



ANAIS

A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL SOB A ÓTICA DE SEUS COLABORADORES

ELEN PESSOA DE QUEIROZ RIBEIRO

flexor@flexor.ind.br
UNESP JABOTICABAL

LÍVIA BERTI

livia.berti@flexor.ind.br
UNESP

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

lesley.attadia@unesp.br
UNESP

RESUMO: Empresas familiares são motores importantes da atividade e crescimento econômico em todo o mundo. No entanto, essas organizações enfrentam diversas dificuldades em sua gestão. Entre os principais desafios, pode-se destacar os efeitos da sobreposição das dimensões família e empresa, a dificuldade de separar as ações familiares das decisões empresariais e a supervalorização das relações afetivas. Desse modo, este trabalho tem como objetivo identificar a influência da família no processo de gestão empresarial, tendo como referência a visão dos colaboradores (empregados). Para tanto, foi realizado um estudo exploratório, de natureza descritiva e abordagem quantitativa, utilizando como técnica o levantamento de dados. Como principais resultados identificou-se que, de acordo com a visão dos respondentes, a gestão nas organizações familiares mostra-se centralizada e fundamentada em relações de confiança, havendo dificuldade em delegar o poder a profissionais que não sejam da família. Constatou-se também que muitos familiares não possuem as competências necessárias para ocupar de forma efetiva os cargos disponíveis na organização. Finalmente, observou-se que a presença da família na gestão pode ser um fator de influência negativa no controle do desempenho empresarial e no processo de comunicação.

PALAVRAS CHAVE: Empresa familiar; Gestão; Colaboradores;

ABSTRACT: Family businesses are important drivers of activity and economic growth around the world. However, these companies are several difficulties in their management. Among the main challenges, one can highlight the effects of overlapping family and company dimensions, the difficulty of separating family actions from business decisions and the overvaluation of affective relationships. Thus, this work aims to identify the influence of the family in the process of business management, having as a reference the view of employees (employees). For that, an exploratory study, of descriptive nature and quantitative approach was carried out, using as data collection technique. As main results, it was identified that, according to the respondents' view, management in family organizations is centralized and based on trust, and it is difficult to delegate power to non-family professionals. It was also found that many family members do not have the necessary skills to effectively occupy the positions available in the organization. Finally, it was observed that the presence of the family in the management could be a factor of negative influence in the control of the business performance and in the communication process.

KEY WORDS: Family Businesses; Management; Employees;

INTRODUÇÃO

As condições mercadológicas contemporâneas, bem como as pressões institucionais vinculadas à legitimidade, têm levado uma significativa parcela das organizações a profissionalizar sua gestão (MUZZIO, 2012). Diante dessas crescentes dificuldades enfrentadas pelas empresas em face do ambiente externo cada vez mais mutável e descontínuo, pesquisadores e gestores concordam que o grande desafio das organizações na atualidade é criar e manter sua capacidade competitiva.

As organizações familiares não fogem desta prerrogativa, e ainda, convivem com o agravante de apresentarem diversas características peculiares que tornam ainda mais complexa a sua gestão e mais difícil sua sobrevivência (LEONE, 2005; GALLI, 2015). Ainda nos dias de hoje, não há, uma compreensão abrangente e bem fundamentada sobre quais fatores-chaves do sucesso para uma existência sustentável e contínua da estruturação empresarial no que diz respeito às organizações familiares (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2016).

Considera-se uma empresa familiar a organização cuja gestão administrativa e controle societário (propriedade) é exercido por uma família ao longo do tempo (DONATTI, 1999; OLIVEIRA; REZENDE; ELIAS, 2010).

Complementando esta definição, Passos et al (2006) destacam que a participação direta dos membros da família no desenvolvimento da empresa e no processo de tomada de decisão, torna a gestão deste tipo de organização bastante peculiar. Com indivíduos da mesma família participando do quadro organizacional, nota-se que muitas vezes os interesses familiares são sobrepostos aos interesses empresariais, fazendo com que a família influencie de maneira direta e significativa o comportamento presente e futuro da organização (STEIER; WARD, 2006; GALLI, 2015). Além disso, a carga de emoções, predominante nas relações entre parentes, se transpõe e contrapõe à estrutura empresarial da organização, gerando falta de objetividade, de disciplina e divergências que passam a ser demonstradas abertamente aos funcionários (SOUZA, 2010).

