

FATORES QUE INFLUENCIAM AS EMPRESAS FAMILIARES AO USO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

Aline Valoto¹

Luiz Fernando Dalmonech²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os fatores que influenciam as empresas familiares de Marilândia a adotar o sistema de gestão integrado (SGI) em sua administração e atividades comerciais. Ao buscar pontos em comum quanto à adoção dessa ferramenta, esta pesquisa contribui para certificar que as empresas familiares funcionam como quaisquer outras no mercado consumidor, mesmo apresentando certas características que mostram algumas limitações ou resistências por parte de seus membros constituintes. O procedimento metodológico mais empregado é o qualitativo, com utilização de um questionário estruturado que busca revelar os fatores que levam essas empresas a adotar o SGI. Com os dados coletados foi possível analisar e discutir os pontos em questão, além de permitir concluir que em boa parte nesses estabelecimentos foi implantado essa ferramenta com sucesso, embora acusasse alguns problemas, como o baixo treinamento de funcionários e o correto manuseio do sistema. Para certificar sobre qualidade do sistema, esta pesquisa também buscou conhecê-lo através de buscas bibliográficas em livros e outras fontes escritas.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Integrado. Empresas Familiares. Benefícios do SGI.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the factors that influenced the Marilândia family businesses to

¹ Discente do Curso de Graduação em Administração no IFES – Campus Colatina.

² Professor das disciplinas de Ciências Contábeis e Administração Financeira do Instituto Federal do Espírito Santo.

adopt the integrated management system (SGI) in their administration and business operations. When looking for common points about the adoption of this tool, this research contributes to certify that family businesses function as any other in the consumer market, although they have certain characteristics that end up contributing to some limitations or resistance on the part of its constituent members. The most used methodological procedure is the qualitative one, using a structured questionnaire that seeks to reveal the factors that led these companies to adopt the SGI. With the collected data it was possible to analyze and discuss the points in question, besides allowing to conclude that in a good part of these establishments was implemented successfully, although it accused some problems, such as the low training of employees and the correct handling of the system. In order to certify the quality of the system, this research also sought to know it through bibliographic searches in books and other written sources.

Keywords: Integrated Management System. Family Companies. Benefits of SGI.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são aquelas que têm sua propriedade e sua gestão ligadas a uma família, estando sujeitas a ameaças de novos entrantes, novas tecnologias e a constantes transformações em seu ambiente empresarial. Estão sujeitas a problemas e ameaças próprios como a má gestão, conflitos entre os sócios, falta de organização afetando não apenas a empresa, mas a toda família que ela esta vinculada (BEZERRA, 2000).

O sistema de gestão integrado constitui uma das soluções para os problemas de administração dessas empresas, pois agrega um conjunto de ferramentas eficientes que melhoram os seus processos administrativos.

À medida que foram se expandindo, as empresas sentiram necessidade de implantar um tipo de sistema que facilitasse suas vendas, o controle de seus produtos e sua organização. O sistema de gestão integrado existe e vem para auxiliar na gestão dos negócios, pois utiliza programas computacionais que ajudam a coordenar atividades empresariais,

independentemente de estas serem pequenas ou grandes e qual o ramo de negócio adotado.

Justifica-se estudar sobre o sistema de gestão integrado nesta pesquisa por ser uma ferramenta que é adotada em boa parte de vários estabelecimentos comerciais e por permitir uma rápida qualificação de emissão de notas fiscais e cupons de compras, além de promover mudanças administrativas e organizacionais dentro de todos os tipos de empresas. As familiares também adotaram esse sistema e estão se modernizando cada vez mais.

Foram escolhidas 13 (treze) empresas familiares do comércio da cidade de Marilândia para a pesquisa, com utilização de um questionário de 20 (vinte) perguntas sobre o levantamento dos fatores que as levaram a adotar o sistema de gestão integrado. A pesquisa metodológica mais empregada foi a qualitativa, que buscou dados informados no questionário, dos quais foi possível levantar as discussões sobre essa importante ferramenta.

