

## **GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA GEOTOP**

Isabella Britto Dutra<sup>1</sup>  
Luciane Scheuer<sup>2</sup>

### **Resumo**

Na atualidade, é possível perceber a importância do planejamento estratégico para as organizações de um modo geral e para as empresas familiares pode ser algo essencial, portanto este estudo se propôs a analisar a empresa familiar de topografia, a GEOTOP e verificar como o planejamento estratégico poderia auxiliar nas atividades do dia a dia. Esta empresa é a única fonte de recursos financeiros de três famílias, com isso ressalta-se a importância de um bom planejamento para que não corra o risco de perder seu espaço no mercado e consiga manter a sua prestação de serviços para os clientes já ativos e tenha condições de conquistar novos. Empresa foi criada em 2010 e está localizada em dois municípios paranaenses, Santa Terezinha de Itaipu e Matinhos. Assim, o problema proposto foi o seguinte: como o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão familiar da empresa GEOTOP? Nesse sentido, foi analisada a gestão atual do negócio, sobre a gestão da empresa familiar e a cultura entre outros e a importância do planejamento estratégico na gestão de empresa familiar. Com relação à metodologia, o presente estudo foi desenvolvido como um estudo de caso e os dados foram coletados por meio de levantamento bibliográfico e documental e com as observações realizadas no estágio supervisionado e na sequência foram apresentadas propostas para melhorar a gestão da organização. Assim, resultado da pesquisa foi a elaboração de um modelo de Planejamento Estratégico, utilizando a ferramenta Análise SWOT como base, sugerindo ações que poderia auxiliar a empresa crescer e trazer mais lucratividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa familiar. Gestão. Planejamento Estratégico. Geotop

### **Abstract**

Nowadays, it is possible to realize the importance of strategic planning for organizations in general, and for family companies it can be something essential, thus this study proposed to analyze the family topography company, called GEOTOP and verify how the strategic planning could help daily activities. This company is the only source of financial resources of three families, with this it is emphasized the importance of good planning for the company so that it does not run the risk of losing its space in the market and it could be able to maintain its service provision for the already active clients and be able to win new ones. The company was established in 2010 and it is located in two cities of Paraná State, Brazil, in Santa Terezinha de Itaipu and Matinhos. Then, the proposed problem was: how can strategic planning help in the family management of GEOTOP? In this sense, it was analyzed the current

---

<sup>1</sup> Acadêmica do 8º período do curso de Administração – Isepe Guaratuba.

<sup>2</sup> Professora Doutora Luciane Scheuer. Orientadora e co-autora. Isepe Guaratuba.

management of the business, about family business management and culture among others, and the importance of strategic planning in family business management. Regarding to the methodology, the present study was developed as a case study and the data were collected through a bibliographical and documentary survey, with observation made in the supervised internship and then proposals were presented in order to improve the management of the organization. Therefore, the result of the research was the elaboration of a Strategic Planning model, using the SWOT analysis tool as the basis, suggesting actions that could help the company grow and bring more profitability.

## **INTRODUÇÃO**

Pode-se definir como empresa familiar aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital (SOUZA, 2001). Pensando assim o tema central deste artigo são as empresas familiares, focando na importância do planejamento estratégico para este tipo de empresa, mas especificamente na empresa GEOTOP que está inserida no mercado desde 2010 gerenciada pelo engenheiro Aparecido em Matinhos com a execução dos projetos e os seus filhos, Alisson e Elton executando os serviços de campo em Santa Terezinha de Itaipu, PR. Esta empresa é a única fonte de recursos financeiros de três famílias, com isso ressalta-se a importância de um bom planejamento tendo em vista que “o desenvolvimento da empresa familiar é um assunto de elevada importância para o futuro da economia do país” (OLIVEIRA, 2010, p 5).

A GEOTOP sendo uma empresa familiar necessita identificar os seus resultados de forma que os familiares envolvidos possam conferir o seu nível de crescimento visando a melhoria dos serviços prestados e do gerenciamento das atividades. Desta forma, o gestor poderá ter uma melhor visão do que é realmente necessário, tomando decisões de forma mais coerente para empresa e para a família, sendo assim é exposto o problema, como o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão familiar da empresa GEOTOP?