Nota-se que nas empresas familiares a cultura é impregnada pelos valores do seu fundador, que normalmente tende a centralizar as decisões, tornando o modelo de gestão dependente da figura do proprietário (GONÇALVES, 2000; SOUZA, 2010; GALLI et al 2018). Esses valores podem ser uma fonte de vantagem competitiva ajudando a criar valor nas relações da empresa com os agentes econômicos. No entanto, estes os valores podem ser uma desvantagem quando a priorização dos objetivos familiares rege as ações, independentemente de essas metas poderem prejudicar a empresa (GALLIZO, 2017)

O modelo de gestão é normalmente burocrático e pouco transparente, há falta de planos, objetivos e metas mensuráveis (GRZYBOVSKI, 2002). Normalmente, os recursos humanos apresentam baixo nível de qualificação, valorizando-se a confiança e o tempo de serviço em detrimento da competência (WALKER; ARMENAKIS; BERNERTH, 2007).

Quanto às estratégias, é comum que, nas empresas familiares, elas estejam atreladas a elementos sociais históricos, representados pela figura do fundador, bem como por elementos de práxis influenciados pelos praticantes da estratégia, não obedecendo a uma lógica positivista, mas sim interesses pessoais, fatos, acontecimentos isolados e elementos cognitivos, resultando em um comportamento empresarial reativo e adaptativo às circunstâncias ambientais (ZANQUETTO FILHO, 2009). Há estudos que indicam que a sobrevivência das empresas familiares tem forte relação com o processo sucessório, à profissionalização de quadros e aos conflitos entre integrantes da família (MACCARI et al 2006; GALLIZO et al. 2017).

Tomando como base a questão de pesquisa, este trabalho tem como objetivo identificar a influência da família no processo de gestão empresarial, tendo como referência a visão de colaboradores (empregados) de empresas familiares.

Este trabalho justifica-se por três critérios: relevância econômico-social, atualidade e originalidade. Quanto à relevância econômico-social do tema, é válido destacar que as empresas familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados em nível mundial e, dependendo do país, produzem de metade a dois terços do PIB (LETHBRIDGE, 1997; FFI, 2016). Trata-se de um tipo de organização que pode ser considerada como predominante nos diferentes setores de atividade econômica não só em nível mundial, como também no Brasil (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012).

Apesar de sua relevância econômica e social, em média, apenas 10% das empresas familiares sobrevivem até a terceira geração em função das dificuldades enfrentadas por estas organizações no que diz respeito à conciliação dos interesses entre família e negócio (LETHBRIDGE, 1997; CUCCULELLI; BETTINELLI, 2015). Sob esta perspectiva, aumenta ainda mais a importância de estudar este tipo de organização e trazer à tona contribuições que possam auxiliar na melhoria das técnicas e práticas gerenciais adotadas por estas empresas.

Para Zaluski, Hedlund e Sausen (2019) os resultados de um diagnóstico organizacional possibilitam aos gestores terem uma visão do ambiente da organização e têm a possibilidade de direcionar seus recursos para os projetos que realmente são necessários para o desenvolvimento da organização e que poderão acarretar melhorias, permite ainda, a tomada de ações preventivas, na correção dos pontos fracos e falhas na rotina administrativa e operacional.

Nota-se um aumento significativo do interesse acadêmico pela temática das empresas familiares e um crescimento no volume de produção científica sobre o assunto, mas a exploração científica do tema ainda pode ser considerada recente e restrita (HECK et al., 2008; GALLI, 2015).

2. REVISÃO TEÓRICA

Segundo Borges, Lescura e Oliveira (2012). Na medida em que se reconhece a importância socioeconômica das empresas familiares ao mesmo tempo que o interesse científico voltado para a compreensão dessas organizações se torna crescente, surge concomitantemente a necessidade de realização de estudos sobre o desenvolvimento deste campo de pesquisas.

A construção de relações teóricas entre empreendedorismo e empresas familiares tem sido largamente explorada. Esses estudos trouxeram articulações entre teorias específicas a cada um dos campos, com o intuito de obter uma melhor compreensão de possíveis interrelações existentes (BORGES; LIMA, 2012)

De forma geral os estudos diferenciam as organizações familiares no “sentido amplo” e no “sentido restrito”. Respectivamente o primeiro sentido diz respeito às empresas familiares em que uma família possui participação acionária majoritária, porém a gestão é realizada por membros que, não necessariamente, pertencem à essa família. A organização familiar no “sentido restrito” é aquela que está em todos os aspectos, inclusive a administração, sob o poder dos sócios de uma família ou de grupos familiares. (LEONE, 2005)

A autora define empresa familiar por meio das seguintes características:

- a) iniciada por um membro da família;
- b) membros da família participando da propriedade e/ou direção;
- c) valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador e
- d) sucessão ligada ao fator hereditário.