O questionário foi respondido pelos gestores de cada empresa familiar, devido que conhecem melhor seu estabelecimento e conseguem visualizar a atuação do sistema de gestão integrado, dizendo se está trazendo resultados satisfatórios ou não para a organização.

O objetivo geral é levantar quais fatores que influenciaram as empresas familiares de Marilândia a adotar o sistema de gestão integrado em suas operações. Os objetivos específicos são: conhecer os aspectos positivos e negativos do processo do sistema de gestão; aplicação de um questionário para coleta de dados sobre a escolha da adoção do sistema; conceituar o sistema de gestão integrado; e discutir os resultados das informações obtidas pelo instrumento de coleta.

O referencial teórico conceitua o que é um sistema de gestão integrado e as empresas familiares, enquanto que a metodologia explica como foi organizada esta pesquisa para se chegar à análise e discussão dos dados coletados, para emitir um parecer do pesquisador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES

Ulrich (2018) conceitua empresa familiar em concomitância com o nível de propriedade dos indivíduos; assim, o autor define, em sentido amplo, a empresa familiar como aquele estabelecimento comercial é controlada por membros de uma só família.

Com enfoque semelhante, Constanzi; Lanzana (1999) definem a empresa familiar como aquela em que um ou mais membros familiares exercem controle administrativo sobre esse estabelecimento com parcela expressiva da propriedade do capital que possuem.

Zorzaneli (2018), por sua vez, conceitua essas empresas como organizações que têm seus cargos diretivos ocupados somente por próprios membros de uma mesma família, escolhidos por laços sanguíneos e por reciprocidade da confiança entre os mesmos.

Rezende; Oliveira; Elias (2010) informam que a empresa familiar é uma concentração de participação acionária nas mãos da família e por um regime de propriedade estática, ou seja, são geralmente constituídas por membros de uma determinada família. Ocorre sucessão entre os membros conforme passam os anos de direção administrativa.

Rezende; Oliveira; Elias (2010) destacam que esse empreendimento pode ter aspectos negativos e positivos. Segundo o autor, o aspecto positivo engloba o empreendedorismo, o sentimento de lealdade, o comprometimento com a estratégia organizacional e o orgulho da tradição familiar. Por outro lado, quanto ao aspecto negativo, as empresas familiares podem sofrer com a falta de profissionalismo, o nepotismo, a dificuldade de enfrentar desafios, os conflitos familiares em relação ao planejamento, à liderança, à gestão e à sucessão, o que dificulta o desenvolvimento organizacional.

Bernhoeft (1989) informa que é necessário analisar a história e a origem das empresas familiares para se conhecer o funcionamento e organização de seus negócios. Para o autor, essa empresa se torna pioneira em cidades em que se instalam e ajudam no desenvolvimento urbano, com fundação de mais unidades em que trabalham os descendentes dos familiares que

iniciaram o estabelecimento. O autor informa ainda que para ser efetivamente empresa familiar, essa unidade comercial deve se consolidar em forte valorização mútua entre os membros constituintes, valorizar a história da família; postura de austeridade, fidelidade, exigência e dedicação. Além disso, a mesma se caracteriza também por apresentar dificuldades de separar o emocional do racional e haver ocorrência de disputa de poder entre os parentes.

Grzybowski (2002) declara também que a família e a empresa são duas unidades distintas e antagônicas, envolvidas em um jogo no qual há interesses econômicos e tentativas de competitividade entre os membros. Mesmo assim, o empreendimento comercial consegue crescer pelo sentimento de união dos familiares, pois estes conseguem, por um bom tempo, se envolver com as atividades operacionais e se tornarem proprietários efetivos.

Seguindo essa observação, Gersick et al. (1998) citam alguns tipos de empresas familiares, entre as quais se destacam proprietário-controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. O proprietário-controlador é o chefe da empresa e controla as atividades empresariais, porém não interfere em certas tomadas de decisões; a sociedade entre irmãos é aquela em que mais de um membro consanguíneo tem o controle de toda a empresa e este passa de geração a geração; e o consórcio de primos se constitui em que vários parentes se tornam acionistas e exercem variadas funções dentro da administração empresarial.

