

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
**Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano**

Júlia Cristina Sousa Silva, Júlia  
J AL447 a UMA ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PELA ÓTICA  
DAS EMPRESAS FAMILIARES / Júlia Júlia Cristina Sousa  
Silva; orientador Rhennan Lazaro de Paulo Lima. --  
Ipameri, 2021.  
18 p.

TCC (Graduação em Tecnologia e Gestão Comercial) --  
Instituto Federal Goiano, Campus Ipameri, 2021.

1. Empresas Familiares. 2. Ferramentas de Gestão.  
3. Gestão Organizacional. I. Lazaro de Paulo Lima,  
Rhennan , orient. II. Título.



Repositório Institucional do IF Goiano - RIIF Goiano  
Sistema Integrado de Bibliotecas

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO**

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

**Identificação da Produção Técnico-Científica**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese  | <input type="checkbox"/> Artigo Científico              |
| <input type="checkbox"/> Dissertação                                 | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro              |
| <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização                 | <input type="checkbox"/> Livro                          |
| <input type="checkbox"/> TCC - Graduação                             | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ |   |

Nome Completo do Autor:

Matrícula:

Título do Trabalho:

**Restrições de Acesso ao Documento**

Documento confidencial:  Não  Sim, justifique: \_\_\_\_\_

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não

O documento pode vir a ser publicado como livro?  Sim  Não

**DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA**

O/A referido/a autor/a declara que:

- o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- obteve autorização de quaisquer materiais incluídos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

\_\_\_\_\_, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
Local Data

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 46/2021 - CENS-IPA/CMPAIPA/IFGOIANO

### ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Às vinte e uma horas e vinte e seis minutos do dia vinte e nove de junho de 2021, reuniram-se os componentes da banca examinadora em sessão pública realizada por videoconferência *meet google (hangout)* na sala virtual de endereço <https://meet.google.com/dad-qcvm-egx> gerada pelo Instituto Federal Goiano - Campus Avançado Ipameri, nesta cidade, procedeu-se à defesa do Trabalho de Curso, modalidade de Artigo Científico, conforme estabelecido pelo regulamento desta Instituição, de autoria do(s) acadêmico(s)/(as) **Eduardo Pereira de Almeida; Júlia Cristina S. S. Maciel; Sarah Batista de Melo; e Wagner Heytor Nunes G. de Santana**, com o tema: UMA ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PELA ÓTICA DAS EMPRESAS FAMILIARES, sob a orientação do Prof<sup>o</sup> Rhennan Lazaro de Paulo Lima. Na oportunidade foram convidados os professores Ivan Alves e Welton Lourenço Calháo de Jesus, para fazerem parte da Banca Examinadora. Após realizada a apresentação do(a) acadêmico(a), no período estipulado pela banca de 20 minutos, foi aberto espaço para as arguições dos professores convidados e também pelos demais presentes. Em seguida, o docente responsável por presidir a Banca Examinadora solicitou aos presentes que se retirassem. Finalmente, pela média aritmética entre as notas atribuídas pelos 3 (três) docentes participantes, chegou-se a nota final de **9,2** pontos, estando o(s) acadêmico(s) **APROVADOS**, na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso. O resultado dessa disciplina representa parte dos pré-requisitos para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial, pelo Instituto Federal Goiano Campus Avançado Ipameri. A conclusão do curso dar-se-á quando da entrega na secretaria do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial do Campus Avançado Ipameri da versão definitiva do Trabalho de Conclusão de Curso, com as devidas correções. Assim sendo, a defesa perderá a validade se não cumprida essa condição, em até 30 (trinta) dias corridos da sua ocorrência. Sendo esta a expressão da verdade, eu Prof<sup>o</sup> Ms Rhennan Lazaro de Paulo Lima lavrei a presente Ata, que após lida e achada conforme, vai por todos assinada.

Prof<sup>o</sup>. Ms. Rhennan Lazaro de Paulo Lima

*(Assinado Eletronicamente)*

Prof<sup>o</sup>. Ms. Ivan Alves

*(Assinado Eletronicamente)*

Prof<sup>o</sup> Ms. Welton Lourenço Calháo de Jesus

*(Assinado Eletronicamente)*

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
CAMPUS AVANÇADO IPAMERI  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

**UMA ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PELA ÓTICA DAS EMPRESAS  
FAMILIARES**

ALMEIDA, Eduardo Pereira<sup>1</sup>  
LIMA, Rhennan Lazaro de Paulo<sup>2</sup>  
MACIEL, Júlia Cristina Sousa Silva<sup>3</sup>  
MELO, Sarah Batista de<sup>4</sup>  
SANTANA, Wagner Heytor Nunes Gonçalves de<sup>5</sup>

**RESUMO**

Este trabalho versou sobre as ferramentas de gestão aplicadas dentro das empresas familiares. Para isso, apresentou como objetivo geral: investigar e descrever as aplicabilidades dessas ferramentas de gestão nas tomadas de decisão e como elas podem atender aos interesses organizacionais desse tipo de organização empresarial, isto é, das empresas familiares. Para fazer essa análise, a seleção das ferramentas foi realizada levando em consideração os interesses diretos desse tipo de negócio, por meio do estudo de 8 modelos de gestão, quais sejam: o Plano de Negócios, o Canvas, a SWOT, o 5W2H, o PDCA, o BGC, o CRM e os 4P's da Inovação. Fazendo uso de um estudo bibliográfico, nos moldes da pesquisa descritiva, foram destacadas as características de cada uma desses instrumentos e descritas as suas respectivas serventias para um negócio familiar. É importante mencionar que se deu um destaque maior a análise de SWOT, no intento de dar destaques para situações que envolvam um cenário dinâmico e competitivo. Por fim, observou-se que os estudos referentes as ferramentas de gestão voltadas para as características das empresas familiares se mostram com bons resultados métodos para a gestão dessas empresas e, principalmente, para os resultados que se intenciona atingir.