Lodi (1993, p.6) ressalta que a empresa familiar surge com a segunda geração de dirigentes, pois seu fator hereditário está relacionado com a sucessão da diretoria e os valores institucionais da organização estão diretamente ligados ao sobrenome de uma família ou à um fundador. Para Pádua (1998) a empresa pode ser considerada familiar quando ela está sob o

poder de uma família há pelo menos duas gerações e a relação organização-família influencia diretamente nas diretrizes, nos objetivos e nos interesses gerais da empresa.

Empresas familiares “são aquelas em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família” (RICCA, 1998, p.9).

Gracioso (1998) diz que definir esse tipo de organização levando em consideração somente o que tange à propriedade não é o bastante, deve-se considerar que os cargos dos níveis hierárquicos mais elevados devem ser ocupados por membros familiares também. Outros fatores destacado por Berhoeft (1990, p.35), relacionado à gestão, seriam a história e a origem da empresa que esteja atrelada à uma família e o fator da confiança mútua e a sua importância entre os membros da família. Já Lethbridge (1997) estabelece três tipos básicos de empresa familiar:

- a) Tradicional: a família domina completamente os negócios, o capital é fechado e há pouca transparência no que se refere às finanças e à gestão. Este tipo de empresa familiar seria o que mais corresponde ao estereótipo da instituição;
- b) Híbrida: nesse tipo de empresa familiar, apesar do capital ser aberto e haver maior transparência na administração e participação de profissionais não familiares, a família ainda detém o controle e
- c) “De influência familiar”: nesse tipo a maior parte das ações da empresa está em poder do mercado, porém a família, apesar de não fazer parte da gestão, mantém a sua influência através de uma participação acionária significativa.

Buscando diferenciar a empresa familiar das demais, Oliveira (1999, p 22) argumenta que “não está correto afirmar que a empresa familiar seja igual a toda e qualquer empresa, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva a uma série de abordagens e interações específicas de uma família provocando certas particularidades em sua atuação”. A partir dessa afirmação pode-se interpretar que a característica “familiar” é influente em aspectos muito mais profundos e específicos dentro da sua gestão do que somente à sua posse majoritária do capital.

Mediante a complexidade de se definir o conceito de empresa familiar, Gonçalves (2000) citou três situações que podem definir uma organização familiar:

- a) 1ª Situação: a empresa pertence a uma família que é detentora de todas, ou da maior parte das ações ou cotas e desse modo é ela que possui o controle econômico;
- b) 2ª Situação: a família é a gestora da organização, é ela quem decide os rumos da empresa, as políticas e objetivos, defendendo seus interesses; e
- c) 3ª Situação: há membros da família que ocupam os cargos executivos mais elevados, cabem a eles a administração do empreendimento.

Garcia (2001, p.8) relaciona o conceito de empresa familiar à questão da propriedade, onde cabe à família decidir os rumos do negócio. Segundo ele, a empresa familiar pode ser considerada como tal quando é controlada por uma ou mais famílias. Segundo Silva, Dacorso e Montenegro(2016) em empreendimentos familiares o gestor e o dono do negócio muitas vezes figuram na mesma pessoa, de modo que sua visão de negócio se torna a visão e a cultura de negócio da empresa.

Na busca por um conceito efetivo de empresa familiar, Bernhoeft e Gallo (2003) buscaram diferenciar a empresa “unifamiliar” da “multifamiliar”. Tais autores entendem como empresa “unifamiliar” como aquela que foi originada por um fundador, cuja figura é muitas vezes confundido como a figura do patriarca e dono do empreendimento. Já a empresa “multifamiliar” seria definida por eles como aquela que é o produto de um grupo de pessoas

que podem até não possuir vínculo afetivo e familiar entre si, mas legam aos seus possíveis herdeiros vínculos afetivo e societário que são intransferíveis para a próxima geração.

Bornholdt (2005, p.34) considera empresa familiar aquela que possui uma ou mais das características abaixo relacionadas:

- a) O controle das ações está nas mãos de uma família ou de seus herdeiros;
- b) As relações, laços familiares são quem determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes ocupam posições consideradas estratégicas, como por exemplo cargos na diretoria ou no conselho da administração;
- d) A cultura organizacional, as crenças e os valores da empresa estão intimamente ligados aos da família;
- e) Ausência de liberdade total ou parcial no que diz respeito às vendas de suas participações/ quotas que foram acumuladas ou herdadas na empresa.

Segundo Campos e Saraiva (2019) mediante as particularidades que possuem as empresas familiares, também apresentam certas vantagens como a lealdade e total compromisso com o negócio, quem podem resultar no crescimento significativo. Mas também há desvantagens que caso não sejam geridas de forma correta podem levar a empresa a falência.