2.2 SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

Toda empresa familiar precisa funcionar em um sistema de gestão integrado (SGI) para poder se desenvolver em um mercado altamente competitivo. De acordo com Souza; Franca (2009), esse sistema se constitui de atividades em diversas áreas de uma empresa, que melhoram seus processos e a sua competitividade do negócio, além de garantir a colaboração dos membros no desenvolvimento da gestão.

Segundo Bergamasch; Urbina (2009) um sistema de gestão integrado ou do conhecimento

pode ser definido como um componente da administração empresarial utilizado para gerenciar o conhecimento nas organizações, contribuindo para criar, capturar, armazenar e disseminar a informação.

Esse sistema surge, de acordo com Cerqueira (2006), quando as empresas passaram a adotar ferramentas de gerenciar questões ambientais e relacionadas com a qualidade de vida dos empregados e profissionais envolvidos com as atividades das organizações. Todo SGI se constitui de uma combinação de processos, procedimentos e práticas adotadas por uma empresa para implementar suas políticas e atingir seus objetivos de forma mais eficiente do que por meio de múltiplos sistemas de gestão. Utiliza uma série de programas de computador para auxiliar na gestão de negócios.

Com a implantação de um SGI, empresa passa a ter ferramentas de qualidade, como o 5S, a qualidade total e as normas ISO. Segundo Ribeiro Neto (2008), esse sistema permite integrar eficientemente as operações cotidianas das organizações, os desempenhos ambientais, a segurança, a saúde ocupacional e a responsabilidade social. Com o SGI, a empresa passa a ser respeitada pelos trabalhadores, gestores e pelo mercado consumidor.

Por estar correlacionados com as informações ou dados empresariais, esse sistema é capaz de explicar um raciocínio e justificar determinados comportamentos, o que permite que haja interação com os profissionais da administração empresarial. Integram, pois, dados, fluxos de ideias e experiências entre os colaboradores de uma organização utilizando-se modernas tecnologias, como a informática (FREIRE ET AL., 2018).

Além dessas características, de acordo com Drucker (2001), um SGI traz alguns benefícios para a empresa, tais como: melhora o controle dos processos empresariais, diminui os retrabalhos, contribui para a alta confiabilidade das informações, utiliza *dashboards*, agiliza processos, otimiza processos, reduz custos, erros e perdas e abole diversos softwares desnecessários.

Para implantar um sistema de gestão integrado em uma empresa familiar, Drucker (2001) informa que é necessário incorporar ao processo de trabalho as tecnologias que possibilitem a

modernização da empresa sendo uma delas o Sistema de Gestão Integrado, como forma de prestar um melhor atendimento ao cliente e possibilitar um sistema de informações, controle e gerenciamento que seja capaz de gerar menores custos, levando em consideração a grande concorrência que vem se alastrando cada dia mais, de maneira no qual se destaca aquela empresa que possui melhor atendimento, uma política de gestão bem desenvolvida, e um bom sistema de gestão de modo que facilite e aumente a rapidez no atendimento aos seus colaboradores e fornecedores.

Com isso novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito. Pode-se mesmo afirmar que se uma inovação não trouxer nenhum resultado, teria sido melhor não investir nela, já que ela não se pagou (DRUCKER,2002).

Porém hoje não é suficiente para uma empresa se manter competitiva no mercado apenas atender às necessidades e expectativas do consumidor. Valores adequados, financeiros e não-financeiros, devem ser proporcionados para a comunidade, acionistas e a sociedade em geral (DRUCKER, 2001).

Dessa forma a gestão integrada surge como uma opção de alinhamento de diferentes sistemas de gestão e suas respectivas normas para promover o compartilhamento de informações das diferentes áreas da empresa. A maior parte dos sistemas integrados de gestão publicados concentra-se na integração de três sistemas: qualidade; meio ambiente; segurança e saúde ocupacional.

As empresas familiares, sejam elas micro, pequenas ou até mesmo de grande porte, precisam implantar um sistema de gestão integrado ou de conhecimento para alcançarem a excelência e se manter competitivas no mercado.