Nesse sentido o objetivo principal deste artigo é descrever a dinâmica das empresas familiares e analisar como o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão da empresa familiar GEOTOP e também levantar dados sobre a cultura da empresa familiar e a gestão de conflitos, descrever como acontece atualmente a gestão familiar na empresa, analisar a importância do planejamento estratégico na gestão de empresas familiares e por fim analisar os dados coletados a fim de propor sugestões de melhorias a partir do planejamento estratégico

A importância deste estudo para as empresas de mesmo porte e forma de organização, se dá por permitir que as mesmas possam vir a utilizá-lo, a fim de minimizar os erros e possivelmente aplicar as estratégias apresentadas.

Para futuros acadêmicos da Instituição de ensino ISEPE Guaratuba e de outras Instituições a pesquisa denota-se de importância pela possibilidade de utilizá-lo como referencial ou material de estudo para desenvolvimento de seus trabalhos.

## REVISÃO DE LITERATURA

### CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Segundo Lodi (1999), a empresa familiar é um tipo de organização sujeito às modificações do ambiente, ou seja, para que se possa compreender a definição e o conceito de empresa familiar, primeiramente é relevante analisar a concepção da relação que existe entre o contexto família e a empresa familiar.

Todas empresas familiares tem um fundador, que ao reconhecer uma oportunidade de desenvolver uma atividade no mercado de trabalho, analisa as possibilidades de acordo com a sua experiência e capacidade, recruta pessoas de sua confiança sendo geralmente da sua família e nasce assim uma empresa familiar (LIMA, 2009).

Lima (2009) afirma que na gestão da empresa familiar, o processo de tomada de decisão é formado por critérios técnicos, objetivos e racionais, mas as decisões são influenciadas também pelos aspectos emocionais e afetivos, assim, considerando que o vínculo se estabelece em fator de grande importância no relacionamento empresarial. Ou seja, na relação empresarial, a família precisa desenvolver ações que não interfiram nas decisões da empresa, entendendo a necessidade da junção das duas bases fazendo concretizar ao máximo essa união.

### TAMANHO DA FAMÍLIA E A DISTÂNCIA ENTRE AS GERAÇÕES

Pode-se afirmar que “uma das transformações na família contemporânea é o tamanho das famílias, reduzido em função do menor número de filhos” (MACHADO, 2005, p.319).

Na distância entre as gerações, ocorreu também transformações no “aumento da distância de idade entre gerações, gerado pelo fato de os indivíduos terem filhos com idade mais avançada do que em gerações anteriores” (MACHADO, 2005), analisa-se também a organização e a estrutura das empresas.

### ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA

Pode-se afirmar que organização é processo ligado aos recursos materiais e financeiros buscando atingir determinados objetivos, e estabelecido funções para os integrantes da empresa (ORLICKAS, 2012). A estrutura organizacional ser elaborada, tendo os seus métodos adaptados a sua atuação (ORLICKAS, 2012).

Para Oliveira (2010, p.142), “a estrutura organizacional da empresa familiar representa a otimizada ordenação e alocação dos vários recursos – humanos, financeiros materiais, equipamentos, tecnológicos”, o autor define que a estrutura organizacional é “como conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e das autoridades dos executivos das empresas”, assim as empresas familiares podem otimizar seu processo organizacional pela interação com o planejamento estratégico citado a seguir, envolvendo todos no processo de sucessão” (OLIVEIRA, 2010, p. 197).

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento define-se da “necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa” (SERTERK, 2011, p.27). A definição de estratégia antigamente no âmbito militar era “como aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo” em relação empresarial a estratégia é “a mobilização de todos os recursos da empresa no aspecto global visando atingir objetivos a longo prazo” (CHIAVENATO, 1999, p.203).

O planejamento estratégico, necessita de uma estrutura mercadológica para seu desenvolvimento e implementação (OLIVEIRA, 2010). Na empresa familiar esse planejamento pode ser baseado em quatro fases.

A primeira fase é diagnóstico familiar: a análise onde e como a empresa está inserida, a identificação da visão dos empresários, questões éticas que a empresa familiar deve respeitar e firmar ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2010). Também nessa etapa é analisado o ambiente da empresa que são eventos externos e internos da empresa familiar, os quais apresentam elevada relevância para a análise de situação e futuro traço de seu processo estratégico (OLIVEIRA, 2010,). O fator externo da empresa familiar é para “identificar as ameaças e oportunidades no ambiente da empresa familiar, as melhores maneiras de evitar e utilizar as situações” (OLIVEIRA, 2010, p.51).