**Palavras-Chaves:** Empresas Familiares; Ferramentas de Gestão; Gestão Organizacional.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano, Campus Avançado Ipameri. E-mail: almeidae064@gmail.com.

<sup>2</sup> Orientador, Mestre em Educação (UFRRJ), Bacharel em Administração (FAI) e Professor do Instituto Federal Goiano, Campus Avançado Ipameri. E-mail: rhennan.lazaro@ifgoiano.edu.br.

<sup>3</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano, Campus Avançado Ipameri. E-mail: jcmaciell123.jc@gmail.com.

<sup>4</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano, Campus Avançado Ipameri. E-mail: sarahmelo40600@gmail.com.

<sup>5</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano, Campus Avançado Ipameri. E-mail: wagnerert12@gmail.com.

## ABSTRACT

This work was about the management tools applied to the specificities of family businesses. For this, it presented as general objective: to investigate and describe how management tools can meet the organizational interests of this type of business organization, that is, family businesses. To achieve this goal, the selection of tools was carried out taking into account the directive interests of this type of company, through the study of 8 management models, namely: the Business Plan, the Canvas, the SWOT, the 5W2H, the PDCA, BGC, CRM and the 4P's of Innovation. Using a bibliographic study, in the form of descriptive research, the characteristics of each of these tools were highlighted and their respective services for a family business were described. It is important to mention that the SWOT analysis was given greater emphasis, in order to highlight situations that involve a dynamic and competitive scenario. Finally, it was observed that studies referring to management tools focused on the characteristics of family businesses are shown to be fruitful methods for the management of these businesses and, mainly, for the results that are intended to be achieved.

**Keywords:** Family Businesses; Management tools; Organizational management.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabendo da necessidade de investigar as ferramentas de gestão aplicadas às empresas familiares, e que este trabalho descreveu as aplicabilidades dessas ferramentas de gestão nas tomadas de decisões e mostrou como elas podem atender aos interesses organizacionais desse tipo de organização empresarial. Neste sentido, foram observadas as dificuldades na aplicação dessas ferramentas e apresentadas algumas soluções precisas perante as adversidades que são encontradas em uma organização familiar, sob o entendimento de que observadas suas características, é preciso se atentar ao cenário do qual elas fazem parte, o que faz com que a competitividade exija uma gestão eficiente e eficaz.

Posto isso, a presente pesquisa, amparada em um estudo bibliográfico, apresenta como objetivo geral: investigar e descrever as aplicabilidades dessas ferramentas de gestão nas tomadas de decisões e como podem atender aos interesses organizacionais desse tipo de organização empresarial. Para atingir esse propósito, antes foi preciso alçar os seguintes objetivos específicos: (a) analisar as ferramentas de gestão e como contribuem com o processo de tomadas de decisões; (b) identificar as dificuldades apresentadas pelas empresas familiares diante do cenário inserido; e (c) destacar quais são os pontos fortes e pontos fracos desse tipo de empresa;

A motivação pelo tema desse artigo surgiu através dos temas emergentes na grade do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, que através desses temas buscou

identificar as causas de algumas particularidades que acontecem nas empresas familiares, como algumas perguntas: Como funciona o processo de tomadas de decisões desse tipo de empresa? Como gerenciar os conflitos dentro da empresa? Como ter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? E como as ferramentas de gestão influenciam positivamente nessas organizações. São esses tipos de indagações que impulsionaram na escolha do tema.

Nesse tipo de empresa é comum verificar desentendimentos causados pela falta de comunicação e/ou pela má gestão, que, por sua vez, podem levar ao declínio da empresa, já que a organização pode não dar conta de adotar as ferramentas de gestão necessárias e não obter o crescimento precisos e desejados por sua gestão. Sendo assim, nesta pesquisa buscou investigar oito ferramentas definidas a partir de uma orientação acadêmica em que deve ser aplicadas para contribuir com a gestão, das quais se destaca: (a) Plano de Negócios; (b) Canvas; (c) SWOT; (d) 5W2H; (e) PDCA; (f) BCG; (g) CRM; (h) 4P's da Inovação. Neste sentido, as ferramentas apresentadas são essenciais para que a organização familiar se sobressaia em suas atividades com maestria.

## **2 EMPRESA FAMILIAR**

Lodi (1998, p. 6 *apud* PETRY; NASCIMENTO, 2009, p. 111) nos revela que a empresa familiar “[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. As organizações que estejam alinhadas dentro dessa configuração apresentam particularidades ligadas ao grupo familiar e não devem ser empecilhos no processo diretivo. “Estima-se que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Responsáveis pela geração de 2 milhões de empregos diretos, são o tipo de organização que mais cresce no país” (GUEIROS; 1998 *apud* PETRY; NASCIMENTO, 2009, p. 110).