Ao implantar esse importante sistema, as empresas familiares também precisam acatar as determinações legais da Lei nº 8846, de 21 de janeiro de 1994, que institui a obrigatoriedade dos estabelecimentos comerciais de emitir nota fiscal ou documentos equivalentes para fins de

controle e apuração da venda de mercadorias, prestação de serviços ou operações de alienação de bens móveis para efeito de recolhimento de imposto sobre a renda e proventos de quaisquer naturezas (BRASIL, 2018).

Ao cumprir com as obrigações da Lei nº 8846/94 e adotar um bom sistema de gestão integrado, Barbosa (2008) informa que as empresas familiares se tornam mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com mais facilidade que as outras empresas. Mesmo assim, esses estabelecimentos precisam sempre se ajustar às novidades do mercado para continuarem sendo eficientes, mais lucrativas e contribuindo para o aumento do desenvolvimento urbano ou regional em que se situam.

As empresas familiares costumam ser resistentes às mudanças devido ao seu tipo de estrutura organizacional. Caldas; Hernandez (2018) alertam que a não conformidade desses estabelecimentos aos avanços tecnológicos e estruturais do mercado consumidor e competitivo podem enfraquecer essas organizações e até mesmo leva-las à falência ou dissolução em um prazo longo. Kotler (1997, p. 3) informa que: “[...] cada vez mais organizações serão levadas a reduzir os custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade”.

Kotler (1997) está informando que todas as empresas precisam reformular continuamente suas metas, objetivos e atividades no mercado, que se caracteriza por mudanças bruscas, que podem comprometer as organizações. Com o SGI, as empresas conseguirão atravessar bem os obstáculos e conseguir realizar as mudanças ou ajustes adequadamente.

Motta (2001) esclarece a mudança é algo não apenas indispensável, mas inevitável para a sobrevivência de todos os tipos de organizações. O autor diz que as mudanças precisam ser consideradas como parte integrante das administrações empresariais e trabalhadas para que a empresa possa ultrapassar momentos difíceis que sempre ocorrerão em algum tempo.

Lima; Bressan (2003) destacam que as mudanças contribuem para as empresas realizar revisões em seus planos empresariais, corrigindo a tempo as deficiências no processo produtivo para garantir a continuidade dos padrões de desempenho estabelecidos.

Logo, diante de um ambiente externo em constante mutação, a maioria das organizações tende a antecipar os seus efeitos, planejando a mudança pretendida. Para Robbins (2002), as organizações assim o fazem, primeiro, como forma de buscar melhorar sua capacidade de se adaptar às alterações do ambiente externo e, segundo, visa mudar o comportamento dos seus membros.

Todo processo de mudança organizacional traz em si sensações de perda e incerteza nas pessoas, é natural supor que as pessoas trarão resistências ao novo paradigma almejado. Isto porque toda mudança, segundo Grzybowski (2002), provoca ansiedade e estresse nas pessoas, as quais, se não obtiverem respostas satisfatórias, podem reagir de forma irracional e improdutiva. Daí surge a chamada resistência, que é, segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 217), “ [...] um fenômeno de facetas múltiplas, que introduz atrasos, custos e instabilidades inesperadas no processo de mudança estratégica” e que se manifesta ao longo de todas as etapas do processo.”

Os autores explicam que as resistências fazem parte do desenvolvimento de quaisquer organizações, pois os seres humanos, após se acomodarem em certas circunstâncias que eles próprios constroem, não querem mais outros elementos que possam incomodá-los ou fazê-los adotar novas ideias ou projetos para suas atividades. É de múltiplas facetas porque afetam desde as aspirações individuais até às formas estruturais de uma empresa.

Robbins (2002) vê as resistências como algo positivo, que podem conferir estabilidade e previsibilidade aos comportamentos dos membros de um grupo – neste caso uma empresa familiar. Todos os administradores e funcionários têm que aceitar que as mudanças são sempre inevitáveis e muitas vezes podem ser a solução para inúmeros problemas que enfrentam.