A segunda fase apresenta cinco etapas: 1) a primeira é a Missão da empresa Familiar que é a determinação de aonde a empresa familiar quer ir e de sua razão de ser. (OLIVEIRA, 2010, p.56); 2) a segunda etapa é que “correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa familiar já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor” (OLIVEIRA, 2010, p. 57); 3) a terceira é a retratação de acontecimentos que pode influenciar a empresa no futuro (OLIVEIRA, 2010); 4) a quarta etapa é “a maneira ou postura mais adequada para a empresa familiar alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual” (OLIVEIRA, 2010, p.58); 5) a quinta e última etapa descreve o estabelecimento das macroestratégias e micropolíticas da empresa familiar. As macroestratégias “são as grandes ações que a empresa familiar deverá adotar para melhor interagir nas vantagens competitivas no ambiente empresarial” (OLIVEIRA, 2010 p.58). Micropolíticas são as grandes orientações que servirão de base para as decisões, que a empresa familiar deverá tomar para melhor interagir com o ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2010).

A terceira fase aborda os instrumentos prescritivos do processo proporcionam a explicação do que deve ser feito no direcionamento de todos os aspectos citados anteriormente (OLIVEIRA, 2010). Esse instrumento é dividido em três etapas que serão descritas a seguir: a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas. b) A segunda etapa é de estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, definindo a estratégica em ação ou caminho mais adequado a ser executado para se alcançar os tópicos da etapa anterior. c) A terceira etapa respeitando a etapa anterior é estabelecer projetos e planos de ação para a empresa familiar. d) A quarta e última fase do planejamento é o acompanhamento e a avaliação, ou seja, “verifica-se como a empresa familiar está indo para a situação desejada” (OLIVEIRA, 2010, p.61) nesta, é assegurada a concretização dos objetivos, metas, estratégias e projetos explicados anteriormente, a sua função é envolver os processos de análise de

desempenho, a comparação dos objetivos com o que está sendo desenvolvido realmente, a sua análise, tomada de ação corretiva, e o acompanhamento para verificar a sua eficiência (OLIVEIRA, 2010).

Imagina-se que uma empresa familiar de qualquer tamanho, se conseguir seguir um planejamento estratégico adequado, terá perfeitas condições de crescer e se desenvolver em qualquer mercado consumidor.

## **METODOLOGIA**

O presente artigo foi realizado baseado no estágio supervisionado na empresa Geotop Serviços de Topografia, localizada no município de Matinhos, no litoral do Estado do Paraná. O estudo teve início com estágio na organização citada, juntamente com o levantamento de análise de dados bibliográficos e documentais sobre o tema, foram obtidos dados documentais para complemento dessa pesquisa que Nesse sentido a pesquisa torna exploratória e descritiva, a pesquisa exploratória “busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2007, p.123), já a pesquisa descritiva se caracteriza em “observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, abordando dados e problemas que merecem ser pesquisados, mas cujo registro não consta de documentos” (CERVO *et al.*, 2007). Como foi realizado um estágio e estudo em uma empresa específica e sobre um tema específico, pode-se afirmar que este trabalho é estudo de caso, ou seja, “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de caso análogos” (SEVERINO, 2007, p.121).

Quanto ao método, utilizou-se de observação e neste caso específico ou a observação assistemática, que conforme Marconi e Lakatos (2010) que consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. Assim, como a acadêmica é membro da família na empresa estudada, este método tornou-se o mais viável para analisar a situação encontrada.

Na sequência do estudo serão apresentadas as análises baseadas nas observações e levantamentos de dados coletados.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Através da observação da autora no estágio supervisionado pode-se afirmar que a empresa é formada por uma família sendo, o pai e os seus dois filhos, ressalta-se que o pai tem a liberdade na decisão de alguns casos e possui a maior porcentagem nas cotas, o filho mais velho exerce toda a parte administrativa e organiza os serviços, já o filho mais novo é funcionário e recebe ordem de ambos, o que deixa claro o elo familiar na organização. Conforme Souza (2001) empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Portanto, a partir das palavras de Souza (2001), confirma-se que esta empresa é familiar.