### **2.1 Características**

Observar as características dessas empresas significa se atentar a compreensão do processo diretivo e da importância das ferramentas de gestão aplicadas dadas as particularidades que elas apresentam. Segundo Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016, p. 263), uma das principais características que envolvem a gestão familiar é que o envolvimento sentimental acaba limitando cobranças por resultados, pois com o grau de parentesco se cria uma zona de conforto

perante aos colaboradores ligadas principalmente pelo fato de que gerando ou não resultados eles não sofreram nenhum tipo de retaliação dentro da organização, tendo em vista que seu chefe é seu parente.

Petry e Nascimento (2009, p. 111) explicam que “uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão”. Desde modo, para compreender o que é uma empresa familiar é necessário investigar como o poder é distribuído dentro da organização, com isso se destacam três aspectos que explicam sobre essa definição:

A empresa familiar está em torno de três aspectos fundamentais para buscar uma definição: o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce na empresa; e a inclusão dos membros da família no papel da gestão. Essas dimensões são abordadas por um triângulo de poder: família, gestão e propriedade” (CASILLAS; VÁSQUES; DIAZ, 2007 *apud* DANTE; RODRIQUES; CREMONEZI, 2016, p. 263).

Ao observar o poder que a família exerce dentro da organização, pode-se compreendê-la como empresa familiar. Esse modelo de análise é explicada no Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, onde, de acordo com Davis (2007, p. 6 *apud* JR FLORES; GRISCI, 2012, p. 327), “O desenvolvimento do conceito de empresa familiar ganhou contribuição a partir do modelo proposto por John A. Davis e Renato Tagiuri, denominado Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar”. Esse modelo explica muito bem como entender a empresa familiar a partir do poder representado neste espaço.

## **2.2 Gestão de Conflitos**

A Gestão de Conflitos é um processo que visa mediar divergências dentro do ambiente organizacional. O conflito pode acontecer em qualquer ambiente, mas quando ocorre no ambiente organizacional é preciso trabalhar o processo de mediação com cautela, pois os colaboradores são indivíduos diferentes e cada um apresenta suas particularidades e diferenças, como, crença, valores, etnias etc. (XERPAY, 2018, N.P.). As distinções apresentadas devem ser observadas diante a gestão dos conflitos e impedir que problemas maiores ocorram, por isso essa tarefa é um desafio para o gestor.

O processo da Gestão de Conflitos é um conjunto que integra todas as partes relacionadas ao conflito e o principal fator é estabelecer a comunicação entre as partes desacordadas. Suas opiniões se contradizem pelo fato de que as pessoas possuem personalidades diferentes e opiniões destoantes, o que resulta em pensamentos que

normalmente se divergem bastante (FURTADO, 2020, s./p.). Tendo isso em vista, medidas específicas devem ser tomadas para gerir com eficácia este processo.

Para Santos ([2021?], n./p), “Gestão de conflitos são ações eficientes e assertivas para solucionar as divergências de opiniões entre pessoas ou equipes, buscando sempre soluções de ganha-ganha”. O processo de Gestão de Conflitos se torna de suma importância pelo fato de contribuir fortemente para o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos que partilham de desentendimentos.

A Gestão de Conflitos costuma se integralizar em parte no setor de RH, que geralmente tem um responsável por fazer a mediação entre as partes envolvidas. Essa mediação consiste em propiciar um diálogo e, por ele, uma comunicação sobre os desentendidos, que é de essencial necessidade para manter o crescimento da organização. Normalmente as ideias dos indivíduos se opõem e no contexto organizacional é muito importante haver harmonia e interação para que se desenvolvam métodos mais eficientes e eficazes para se alcançar os objetivos traçados pela organização durante o planejamento.

### **3 FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Desse modo, discorre-se aqui sobre as ferramentas de gestão diante a uma empresa familiar, acreditando em sua eficácia no processo gerencial, pois ele possibilita a sua aplicação em conformidade com a realidade da organização e do cenário mercadológico em que está inserida. Neste intuito, são destacadas oito ferramentas de gestão nos tópicos a seguir, com a orientação das características das empresas familiares.

#### **3.1 Planos de Negócios**

Essa ferramenta é uma das mais complexas e eficientes para o estudo de viabilidade de um novo negócio e/ou produto/serviço, pois abrange todas as informações necessárias para a abrir a sua empresa, desde a descrição até a definição de suas operações. Observa-se que neste plano se pode incluir qualquer outra ferramenta de gestão. Por isso, é importante compreender, conceitualmente, o que é o Plano de Negócios (PN):

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2013, p. 13).

De forma sucinta, o PN deve conter: (a) Sumário Executivo; (b) Análise do Mercado; (c) Plano de Marketing; (d) Plano Operacional; e (e) Plano Financeiro (ROSA, 2013). Neste sentido, observa-se que a estrutura do PN revela todos os elementos a serem investigados para que o estudo sobre a viabilidade do negócio/produto possam estar orientados com as necessidades do mercado e com os riscos que sejam calculados. Esta ferramenta é muito útil para os empreendedores, pois possibilita orientá-los diante o processo de inserção do negócio próprio.