Quando incomodados com uma ou mais novidades, os indivíduos podem estudar melhor e serem estimulados a questionar sobre o porquê de suas resistências. Kotler (1997) e Robbins (2002) recomendam que os membros de uma empresa enfrentem as próprias resistências às mudanças com conhecimento do contexto. Assim realizando, as empresas familiares, assim como todas as outras, poderão ser mais modernas, competitivas e mais seguras para enfrentar

os momentos difíceis que atravessar.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é descritiva quanto aos seus objetivos, pois procura relevar quais os fatores que influenciam as empresas familiares a optar a utilização dos sistemas de gestão integrados.

Gil (2002) explica que a pesquisa descritiva exige do investigador uma postura para investigar e descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Minayo (2001) diz que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Esta pesquisa também contempla esse elemento, pois há análise e discussão dos dados coletados através de questionários.

Complementando o parágrafo anterior, por utilizar-se de instrumentos de coleta de dados, como o questionário (Anexo), esta pesquisa necessita de embasamento teórico para discutir os fenômenos levantados, assim como explicar como funcionam as empresas familiares e quais os fatores que as levam a adotar os sistemas de gestão integrados. É a parte da pesquisa bibliográfica, que corresponde às ações de procedimento de busca de informações sobre o elemento pesquisado.

Com esses três tipos de procedimentos de busca e interpretação de elementos pesquisados, chega-se a elaboração deste artigo científico, que se complementa com a pesquisa de campo, realizado em dois meses de coleta de dados (julho e agosto de 2018) e informações com a utilização de um questionário, respondido pelos gestores da empresa. As perguntas elaboradas buscam revelar quais os pontos positivos e negativos da implantação do sistema no bojo do empreendimento comercial.

A pesquisa bibliográfica iniciou-se com o levantamento bibliográfico sobre o tema, que

consiste em uma fonte de dados secundários, onde se explora artigos, livros, revistas, e sites especializados, com o intuito de se obter maior conhecimento sobre o tema, servindo de base para elaboração da análise. Esse estudo permite prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema, auxiliando-o a desenvolver e a estabelecer os objetivos (ANDRADE, 2003).

Os objetivos para a pesquisa foram: coletar informações de 13 (treze) empresas familiares da cidade de Marilândia para verificar quais fatores que as levaram a adotar o sistema de gestão integrado; utilização de um questionário exploratório-descritivo que revele os motivos da adoção do SGI; analisar e discutir os dados coletados; e propor um parecer sobre as informações prestadas no questionário.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os questionários respondidos revelam que as empresas familiares de Marilândia já utilizam o sistema de gestão integrado em praticamente todas as suas atividades.

Drucker (2002) afirma que ao implantar um SGI a empresa adquire alguns benefícios, sendo um deles a diminuição dos retrabalhos. Em relação a esta afirmativa e com base nos dados analisados, 76,92% das empresas familiares marilandenses afirmam que o sistema utilizado facilita o trabalho diário das mesmas. Em questão produtividade, 53,84% delas dizem que o sistema faz com que o funcionário realize suas atividades com maior rapidez, além de melhorar a qualidade do trabalho 53,84% e ser considerado útil para a realização das atividades realizadas na empresa.

Quanto à facilidade do uso do sistema, nota-se que 53,84% afirmam que o sistema é de rápido aprendizado, porém ao ser considerado fácil de usar a maioria se mostra indiferente para 61,53%, fato que pode ser analisado devido grande demora de ser implantado e a falta de treinamento entre os funcionários das lojas. Isso contradiz o que afirma Motta (2001) em sua classificação de agilidade em processos produtivos.

Em relação a confiabilidade das informações e redução de erros citado por Motta (2001) a pesquisa mostra que o sistema possui informações exatas, atualizadas e em um nível apropriado de detalhamento 61,54% tornando-se fácil de localizar as informações 84,62% porém se torna contrário no quesito em que se acha as informações de maneira óbvia as informações disponíveis 69,23% fato que pode se considerar difícil entendimento do sistema e difícil manuseio para achar informações.

No quesito otimização dos processos, redução das perdas e o fim de vários Softwares também caracterizados por Oliveira (1999) em relação a pesquisa mostra que 92,30% afirmam que o sistema gerou impactos positivos dentro da empresa. Somente metade das empresas diz que houve uma melhoria nas tomadas de decisões, enquanto em relação aos controles internos da empresa juntamente com a organização do fluxo das informações. Em 84,61% delas, o sistema implantado trouxe uma solução para que as vendas fossem geradas de maneira mais simplificada e gerar maior movimento nas vendas.