Representatividade da empresa familiar

As empresas familiares representam a maior parte das organizações privadas no mundo todo e não obstante são influentes no ambiente econômico e social. De acordo com Gersick et al (1997, p.11) aproximadamente 70% das empresas no mundo inteiro pertencem a famílias e tal percentual poderá aumentar se considerarmos alguns dos aspectos relacionados com a preparação do seu futuro. São eles:

- a) Ter o nome da família relacionado aos produtos e serviços ofertados, os empreendimentos familiares estão à frente na questão da gestão da qualidade; e
- b) As empresas familiares conseguem sobreviver as oscilações do mercado devido ao fato de trabalharem com amplos investimentos, enquanto outras empresas devem reduzir custos ao mesmo tempo que devem dar um retorno rápido aos seus acionistas e muitas vezes saem do ramo nos momentos mais difíceis da economia.

Vale também destacar que muitas organizações familiares representam grandes corporações, o que mostra que elas podem ser modernas e competitivas mesmo sob o controle e até mesmo sob a gestão de famílias. Porém há algumas empresas mais tradicionais, que vivem um grande dilema, pois para a sua sobrevivência contra a concorrência dentro de um mundo cada vez mais globalizado, há a necessidade da entrada de novos sócios ou de até mesmo de abertura de capital e mesmo assim os donos são relutantes em permitir que o poder seja dividido entre novos sócios ou que profissionais não familiares entrem para a organização (LETHBRIDGE, 1997).

Desse modo é de grande preocupação a sua sobrevivência no mercado e a garantia do seu sucesso ao longo das gerações (RICCA, 1998).

Na Europa as PMEs são predominantemente familiares e em alguns países as famílias estão na gestão da maioria das grandes empresas. Na América Latina as empresas familiares ocupam a maioria dos setores industriais, assim como na Ásia, que, nos países mais desenvolvidos, as famílias ocupam posições dominantes no setor empresarial nos mais diversos setores econômicos (GERSICK et al, 1997, p.2).

Dados estatísticos mostram que 75% das empresas familiares estão ainda sob a gestão dos seus fundadores, 20% estão sob a direção dos filhos (1ª geração) e somente 5% sob o controle das demais gerações (LEONE, 2005).

O trecho a seguir evidencia a importância mundial das empresas familiares:

Num momento marcado pelo poderio notável das corporações controladas por milhares de acionistas anônimos, em toda parte o peso econômico das companhias controladas por famílias não perdeu o vigor – e permanece extraordinariamente elevado: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho e respondem 64% do PIB e movimentam dois terços da bolsa de Nova York (LETHBRIDGE, 2005, P.25).

No Brasil, segundo Oliveira (1999, p 21), o surgimento e a criação das primeiras empresas familiares ocorreram no início do século XVI, logo após o “nosso descobrimento” por Portugal. Com o tempo essas formas “primitivas” de empresas familiares foram ganhando corpo com os fluxos migratórios de italianos, alemães, japoneses e portugueses. Gonçalves (2000, p.157) diz que como Portugal foi quem, a priori, definiu os rumos da economia brasileira, os primeiros empresários realizaram atividades agrário-exportadoras durante muito tempo e a figura mais marcante desse tempo foi o senhor de engenho que depois foi substituída pelos fazendeiros do café durante a república.

Para Bernhoeft e Gallo (2003) a maioria das nossas empresas foram fundadas ou tem a sua história vinculada com um imigrante oriundo de uma realidade desfavorável e que tinha em mãos poucos recursos.

De acordo com os dados de Oliveira (1999, p.22), as empresas familiares brasileiras:

- a) Correspondem a mais de 4/5 do montante de empresas privadas brasileiras;
- b) São responsáveis por mais de 3/5 da receita;
- c) Do total de empregos gerados pelas organizações privadas, 2/3 são de empresas familiares; e
- d) 1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas relacionados com a sucessão.

Os pequenos e médios empreendimentos familiares brasileiros são responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e 48% da produção nacional, portanto tem um papel crucial no desenvolvimento econômico. A economia brasileira baseia-se em grandes grupos de sociedade familiar. Estima-se que tais empreendimentos produzem dois milhões de empregos diretos e é o setor que mais cresce no país (GUEIROS, 1998). Das 264 empresas de capital brasileiro listadas em Melhores e Maiores de 2004, da Revista Exame, 142 são familiares.

De acordo com a mesma fonte de dados, 95% das maiores empresas brasileiras são familiares e a maioria está na segunda geração de dirigentes (tais dados excluem as multinacionais e as empresas estatais já privatizadas).