### 3.2 CANVAS

Martins, Mota e Marini (2019, p. 50) explicam que “em um contexto de crescente complexidade, em que esses modelos requerem a articulação de um grande número de stakeholders por meio da integração de negócios, processos, sistemas de informações, canais de distribuição e pessoas”, tem-se no CANVAS o modelo ideal que engloba todos os grupos de interesses e, ainda, completam o *Business Model Canvas*. Ainda de acordo com os autores, a ferramenta “auxilia o gestor a enxergar de maneira holística o processo de captura, criação e entrega de valor realizado pelos diversos elementos e atores que constituem o negócio de uma organização” (MARTINS; MOTA; MARINI, 2019, p. 50). Este modelo é compreendido como um mapa empresarial, e foi criado por Alexander Osterwalder no final da década de 90.

O Canvas é composto pelos seguintes tópicos: (a) proposta de valor; (b) segmento de clientes; (c) canais; (d) relacionamento com os clientes; (e) parcerias principais; (f) recursos chave; (g) atividade chave; (h) fontes de receita; e (i) estrutura de custo (GONÇALVES, 2019). Neste sentido, a função do canvas, segundo Osterwalder e Pigneur (2010 *apud* MARTINS; MOTA; MARINI, 2019, p. 52) “é sua capacidade de descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização privada, auxiliando como instrumento facilitador para que a estratégia possa ser executada” e minimizando os erros, pois o planejamento estratégico já estará listado.

### 3.3 SWOT

Uma das principais e mais conhecidas ferramentas de gestão surgiu nas décadas de 1960 e 1970, através de um projeto de pesquisa da Universidade de Stanford (EUA), sob a responsabilidade de Albert Humphrey à frente da pesquisa, por isso os créditos desta ferramenta

são dados a ele. A Matriz SWOT é um instrumento simples para verificar a posição estratégica dos negócios, sejam eles pequenos, médios ou grandes (FERREIRA, 2020, s./p.). Neste sentido, discutir os pontos fortes, as fraquezas, oportunidades e ameaças a partir do planejamento estratégico é justificado tornar a empresa mais eficiência e competitiva.

Ferreira (2020, s./p.) destaca os elementos que compõem essa ferramenta, sendo: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats; que aportuguesando, conforme abordagem de Philip Kotler, dizem respeito ao: Estudo das forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Trata-se de uma metodologia simples que permite ser utilizada em qualquer tipo de organização. Esse instrumento, por envolver o estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização, também é conhecido pela sigla FOFA. Ela engloba a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades), e por meio da elaboração do Planejamento Estratégico se mostra muito eficiente na análise do cenário em que faz parte, pois possibilita um diagnóstico preciso e tomadas de decisões que colaboram com os objetivos traçados.

O FOFA, que é o acrônimo de força, oportunidade, fraquezas e ameaças, surgiu para facilitar a prática dos gestores falantes da língua portuguesa, para que pudessem entendê-la e aplicá-la em suas empresas. Essa análise funciona do seguinte método: os gestores deverão traçar um plano e listar todos os riscos e oportunidades podem ocorrer, com fundamento nos termos apontados acima, para, então, conjecturarem o uso dessas informações e organizar a estratégia e o planejamento da empresa.

### **3.4 5W2H**

Esta ferramenta é representada pelo acrônimo de perguntas que sempre surgem na abertura de uma empresa, só que em inglês. As perguntas são orientadoras na busca por respostas para a implantação de um negócio. Sobre isso, Nakagawa (s./d.) explica que:

5W2H, também conhecida como plano de ação, é uma ferramenta tão óbvia e utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu. Como ferramenta, ganhou mais popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, com as de gestão de projetos. Quando algo deve ser implantado, entram em cena as seguintes definições: O que (What) deve ser feito? Por que (Why) deve ser implementado? Quem (Who) é o responsável pela ação? Onde (Where) deve ser executado? Quando (When) deve ser implementado? Como (How) deve ser conduzido? Quanto (How much) vai custar a implementação? (NAKAGAWA, s./d., s./p.).

Por meio de uma simples tabela, ou mesmo aplicativos para celulares, é possível fazer a edição dessas informações com todos os envolvidos. Por isso, essa ferramenta é indicada para qualquer pessoa que queira colocar em prática algum plano de ação, pois sua facilidade de manuseio permite que ela ajude a alcançar os objetivos daqueles que buscam orientação para o desenvolvimento de um negócio.

### 3.5 PDCA

O Ciclo PDCA é um método de melhoria contínua das atividades de uma empresa, dividido em quatro etapas: Planejar, Executar, Checar e Agir. Nesta definição, Rangel (2015) diz que:

As letras PDCA vêm do inglês e significam plan (planejar), do (executar), check (checar), act (agir). Ou seja, a técnica propõe que os processos da empresa devem ser aperfeiçoados continuamente, na seguinte ordem: planejar, executar o plano, conferir os resultados e corrigir aquilo que for necessário para aperfeiçoar o processo de acordo com o plano inicial. Se aplicado continuamente, o ciclo PDCA garante à empresa a melhoria e a excelência do produto ou serviço que oferece (RANGEL, 2015, s./p.).

Essa ferramenta é muito eficiente para ajudar com a execução das atividades de uma empresa e com o processo de elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico. Em um mercado cada vez mais competitivo, essa ferramenta auxilia a gestão de forma contínua.