Pode se concluir com a pesquisa que em relação ao atendimento das necessidades geradas por cada organização houve uma total afirmação dos usuários um percentual de 100% mesmo com os pequenos erros apontados pelo levantamento dos dados, nota-se também que deve haver uma melhoria nos processos, e por fim que através da implantação do sistema houve melhorias significativas para toda a empresa em todos os aspectos tanto na facilidade de controle de estoques entrada e saídas de mercadorias, melhor agilidade nas vendas entre outros.

5 CONCLUSÃO

As empresas familiares possuem características acentuadas em relação às demais, sendo necessário um entendimento de como que é o seu funcionamento e suas regras para uma correta administração de seu modelo de gestão.

Esta pesquisa seguiu o objetivo de buscar informações sobre quais os fatores que levaram as

empresas familiares a adotar o sistema de gestão integrado em seu quadro administrativo, com fins de melhoria de suas atividades e até de organização de sua visão de mercado. A metodologia utilizada foi de empregar um questionário com 20 (vinte) perguntas objetivas sobre o SGI e suas características. A pesquisa foi qualitativa, descritiva e bibliográfica, com sustentações de importantes teorias sobre os instrumentos administrativos modernos.

A pesquisa de campo foi muito importante para levantar como as empresas familiares marilandenses no ano de 2018 executam suas atividades concomitantemente com o SGI, verificando se as mesmas se beneficiam ou não com esse elemento. Tal como foi descrito no referencial teórico e nas análises e discussões de dados, as empresas familiares estão ainda muito dependentes ou atreladas às tradicionais normas estabelecidas pelos membros que as constituem e são resistentes a algumas inovações. Além disso, muitos gestores ficaram desconfiados de algumas perguntas e não responderam, o que limitou levantar os dados mais consistentemente.

O problema da pesquisa é que ela se limita apenas buscar os fatores que as levam a adotar o SGI, sem considerar os outros elementos mais específicos e constituintes. Os gestores das empresas familiares preferem mais perguntas restritas e que sejam sigilosas. A pesquisa teve que se atentar a isso para poder conseguir entrevistar as pessoas e coletar as informações.

Assim como os demais tipos de empresa, as familiares também são essenciais para a economia do país, pois geram renda e empregos a milhares de pessoas e são por meio delas que nascem as grandes empresas tão bem situadas e famosas por toda a parte.

A partir do aumento dessas empresas houve um aumento de novos entrantes que resultou na necessidade de essas pequenas empresas buscarem uma nova solução para se descarem dos seus concorrentes: seja por meio de um produto diferenciado, preço, atendimento especializado, produto pronta-entrega dentre outros meios utilizados pelas empresas.

Desse modo com a grande demanda houve a necessidade da implantação de sistemas que permitissem uma maior agilidade na tomada de decisões e melhor organização de seus estoques tanto por meio da entrada de produtos quanto nas saídas, seus fluxos de caixa e

assim por diante. Com isso surge o sistema integrado que pode ser utilizado por empresas que desejam regularizar e aumentar sua produção.

Portanto, através da análise obtida, notou-se que o sistema veio para ajudar nas vendas e no atendimento, visando que grande parte classificou o sistema como um facilitador de vendas e buscas de produtos, sendo a única falha em relação a treinamentos de funcionários e no manuseio do sistema fato que em algumas lojas houve um déficit de experiência no sistema.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo; Atlas, 2003.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, I. G e Reis, F. F. dos S. **Relatório Parcial**. São Paulo: PIBIC/ CNPq, 2008.

BERGAMASCH, M. L.; URBINA, L. M. S. **Modelos e Sistemas de Gestão de Conhecimento**. In: **Encontro de iniciação científica e pós-graduação do Ita** - Encita. São José dos Campos: ITA, 2009.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BEZERRA, B. O. **A Profissionalização da Empresa Familiar**. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa PB, 2000.