Também é visível a união entre eles, um ajuda o outro no que for possível, a comunicação é amigável, respeitando a divergências de ideias sobre os assuntos. Aparecido (pai) está sempre de prontidão para dar suporte aos filhos, ficando evidente que para as pessoas que a empresa e a família são

as coisas mais importantes, mas na empresa familiar, essas duas esferas estão unidas influenciando diretamente na gestão geral e financeira da empresa. Bueno (2007) afirma que a família é composta pelos pais, filhos, noras, genros e netos, a família vinculada à empresa é formada pela filha mais velha com seu marido e filhos (nenhum trabalha na empresa), os dois filhos que trabalham na empresa possuem esposas e filhos (que indiretamente estão vinculados a empresa, pois dependem dela) e a filha mais nova, que embora atualmente não trabalha na empresa, depende dela financeiramente. O que se percebe é que apenas a filha mais velha não possui influência direta na organização.

Em relação à distribuição do poder foi totalmente acordado que embora o pai seja o sócio majoritário, todas as funções finais relacionadas ao serviço de campo ficam sob responsabilidade do filho mais velho, Alisson, tendo total autonomia na direção da empresa.

Quando o cliente solicita um orçamento ao Aparecido, ele pede ao cliente os documentos do local, verifica a disponibilidade e como realizará o projeto e passa apenas o seu valor, enquanto ao Alisson determina o preço do serviço de campo, data, horários, sem a interferência do pai e assim a comunicação entre eles é bem eficiente.

Mas Aparecido como tem mais autoridade (oficial), as vezes acaba interferindo nas decisões, em relação ao preço sugerido ao cliente, sempre oferecendo menor valor, o que talvez gere alguns conflitos entre eles. Nada grave, mas muitas vezes acaba distorcendo o significado de poder em relação ao Alisson frente aos clientes, sendo que “o poder pode ser definido como a capacidade ou a potência para fazer algo; ou domínio, império, faculdade ou jurisdição que alguém tem para mandar ou executar algo” (BURMESTER 2012). O que se percebe é que o filho mais velho tem competência, domínio, para solicitar o irmão e o pai a executar algo, mas não cabe somente a ele a tomada de decisão, embora tenha sido acordado anteriormente. Este tipo de situação gera conflitos que devem ser sanados, já que algumas vezes os conflitos na empresa são levados para o seio familiar.

Nesse sentido, os conflitos podem ocasionar um clima desagradável para a empresa, e no caso da GEOTOP também influenciará na família. Para Bueno (2007, p.82) o conflito na empresa familiar é “inevitável, faz parte da vida das organizações sociais e contribui para o seu desenvolvimento e seu processo de evolução natural.” Assim, todos os conflitos podem ser resolvidos e prevenidos com uma boa comunicação entre os envolvidos, pois a comunicação “é fundamental para que as diferentes percepções e expectativas sejam as mais homogêneas possíveis e, conseqüentemente, as possibilidades de conflito sejam limitadas a riscos não tão perigosos” (BUENO, 2007, p.84). Portanto, o que se percebe, é que em uma empresa como a GEOTOP, a comunicação entre os gestões e familiares é essencial para sua maturidade e desenvolvimento.

Portanto, pode-se verificar que a sucessão ainda não ocorreu, pois, o fundador apenas mudou de função, o que não foi planejado, já que ele ficou doente e necessitou se afastar totalmente do serviço de campo, o que impulsionou Alisson a tomar a direção da empresa e tomar decisões. Nesse sentido Bueno (2007) afirma que “as empresas familiares não costumam surgir como tais, a classificação surge no decorrer de um período de tempo, a fim que

membros da geração seguinte alcancem uma idade mínima para poder atuar na empresa.”

Nesse sentido, a empresa pode ser definida como uma organização, visto que a família se reuniu de forma estruturada para realizar seus objetivos, que no caso são os serviços de topografia e também cada integrante sabe claramente a sua função dentro da empresa. Mas o que se percebe com relação à organização interna é que esta é totalmente falha, a agenda é toda atrasada, o financeiro é completamente ineficiente sem nenhum tipo de controle do que realmente se gasta com a empresa e com a família e até mesmo o lucro obtido.