### 3.6 BCG

Essa ferramenta é apresentada por meio de uma matriz com quatro quadrantes, capaz de gerenciar a situação de um grupo de produtos existentes no negócio, inserindo as devidas mercadorias nos respectivos campos da matriz, por meio de duas variáveis: a participação relativa do mercado e o crescimento de mercado. O primeiro quadrante, *Produto Interrogação*, são produtos com baixa rotatividade e com alto crescimento de mercado. O *Produto Estrela* mostra o alto crescimento de mercado e alta rotatividade, isto é, verifica o produto que estiver na parte de interrogação e aplica os devidos investimentos observando se há chances de virarem estrela. O *Produto Vaca Leiteira* é responsável por verificar a alta rotatividade e o baixo crescimento de mercado, garantindo a estabilidade financeira da empresa. O *Produto Abacaxi* classifica os produtos que não apresentam crescimento de mercado e não tem potencial de vendas, pois produtos que apresentam um mínimo de retorno e que precisam de altos investimentos, devem ser retirados (MAGNO, 2016).

Segundo Barboza e Rojo (2015 *apud* LOPES, 2020, p. 922):

A ferramenta de gerenciamento conhecida como matriz BCG, foi criada em 1963 por Bruce Henderson. Esta, por sua vez, é uma forma de decisão estratégica para descobrir elos quantitativos relacionados ao setor de mercado escolhido por alguma empresa com essa mesma empresa, no tocante ao seu mix de produtos.

Nessa ocasião, observa-se que essa ferramenta também é aplicável as organizações para contribuir com o processo de tomadas de decisões e deve fazer parte do Planejamento Estratégico.

### 3.7 CRM

CRM, *Customer Relationship Management*, é uma estratégia capaz de desenvolver o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e em potencial. Para que haja sucesso na parte técnica do processo, a coleta de dados do cliente devem ser armazenadas e analisadas, para, em seguida, serem disponibilizados os produtos/serviços e distribuídos nos pontos de venda, estabelecendo uma relação formal com o cliente em questão. Para as empresas é muito importante estabelecer uma automação nos processos de vendas, de marketing e de atendimento ao cliente via *call center*, por isso a necessidade de utilização de ferramentas gerenciais da informação, que garantirá a empresa reduzir custos desnecessários, saber lidar com crises e trazer resultados com eficácia (BITTENCOURT, s./d.).

Salesforce (2020, s./p.) completa com exemplos do CRM para pequenas empresas:

Vale lembrar que, mais do que uma plataforma, o CRM é uma estratégia completa de gestão, comunicação e vendas, focada em conhecer os clientes e suas principais necessidades. Para isso, utiliza ferramentas de inteligência artificial (IA), automação, cloud computing e big data, entre outras tecnologias com base em dados. Falando assim, o CRM soa como uma alternativa inviável para pequenos negócios. Mas não se engane: existem soluções acessíveis que colocam esses benefícios ao alcance do pequeno empreendedor. A longo prazo, o CRM não só sustenta as operações, como aumenta a competitividade de startups, micro e pequenas empresas, elevando-a ao nível de players maiores.

Neste sentido, essa ferramenta é essencial para que as organizações mantenham contato direto com seus clientes e, principalmente, contribuam para a fidelização deles.

### 3.8 4P's da Inovação

Essa ferramenta faz uso, basicamente, de quatro palavras-chave para sua realização com eficácia, sendo: processo, propósito, pessoas e política, que pela etimologia já mostram qual o objetivo deste tópico. Muitas empresas para se destacarem no mercado fazem uso da inovação que seguem essa fórmula dos 4P's. Para Dobni (2008, p. 540 *apud* FARIA-BRUNO; FONSECA, 2014, p. 377), “em um ambiente organizacional, inovação é frequentemente expressa através de comportamentos ou atividades que são em última análise ligados a uma ação ou resultado tangíveis”, ou seja, a empresa com ideias estacionadas não vai para frente, pois a inovação traz novos produtos e clientes.

#### **4 METODOLOGIA**

A metodologia adotada foi a da pesquisa qualitativa e descritiva, que, de acordo com Gil (2002, p. 42), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Com isso, diante do tema proposto neste trabalho, a pesquisa almejou responder/descrever as questões propostas nos objetivos.

Quanto aos procedimentos, usou-se a pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2002, p. 44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”, da qual foram consultadas a plataforma *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

#### **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir da compreensão das ferramentas de gestão apresentadas nesta pesquisa, neste tópico, destacam-se: (i) o processo de gestão de conflitos atrelados as ferramentas de gestão (ii) a importância das ferramentas de gestão para as empresas familiares, a partir da interpretação quanto a vida pessoal e profissional, e (iii) uma análise, por meio da Matriz SWOT, das empresas familiares.

Dentre as oito ferramentas de gestão, a análise SWOT foi escolhida para ser aprofundada nesta pesquisa, pois é uma ferramenta abrangente e bastante assertiva já que analisa os ambientes internos e externos, outro motivo é o fato de manter a equipe unida agindo assim já

de acordo com a gestão de conflitos e assim criar estratégias de maior precisão para a organização visando assim aperfeiçoar as ideias dessa matriz perante as empresas familiares.

### **5.1 O processo de gestão de conflitos atrelados as ferramentas de gestão**

Ao descrever as características da gestão de conflitos e onde ela é integralizada se pode perceber que cada ferramenta que vem a seguir está atrelada a esta etapa, pois manter um clima organizacional saudável ajuda a focar os esforços em manter a mesma funcionando e executando seu papel perante a sociedade, que é basicamente gerar receita, com essa energia sobrando as empresas podem focar na execução das ferramentas. Portanto, a seguir, versa-se sobre as ferramentas de gestão que podem ser aprofundadas em uma empresa familiar com um clima organizacional saudável.

### **5.2 Importância das ferramentas de gestão para as empresas familiares**

Para o desenvolvimento e crescimento das empresas, inclusive das empresas familiares, é de extrema importância a utilização das ferramentas de gestão, pois elas auxiliarão nas tomadas de decisões. Em tempos de crise, elas são válidas para evitar a falência, por isso, neste sentido, reforçam-se as ferramentas aplicáveis às empresas familiares.

A primeira delas é Plano de Negócios (PN) que, segundo Rosa (2013, p. 9), “é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio”. É um documento que descreve tudo que envolve o negócio, que destaca as funções de cada colaborador, suas funções e objetivos organizacionais. Deve-se alocar os familiares em seus respectivos cargos sem desvios de função e sem obter privilégios por grau parentesco.

No modelo Canvas, observa-se que para criar esse modelo de negócios é necessário que a empresa trace seus objetivos. Por conta disso, o Canvas é composto por nove blocos: 1. Segmento de Cliente, no qual a empresa deve saber para quem vai vender seu produto e/ou serviço, por isso deve escolher um determinado nicho a ser seguido; 2. Oferta, que determina como a empresa deverá oferecer uma proposta de valor; 3. Canais, deverão definir os tipos de canais a serem utilizados para a entrega do produto, além de distinguir o tipo canal para o cliente, ou seja, se será uma loja virtual ou física ou por outros tipos de

canais; 4. Relacionamento com o Cliente, deve-se consolidar o relacionamento com o seu cliente para idealizá-los; 5. Fonte de Renda, é preciso definir a fonte de receita, isto é, se será dinheiro, boletos, notas promissórias, cartão débito ou crédito e determinar o local de pagamentos, se será na loja ou pela internet; 6. Recurso-chave, determina do que sua empresa precisa para funcionar; 7. Atividade-chave, garante que o negócio não pare de funcionar; 8. Parceiros-chave, envolve a operacionalidade do negócio; e 9. Estrutura de Custos, determina os critérios dos salários, aluguéis e custos de manutenção na empresa.

Pode-se observar que a ferramenta Canvas é fundamental para as empresas familiares, sejam elas de pequeno, médio e grande porte, pois este modelo negócio aconselha para a melhor a opção de criação do sistema da empresa e uma entrega de valor, além de auxiliar melhor a estratégia a ser executada.

A análise SWOT serve para melhorar o planejamento estratégico da empresa, quando analisa as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças em um negócio. O benefício dessa ferramenta para uma empresa familiar é que ela irá obter mais conhecimento sobre o ramo de próprio negócio, conhecendo características nunca observadas, pois a equipe fará uma filtragem de todas as informações do ambiente interno. Além disso, terá conhecimento sobre o mercado no qual ela está inserida, o que possibilitará a empresa detectar quais são as ameaças e fraquezas através desse levantamento, fazendo com que a empresa familiar obtenha resultados positivos. No tópico 5.3 é apresentado uma análise de SWOT sob a ótica das empresas familiares.

A 5W2H é uma ferramenta do plano de ação bastante utilizada nas empresas e em todos os tipos de negócios. Para uma empresa familiar, a 5W2H ajuda os gerentes de cada departamento a avaliar e acompanhar as atividades entre os funcionários, além de garantir que estão sendo bem executadas. Sendo assim, esse instrumento trará mais organização a gestão da empresa, além de eficiência, otimização de tempo e recursos na execução desse plano de ação e sinergia entre as equipes.

Outro método indispensável para empresas familiares é o Ciclo PDCA, fundamental para o planejamento estratégico, pois sua forma de organizar os objetivos é clara e simples. Na etapa *planejar* é preciso fazer um estudo bem detalhado dos problemas surgidos e não solucionados, analisar causas e efeitos e, a partir de então, descrever um plano de ação com objetivos e metas, fazendo uso de várias ferramentas, já citadas aqui, para avançar nas etapas seguintes. A segunda etapa é a *fazer*, isto é, deverá impulsionar os recursos envolvidos no plano de ação, como também treinar seus funcionários, além de determinar uma etapa de execução na qual irá executar os objetivos e metas do plano de ação.

Ainda na abordagem sobre o Ciclo PDCA, o período de *execução* do plano de ação deve verificar a veracidade dos dados, ou seja, se está no prazo estabelecido e funcionando bem, com a finalidade de acompanhar o cumprimento das metas estabelecidas, se todos estão executando-as e se surgiu algo inesperado que fez com que o plano de ação devesse ser modificado. Por fim, temos a etapa *agir*, que tem como base os resultados, ou seja, os ajustes no plano de ação do Ciclo PDCA, que dependerá dos resultados obtidos. Caso as metas forem alcançadas, estabelecem-se novas metas de acordo com prazo e notifica a todos da empresa. Caso as metas não sejam alcançadas, a equipe deve fazer uma análise e verificar os motivos, erros e causas que não permitiu conseguir cumpri-la. De acordo com as características de uma empresa familiar, esse método trará grandes resultados, pois, segundo Rangel (2015, s./p.), “para o negócio crescer e sobreviver por várias gerações, é preciso adotar um modelo de gestão baseado em princípios e técnicas que possam ser seguidos por todos”, já que o Ciclo PDCA permite esse acompanhamento.

A Matriz BCG para uma empresa familiar é profícua para analisar a rotatividade de seus produtos e identificar qual a necessidade que seus clientes, descobrindo qual produto é *interrogação*, qual produto é *estrela*, qual produto é *vaca-leiteira* e qual produto é *abacaxi*. Além do que, com essas informações, colhidas pela organização, é possível fazer uma espécie de “Raio X” para que essas análises sejam mais precisas e tragam resultados satisfatórios à organização.

Não se pode esquecer do CRM, a ferramenta de gestão destinada para a área do marketing, viés automação nos processos de vendas e relacionamento com o cliente. Esse instrumento pode trazer mais aproveitamento para uma empresa familiar, pois, por exemplo, além de melhorar a gestão de relacionamento da empresa com seus clientes, também é um ótimo organizador de informações, uma vez que traz segurança aos dados de seus clientes. Logo, torna-se essencial para fins organizacionais pela sua grande versatilidade no que tange as ferramentas processuais.

E, por fim, os 4 P’s da Inovação, é uma excelente ferramenta para transformar a pequena empresa em um grande negócio, estável, de sucesso e com um ótimo faturamento, pois é um meio que dá ênfase as ideias. Quando bem usada no marketing, por exemplo, quando a empresa aplica uma inovação buscando ter um diferencial, coloca-se um passo à frente da concorrência, o que se torna num grande diferencial dentro do mercado. Fazem parte desta ferramenta: Propósito, Processo, Pessoas e Política.

### **5.3 Vida pessoal e profissional**

Em uma empresa familiar, um dos principais fatores causadores de desavença é a dificuldade entre separar o ambiente familiar do organizacional, uma vez que são parentes. Para muitos, esse elo sanguíneo faz com que a falta de respeito e educação aconteçam com mais facilidade. Sabe-se que se não houver harmonia entre as ideias dos indivíduos, é natural que ocorra muitos desentendimentos, o que pode afetar gravemente o ambiente de trabalho. Entretanto, caso haja uma gestão descentralizada e igualitária, esse tipo de problemática pode ser minimizado ou mesmo inexistente, a partir do estabelecimento de um ponto de equilíbrio entre o pessoal e profissional, o que cooperará para que a empresa obtenha resultados satisfatórios.

#### **5.4 Análise sob a ótica da Matriz SWOT**

A partir da pesquisa referente às ferramentas de gestão, observa-se que as empresas familiares, assim como qualquer outra empresa, necessitam de planejamento e, neste contexto, é necessária uma análise do ambiente interno e externo. Com isso, a Matriz SWOT colabora com o processo de tomada de decisões, pois identificam os pontos que precisam ser melhorados na empresa. Essa ferramenta é a base do planejamento estratégico, o que proporciona que a equipe tenha maior facilidade para compreender os elementos: Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças.

No ambiente interno, encontram-se as forças e fraquezas na qual a empresa tem controle e pode fazer ajustes quando for necessário. No ambiente externo, encontram-se as oportunidades e ameaças. Portanto, a empresa deve analisar seu ambiente interno e externo e criar estratégias de ações. Dito isto, a Análise de SWOT permite que a empresa interprete seu ambiente, contudo, para fazer essa análise, deve-se reunir a equipe diretiva para investigar o ambiente onde a empresa esteja inserida.

##### **5.4.1 Pontos Fortes**

Os pontos fortes, no contexto da empresa familiar, são impulsionados: (i) pela intimidade entre os gestores para poder analisar melhor uma situação de risco para a empresa; (ii) pela facilidade em obter uma maior compreensão entre os colaboradores; (iii) pela equipe unida, já que esses laços são fortalecidos por conta da relação família; e (iv) pelos objetivos comuns compartilhados entre os envolvidos.

#### 5.4.2 Pontos Fracos

Em uma empresa familiar ocorrem bastantes brigas entre os colaboradores e/ou gestores, por diversos motivos, como por não ter o risco de uma demissão, por exemplo. A acomodação e a falta de organização podem ser recorrentes, decorrente do lado particular que acaba se envolvendo com o empresarial, por isso saber separar esses laços é crucial em uma organização desse tipo.

Como observado, em uma empresa familiar, principalmente quando há a sucessão, ocorrem maiores conflitos de interesses, pois cada um começa a pensar de formas diferentes, com isso, o desvinculo com a missão do fundador da empresa ou mesmo conflitos recorrentes levam a problemas ainda maiores, como o fechamento.

#### 5.4.3 Oportunidades

As oportunidades surgem a todo momento em qualquer empresa, o que difere uma empresa bem-sucedida de seus concorrentes é como elas se apropriam das oportunidades. Em uma organização familiar existe um companheirismo maior entre os gestores, o que já foi destacado como um ponto forte, contudo as oportunidades auxiliam as empresas a correrem atrás de inovações, por exemplo, irem atrás de uma nova tecnologia que pode ser utilizada em uma pequena empresa para melhorar o atendimento.

#### 5.4.4 Ameaças

As ameaças no ambiente organizacional estão presentes na vida de todas as organizações, porém saber identificá-las é o grande diferencial para que estejam preparadas. No contexto das empresas familiares, deve-se notar as ameaças frente às outras organizações relacionadas, como: novos produtos, serviços, tecnologias, formas de pagamento, entre outros. A análise do ambiente interno e externo é de extrema importância para a sobrevivência das empresas frente a um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. No Quadro 1, intitulado “Representação da Análise de Swot das Empresas Familiares”, pode-se observar cada um dos elementos que potencializam as operações desse tipo de empresa.

Quadro 1 – Representação da Análise de Swot

<b>ANALISE SWOT</b>		
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidade a imagem e a marca da empresa familiar;</li> <li>• Produto / serviço de alta qualidade;</li> <li>• Equipe treinada.</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução nas taxas de juros para financiamento;</li> <li>• Investimento nas redes sociais, usando o marketing digital;</li> <li>• Inovação tecnológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência;</li> <li>• Crises econômicas;</li> <li>• Crises sanitárias;</li> <li>• Demanda de mercado.</li> </ul>

**Fonte:** os próprios autores

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos no decorrer desta pesquisa revelam que os objetivos propostos foram atingidos, uma vez que os questionamentos acerca das ferramentas de gestão aplicáveis às empresas familiares demonstram que cada um dos instrumentos apresentados são aplicáveis as empresas familiares, mesmo apresentando características específicas em seu processo diretivo. Além do mais, as ferramentas abordadas neste texto também contribuem para futuras pesquisas relacionadas ao tema e, a utilização dessas ferramentas no gerenciamento de conflitos, em especial, a Matriz SWOT, pois ao realizar essa análise é possível compreender o ambiente em que a empresa faça parte e, com isso, aplicar ações que possam contribuir com seus resultados.

A análise de SWOT, descrita neste trabalho, buscou destacar o posicionamento das empresas familiares diante do mercado, o que nos permitiu observar que essas empresas apresentam um grande potencial por conta de suas características, ao mesmo tempo também precisam alinhar os pontos francos para evitar porvindouros problemas nas operações de sua empresa. Contudo, saber planejar as estratégias de uma organização e aplicar essas ferramentas ajudarão a empresa alcançar os objetivos proposto, além do desenvolvimento da organização.

## 7 REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Jorge. **Aula de Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM)**. s./d. Disponível em: <<https://youtu.be/xk3nKNhWD34>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

DANTE, Fábio Santorossa; RODRIGUES, Regina Mazzini; CREMONEZI, Graziela Graziano. Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 03, p. 2-19, set./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43858/os-impactos-da-gestao-familiar-nos-conflitos-e-cultura-organizacional/i/pt-brf>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

FARIA-BRUNO, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul./ago. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/QbZdzddgZPJdy3sPmZWWm3n/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 02 jun. 2021.

FERREIRA, João Paulo. Análise SWOT: ferramenta de planejamento estratégico para o contexto da indústria de alimentos. In: **Food Safety Brazil**, 2020. Disponível em: <<https://foodsafetybrazil.org/analise-swot-ferramenta-de-planejamento-estrategico-para-o-contexto-da-organizacao/>>. Acesso em: 02 jun. 2021.

FURTADO, Marcelo. **Gestão de Conflitos: o que é e como administrar?** In: **Convenia**. 2020. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/gestao-de-conflitos/>>. Acesso em: 20 maio 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Adriana. Canvas: Como estruturar seu modelo de negócios. In: **SEBRAE**. Disponível em: <<https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>>. Acesso em: 25 maio 2021.

JR FLORES, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, abr./jun. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rausp/a/7pyRdJTWccRr9rsPzRNpf9v/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 20 maio 2021.

LOPES, Ana Isabelle Gomes. Aplicabilidade das ferramentas de gestão empresarial estratégica usadas nos empreendimentos dos discentes do curso de administração. **Revista Brasileira de Direito e Gestão Pública**, Campina Grande, v. 8, n. 3, p. 1-14, jul./set. 2020.

MAGNO, Alexandre. **Matriz BCG**. Disponível em: <<https://youtu.be/LsxSIXnFhCw/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tJqhM3fHM5LJm9LFF3ZgTSd/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 20 maio 2021.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5W2H**. Plano de Ação para Empreendedores. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2021.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr. 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34285/37017>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

RANGEL, Alexandre. A importância da gestão de pessoas nas empresas familiares. In: **Exame**, 2015. Disponível em: <<https://exame.com/pme/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas-familiares>>. Acesso em: 20 maio 2021.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2013.

SALESFORCE, Brasil. **CRM para Pequenas Empresas: COVID-19**. 2020. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/blog/2020/07/crm-para-pequenas-empresas-na-pandemia.html>>. Acesso em: 21 maio 2021.

SANTOS, Lucas. **Gestão de Conflitos nas Organizações: O que é? Como lidar e 5 dicas para colocar em prática**. [2021]? Disponível em: <<https://www.sankhya.com.br/blog/gestao-de-conflitos-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 20 maio 2021.

XERPAY. **Gestão de Conflitos: aprenda a lidar com as divergências na empresa**. 2018. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/o-que-e-gestao-de-conflitos/>>. Acesso em: 20 maio 2021.