BRASIL. Lei nº 8846/94. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8846.htm. Acesso em: 3 out. 2018.

CALDAS, M.; HERNANDEZ, J. M. C. **Resistência à mudança: uma visão crítica**. RAE, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

CERQUEIRA, Jorge P. **Sistemas de Gestão Integrados. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001 Conceitos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CONSTANZI, Rogerio; LANZANA, Antonio. **As empresas familiares brasileiras diante**

do atual panorama econômico mundial. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FREIRE, Patricia et al. **Sistema de gestão do conhecimento em empresas familiares brasileiras: revisão sistemática da literatura.** Disponível em:
http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0411_1897.pdf. Acesso em: 2 out. 2018.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GERSICKET, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiares.** São Paulo: Negócio, 1998.

GRZYBOSVKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental.** Passo Fundo: UFP, 2002.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução.** In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MINAYO, Maria C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar.** 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório.** São Paulo:Atlas,1999.

REZENDE, R.; OLIVEIRA, J. B.; ELIAS, A. **Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade.** In: **Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas.** Recife: s. e., 2010.

RIBEIRO NETO, J. B. M. **Sistemas de Gestão Integrados.** São Paulo: Senac, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pretice Hall, 2002.

SOUZA, Nair L.; FRANCA, Veruschka V. **Sistema de Gestão Integrado: Uma ferramenta na busca pela excelência nas pequenas e médias empresas.** Anais do XXIX ENEGEP. Salvador: ABEPRO, 2009.

ULRICH, Steffen. **Decifrando o mistério da empresa familiar - uma perspectiva**

etnológica. Rede CEFÉ International. Disponível em: <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>> Acesso em: 9 jun. 2018.

ZORZANELLI, G. **Conceito de empresa familiar.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-de-empresa-familiar/51036/>. Acesso em: 10 jun. 2018.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

Questionário sobre a Implantação do sistema de gestão integrado

Em relação ao sistema utilizado pela sua empresa foi criado um questionário de maneira que se possa identificar quais aspectos positivos e negativos de tal sistema.

1.O sistema implantado facilita o meu trabalho diário.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Não concordo nem discordo ou indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

2. O sistema permite que eu realize tarefas mais rapidamente, aumentando a minha produtividade.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Não concordo nem discordo ou indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

3. O sistema permite que eu melhore a qualidade do meu trabalho.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Não concordo nem discordo ou indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

4. Considero o sistema muito útil para minhas atividades.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Não concordo nem discordo ou indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

5. É fácil e rápido aprender como usar o sistema.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Não concordo nem discordo ou indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

6. Considero o sistema fácil de usar.

- Concordo plenamente
- Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

7. O sistema possui informações exatas, atualizadas e em um nível apropriado de detalhamento.

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

8. É fácil localizar informações no sistema

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

9. O significado de uma informação disponível no sistema é fácil de localizar ou então é óbvio.

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

10. O sistema permite a comparação e consolidação de informações, sem gerar inconsistências.

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

11. A implantação gerou impactos positivos nas rotinas de trabalho da organização.

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

12. Os relatórios gerados pelo sistema auxiliam bastante na tomada de decisão.

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

13. Houve uma melhoria significativa nos controles internos da empresa gerada pelo sistema .

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

14. O sistema permite a integração de todas as informações das diversas áreas da empresa.

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

15. O fluxo das informações entre os setores está mais organizado por causa do sistema.

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

16. Com o sistema implantado, foi possível minimizar o retrabalho e a redundância de informações.

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

17. É rápido obter informações, pois o sistema utilizado é muito ágil.

Concordo plenamente

Concordo

Não concordo nem discordo ou indiferente

Discordo

Discordo plenamente

18. O sistema atende plenamente as minhas necessidades, do meu setor e da empresa.

Concordo plenamente

- Concordo
- Não concordo nem discordo ou indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

19. Estou plenamente satisfeito com o sistema implantado atualmente na empresa.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Não concordo nem discordo ou indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

20. Aprovo integralmente a opção da empresa em implantar o tipo de sistema escolhido.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Não concordo nem discordo ou indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente