMOS, I. S. Ferramentas de gestão para organizações contábeis. **Revista ConTexto Contabilidade - Contabilidade em Texto**, v. 9, n. 16, p. 1-20. 2009.

SAMPAIO, L. **PricewaterhouseCoopers Brasil (PwC)**. Brasil: PwC, 2019.

SANTOS, L. A.; DEGLIUOMENI, M. B.; CAMARGO, B. F.; GUSE, J. C. Proposta para implementação de ferramentas de gestão por meio da contabilidade gerencial. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 7, n. 1, p. 166-191, 2020.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 34, jun. 2016.

SANTOS, S. P.; SOUZA, R. F.; MACEDO, L. R. A relevância do fluxo de caixa para a gestão em uma empresa familiar. **Revista Scientia**, v. 6, n. 1, p. 183-203, jan./abr. 2021.

SILVA, A. L. Ferramenta do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade do Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, p. 159-173, 2018.

SILVA, J. B. **O uso de ferramentas de gestão empresarial como fator de sucesso dentro das empresas - um estudo de caso**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.

SILVA, I. A. A.; MENDONÇA, M. H. M. **Orçamento como ferramenta de gestão nas entidades do terceiro setor**. 2012. p. 74. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha" Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, Marília, SP, 2012.

TOMAZZONI, L.E.; BITTENCOURT, R. Análise das ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar: estudo de quatro organizações da região da Serra Gaúcha. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 65-89, abr. 2013.

TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A. Proposta de implantação da ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de pequeno porte. **Revista Brasileira de Administração científica**, v. 9, n. 2, p. 76-89. 2018.

VASCONCELLOS, F. **Dinâmica Organizacional e Estratégia: imagens e conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte/MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.