Analisando a parte funcional, o Alisson faz a parte de campo, Elton o auxilia e o pai é o engenheiro responsável técnico pelos projetos, mas é perceptível a total falta de comando e organização. A empresa está inserida no Simples Nacional na área de engenharia, o imposto total é de 13%, o que parece bastante alto, já que as despesas também são altas com alimentação, combustível, equipamento, pois todos os anos é necessário aferimento dos equipamentos e manutenção do carro.

Outra situação visualizada é que empresa não tem ponto comercial e os serviços geralmente partem de indicações dos clientes. A organização financeira é responsabilidade do Alisson que tenta receber todos os pagamentos até o dia 30 de cada mês, já que os fechamentos com as empreiteiras são obrigatoriamente feitos até o dia 30 e são enviadas as notas fiscais e os boletos para receber até o dia 15. O pagamento do funcionário é realizado dia 5, as contas são pagas e o que sobra é dividido entre Alisson e Aparecido. Portanto, não se tem uma noção exata de quanto se ganha por mês, e também, de quantos serviços são realizados por mês, não há controle algum. Há meses que se presta muito mais serviços do que se recebe, e há meses que se recebe muito mais do que presta. É interessante observar, que falta todo tipo de controle, e isso poderia ser sanado apenas com uma caderneta ou controle no sistema Microsoft Excel.

Portanto, o que se percebeu com as observações e análises é que a empresa é uma organização familiar, com alguns conflitos familiares e profissionais e que se encontra muito desorganizada em vários sentidos e sem planejamento algum para organizar e crescer.

Nesse sentido, pode-se observar que a realização de uma análise SWOT e a proposta de um planejamento estratégico poderiam auxiliar a empresa na sua organização estrutural e financeira, na captação e novos clientes e consequentemente na ampliação de seus lucros.

Entende-se por análise SWOT um “exame geral da posição corrente da organização para que ela possa ter um direcionamento para o futuro” (GUINDANI, 2012, p. 55). Essa ferramenta “olha as forças e as fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo” (GUINDANI, 2012, p.55). Para o mesmo autor, as forças são “através das coisas pelas quais é conhecida, que geram riqueza, fazem com que os consumidores voltem ou com que as outras empresas as copiem”, já a fraqueza “é representada pelas coisas que a empresa faz mal, com as quais é ineficaz, também inclui fatores que causam perdas, disputas e reclamações” (GUINDANI, 2012, p.56). As oportunidades “são a direção do negócio [...] as ameaças vêm das atividades dos concorrentes e da inabilidade de aproveitar oportunidades” (GUINDANI, 2012, p.56). Este tipo de ferramenta serve para

analisar se a base de recursos da empresa é suficiente ou apropriada para lidar com a variáveis do ambiente externo que influenciam a competitividade, com essa análise deve-se procurar aumentar, reconfigurar ou descartar recursos, sempre na busca pela melhor adaptação do ambiente interno e externo (GUINDANI, 2012).

A seguir apresenta-se a análise SWOT (QUADRO 1) elaborada pela autora, baseada nas informações e dados obtidos durante o estágio supervisionado que é a primeira etapa do planejamento estratégico que será sugerido na sequência.

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	Crescimento da empresa	Crise econômica que pode afetar os serviços
	Aumento de clientes	Concorrência
	Serviços específicos com pouca concorrência	Demora na averbação na prefeitura/cartório
	Investimento em mão de obra	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
	Boa qualidade nos serviços	Mão de obra não qualificada
	Atendimento diferenciado	Falha no relacionamento com o cliente
	Preços acessíveis	Organização financeira ineficiente;
	Precisão nos projetos	Muitas despesas;
	Agilidade nas atividades	Falta de um local adequado para receber os clientes;
	Tecnologia avançada	Tempo para a realização do projeto
	Confiabilidade dos clientes	

QUADRO 1 – ANÁLISE SWOT  
FONTE: DA AUTORA (2018)

Abaixo são apresentadas análise de acordo com cada ponto da análise SWOT:

- **FORÇAS:** Na empresa Geotop, em seus 8 anos inserida no mercado a qualidade nos serviços é evidente, com a avançada tecnologia dos equipamentos como: a estação total, aparelho de GPS e a utilização de drone, há uma alta precisão e agilidade nos serviços e com isso há o crescimento da confiabilidade dos clientes. O atendimento aos clientes também é um fator positivo, já que Aparecido está sempre à disposição dos clientes mesmo fora o horário comercial. Os preços em relação aos serviços de campo são estabelecidos por diárias, ou seja, quantos dias levará para ficar pronto e inclui-se também do tipo do serviço, e pode-se dizer que são acessíveis ao público alvo. A GEOTOP já tem uma clientela fidelizada e com isso pode-se observar que o *feedback* dos clientes é positivo tendo em vista que a maioria dos serviços são por meio de indicações.
- **FRAQUEZAS:** Quando a demanda de serviços está alta, a falta de uma nova equipe causa um grande transtorno aos clientes e para a empresa também, pois na cidade não se conhece mão de obra qualificada, o que dificulta na contratação de novos colaboradores. O que se percebeu é que a demanda é maior do que a empresa suporta. O relacionamento com o cliente muitas vezes é falho, pois geralmente não há um



atendimento pessoal é personalizado, pois como não há sede e Aparecido mora longe e muitas vezes Alisson não tem disponibilidade de horários, pois está em campo. Existe também a falta grave no controle dos gastos e lucros da empresa, não se sabe quanto se ganha ou quanto é a despesa de cada dia trabalhado. Apenas se percebe que as despesas com alimentação, combustível, equipamento são altas. Isso faz o que a empresa esteja sempre no vermelho, e trabalhando para pagar contas e despesas dos familiares. Dentro a percepção da acadêmica este é um dos maiores problemas da empresa.

- **OPORTUNIDADES:** A empresa possui grande chance de crescimento por vários fatores. Um desses fatores, é no aumento de funcionários, pois se houvesse uma equipe maior, facilitaria o atendimento de todos os clientes que os procuram, conseqüentemente aumentaria os investimentos e a lucratividade. A pouca concorrência tornaria a empresa líder no ramo na região.
- **AMEAÇAS:** A empresa trabalha diretamente para empreiteiras, agricultores e arquitetos, portanto se a construção civil estiver fraca haverá poucos serviços. O fator econômico nacional também pode influenciar, por exemplo, se os agricultores estiverem com menor poder aquisitivo, não haverá procura por terras e assim não é necessário fazer serviços de topografia. Outra ameaça a se considerar são concorrentes antiéticos que abaixam os preços dos serviços para ter poder barganha. A prefeitura e o cartório são muito burocráticos e demoram na aprovação dos projetos realizados, fazendo a empresa ficar à mercê desses órgãos, sendo que da prefeitura o prazo é determinado em 120 dias, mas é muito difícil de conseguir nesse tempo, e isso acaba afetando a continuidade dos serviços.

## PROPOSTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A primeira fase do planejamento estratégico é o diagnóstico familiar, ou seja, de como eles veem a empresa no futuro (OLIVEIRA, 2010), já descrito acima e também a utilização da ferramenta de análise SWOT observando e explicando as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa.

A segunda fase possui cinco etapas, conforme Oliveira (2010), a primeira etapa é a proposta da missão da empresa, que poderia ser a seguinte: Realizar um trabalho com precisão sempre mantendo a qualidade e respeitando a pontualidade perante aos clientes. A segunda etapa, ainda conforme o autor é o estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa familiar, preocupando-se em manter a qualidade dos serviços, entregando os trabalhos em dia, sempre à disposição do cliente para eventuais dúvidas e também após a conclusão dos serviços que são realizados para as empreiteiras, agricultores e arquitetos, serviços como locação de áreas que são as: subdivisão de áreas, regularização na usucapião e georreferenciamento, com seus equipamentos de tecnologia alta e precisos, boa qualidade e preços acessíveis.

A terceira é a estruturação de debate de cenários da empresa familiar que é definido por estabelecer “critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa familiar perante a situação visualizada para o seu setor de atuação” (OLIVEIRA, 2010, p. 57). Ou seja, analisando o cenário atual a

empresa se apresenta com bastante serviços, mas não é suficiente, falta divulgação para a empresa crescer e aumentar a demanda. Para a família a empresa está num período ruim, há serviços, mais tem muitas despesas com os equipamentos, que são praticamente novos e estão sendo pagos ainda, o principal equipamento quebrou-se tendo perda total, o que trouxe um grande prejuízo para empresa e necessidade de investimento, assim não está sobrando uma renda significativa para as famílias. Nesse sentido, de acordo com a família, objetivo geral da empresa é se consolidar na sua área de atuação e ser o porto seguro da família.

A quarta etapa é a visão de futuro dos gestores, é o estabelecimento da postura estratégica da empresa familiar, e para eles, para a empresa se desenvolver positivamente é necessário o crescimento, para isso seria necessário a contratação de pessoal na divulgação da empresa, nos trabalhos em campo, no escritório para produção dos projetos e também na organização interna.

A quinta etapa, são as suas estratégias baseadas na análise SWOT, visão e expectativas da família. Assim, a GEOTOP deve primeiramente se organizar internamente, ter um controle financeiro eficiente, agendamentos de horários dos serviços e também horário para atendimento pessoal com os clientes. Percebe-se que os integrantes que compõem a empresa familiar GEOTOP, são unidos, esforçados e gostam do trabalho que fazem, possuem capacidade e experiência no ramo ao longo dos 8 anos de existência. Há um clima agradável, pois o respeito é mútuo. Porém, a empresa falha em alguns aspectos, como desorganização na agenda, descontrole financeiro, despesas altas, funcionários sobrecarregados das atividades, falta de divulgação adequada, deixando a empresa sem desenvolvimento apropriado.

Assim, os objetivos principais de um plano de ação na empresa seria: a) organizar a empresa internamente; b) contratar um profissional ou empresa na área de marketing para fazer a divulgação a fim de aumentar a quantidade de serviços; c) aumentar a equipe de trabalho; d) reduzir os gastos; e) melhorar a comunicação interna entre os familiares e os clientes. Imagina-se que tudo isso poderia trazer mais lucros para a organização.

A primeira ação seria a organização interna, que poderia ser iniciada com integralização de um fluxo de caixa, que inicialmente poderia ser realizado no Microsoft Excel onde Alisson poderia anotar todas as entradas e saídas de cada mês e fazer o prognóstico de contas a pagar e receber, observando a quantidade real do lucro e das despesas. Ainda seria interessante, para auxiliar na parte financeira, um aplicativo no celular que ele pudesse controlar diariamente as entradas e saídas, assim quando houvesse uma despesa, ele marcaria auxiliando e depois alimentaria a planilha de fluxo de caixa para não esquecer de nenhuma informação. Caso não fosse possível, até mesmo uma anotação em caderno caixa, pois controle de contas a pagar e receber já seria suficiente para começar a organizar esta parte, focando ainda na parte organizacional, percebe-se que a empresa não tem agenda de serviços prejudicando muito a sua organização, assim nesse sentido seria útil, criar uma agenda de serviços que por mais simples que seja ajudaria na realização dos serviços e as programações seguintes, onde o Alisson colocaria as informações verificando sempre quando houvesse dúvidas, auxiliando na tomada de decisão em relação à novos serviços. Nota-se também que a empresa não tem nenhuma fonte de divulgação específica, apenas uma rede

social, assim, a sugestão para a empresa é a contratação de um profissional para fazer toda divulgação da empresa, como: em rádios da cidade, panfletos, cartões para os clientes, abertura de um site, contendo fotos dos serviços, ou seja, expondo mais a empresa ao mercado, conseqüentemente abrangendo mais clientes, e evidenciando seu crescimento e assim, traçando um plano de ação para o segundo objetivo. O próximo objetivo do planejamento seria a contratação de uma equipe de trabalho, como é difícil encontrar mão de obra qualificada, esses funcionários seriam pessoas sem experiência no ramo, a ideia é que o Alisson e o Elton ensinem o serviço aos novos colaboradores, e colocando o Alisson coordenando uma equipe e o Elton a outra. Na sequência a proposta e redução de gastos, como anteriormente a planilha de fluxo de caixa, seria uma forma de começar a ter controle dos gastos, para assim começar a reduzi-los, pois, a empresa poderia verificar onde estão as maiores despesas, e definir uma tomada de decisão para a sua diminuição ou não do que for necessário. Não somente na parte financeira, mas reduzindo o tempo também, quanto mais eficiente a execução dos serviços menos tempo levará e se obterá um período maior para fazer outras atividades.

E por fim, a comunicação, que é essencial para o funcionamento da empresa e na diminuição de conflitos. Na GEOTOP a comunicação precisa ser fluente, objetiva, então cada decisão tomada por um deles, deve ser informada de imediato, com uma simples mensagem, evitando que ocorra divergências perante ao cliente, assim poderiam ser realizadas reuniões a um período estipulado, por exemplo de 6 em 6 meses, esclarecendo a todos como está a empresa e garantido a eficiência na comunicação e auxiliando na tomada de decisões. A implementação dessas propostas seria importante para a empresa ter chance de crescer e progredir, uma vez que com essas sugestões fossem implantadas a organização poderia abraçar novas oportunidades, verificando claramente a melhor decisão, garantido o espaço no mercado, obtendo um destaque em relação a concorrência e conseqüentemente tendo mais lucro.

Se algumas dessas ações acontecessem na prática, a empresa teria maior controle da sua gestão, evitando confusões e estabelecendo a mais eficiência nos seus serviços, mostrando aos clientes que é uma empresa de competência e sólida, e assim obtendo o máximo desempenho dos integrantes família e de novos colaboradores que viessem a trabalhar para ela.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou realizar um estudo sobre a empresa familiar e o planejamento estratégico, na gestão familiar da GEOTOP Serviços de Topografia por meio de estudo bibliográfico e estágio supervisionado. Compreende-se por empresa familiar, aquela que tem um fundador, que ao reconhecer uma oportunidade de desenvolver uma atividade no mercado de trabalho, analisa as possibilidades de acordo com a sua experiência e capacidade, recruta pessoas de geralmente da sua família e cria a empresa familiar (LIMA, 2009).

O início do estudo, se deu por meio da seguinte problemática: como o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão familiar da empresa GEOTOP? Após levantar dados bibliográficos e analisar a situação da empresa, percebeu-se que a proposta de planejamento estratégico poderia auxiliar na gestão familiar, mostrando para a empresa a direção do crescimento

por meio de ações estratégicas, pois estruturaria seus objetivos e apresentaria os riscos, além é claro de melhorias, através do estabelecimento de um plano de ação a partir do diagnóstico realizado. A ideia seria construir uma nova gestão, mais organizada e mais concentrada no desenvolvimento da empresa.

Assim, pode-se dizer que os objetivos traçados foram alcançados, pois foi descrita foi meio de fundamentação teórica a dinâmica das empresas familiares e a gestão de conflitos e foi analisado como o planejamento estratégico poderia auxiliar na gestão da empresa familiar GEOTOP. Também pode-se afirmar que os objetivos específicos também foram contemplados, pois se analisar a importância do planejamento estratégico na gestão de empresas familiares e após os dados coletados foram propostas ações de melhorias a partir do diagnóstico realizado por meio de análise SWOT.

O estudo proporcionou para a autora conhecimento, uma relação prática da teoria vista em sala de aula, impulsionou o seu crescimento profissional obtendo experiência para a sua formação, podendo aprender a interagir em um ambiente de trabalho e desenvolver habilidades que serão de grande importância para a profissão escolhida. Acredita-se que para a empresa este trabalho poderá trazer muitos benefícios, pois essas informações poderão auxiliar no diagnóstico de vários fatores importantes para o desenvolvimento da empresa, e indicar algumas condutas de aperfeiçoamento.

## REFERÊNCIAS

BUENO, J. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BURMESTER, H. **Manual de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R.; **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GUINDANI, A. **Planejamento estratégico e orçamentário**. Curitiba: Intersaberes 2012.

LIMA, M. J. **Organizações empresariais do tipo familiar**. São Paulo: UNESP, 2009.

LODI, J. B. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo. Editora Pioneira, 1999.

MACHADO, H.V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *In: Psicologia em Estudo* Maringá, v.10. 2, p.317-323, mai/ago, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n2/v10n2a19.pdf>> Acesso em: 05/09/2018.

OLIVEIRA, D.D. **Empresa Familiar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ORLICKAS, E. **Modelos de Gestão**. 2 ed. Curitiba: IBPEX, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007

SERTEK, P. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2011.

SOUZA, R. C. **Cultura da empresa familiar x cultura empresarial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.