Zellweger et al (2019) afirmam que os laços familiares geram principalmente capital social vinculado, em vez de unir o capital social e, conseqüentemente, conter apenas uma quantidade limitada de novas informações, algo que pode afetar negativamente processos de desenvolvimento da empresa. Para os autores, em certos casos, o fechamento da rede pode inibir a capacidade das empresas familiares de capitalizar a força dos laços fracos disponíveis no sistema social mais amplo interferindo na gestão e nas relações familiares.

Todavia há dados estatísticos preocupantes: 70% dos negócios de família desaparecem após o falecimento do seu fundador e apenas por volta de 15% conseguem chegar à terceira geração, que acabam gastando os ativos pertencentes à companhia. De acordo com Gracioso (1995, p.10) a média de sobrevivência das pequenas empresas familiares entre cinco e 10 anos é de apenas 24% e entre as empresas com até cinco anos de vida essa taxa é de 47,5%. Segundo esse autor a falta de competência gerencial e de conhecimento prático sobre sua área de atuação é a principal causa para o fim do empreendimento.

Características da Empresa Familiar

O uso em larga escala da mão de obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares. Tal participação da família na organização é fundamental na fase inicial, de criação da empresa (LEONE 2005). Como, em geral, para a maioria das pessoas a família e o trabalho são os fatores cruciais em suas vidas, pode-se facilmente entender a magnitude do poder das empresas que combinam ambos aspectos (RICCA 1998).

É importante destacar que:

O governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas ‘família’, ‘sociedade’, ‘empresa’ e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos. Geralmente, esses sistemas se fundem, se sobrepõem e são interdependentes. Nessa dinâmica, existem muitos aspectos a serem considerados, como a cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa e da família, (BORNHOLDT, 2005, p.19).

Scheffer (1993) ao analisar os empreendimentos familiares brasileiros, percebeu que o aspecto liderança reflete notoriamente nas políticas adotadas por eles. Não obstante observou-se que a gestão nessas empresas é baseada em critérios mais pessoais, o comando é mais centralizado e fatores como confiança mútua e tempo de convivência se sobrepõem ao fator competência profissional.

Em empresas familiares é comum priorizar os membros da família para preencher as necessidades de capital humano da empresa. No entanto, empregar membros não-familiares muitas vezes se torna necessário porque os membros da família são um recurso finito. De fato, os membros que não fazem parte da família constituem aproximadamente 80% da força de trabalho nas empresas familiares. Reconhecido como importante para o sucesso da organização familiar (HADRYŚ-NOWAK, 2018).

Há um laço forte entre o patrimônio social e o do dirigente, que é frequentemente colocado em risco para servir a empresa. Desse modo ele pode ser descrito como um “estrategista que corre risco” ao invés de “administrador gestor” por não aplicar estratégias que possam diminuir os riscos. Suas atitudes podem refletir o paternalismo e até mesmo o egocentrismo devido ao seu status adquirido pela sua posição dentro da empresa.

De modo resumido, as vantagens e desvantagens da empresa familiar são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1: As vantagens e desvantagens da empresa familiar.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • maior flexibilidade em relação às mudanças • proximidade entre os setores da organização • estruturas hierárquicas não muito rígidas (em pequenas e médias empresas) • há possibilidade dos herdeiros se ajustarem na empresa ocupando os cargos que mais lhe interessam • proximidade entre a organização e a “central do poder” • agilidade da tomada de decisões • conhecimento das características do país • mudanças que envolvem a estrutura da empresa são mais fáceis de serem realizadas • parcerias tecnológicas são mais facilmente estabelecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • lutas constantes pelo poder • falta de distinção entre propriedade e gestão • poucos investimentos em setores que requerem melhorias constantes como RH, marketing e tecnologia • falta de planejamento estratégico não há uma nítida distinção entre propriedade e gestão • as estratégias não são sempre bem definidas • predominância de caprichos individuais • falta de clareza sobre a vocação da empresa e • geralmente há carência de investimentos nas áreas de R.H, tecnologia e poucas melhorias são feitas em relação aos métodos e processos utilizados.

<p>disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar;</p> <ul style="list-style-type: none"> • relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo devido ao respeito inspirado pela família proprietária • uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação; • identificação de proprietários e administradores num único grupo, que realmente estão interessados nos destinos da companhia • sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família • coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma. 	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bernhoeft (1989).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Salomon (1991) esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva e possui uma abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa sustenta a formulação de hipóteses, que geralmente exigem uma relação de causa e efeito e suas conclusões estão apoiadas em recursos estatísticos que garantem a precisão dos resultados, evitando assim, distorções de análise e interpretação (GRESSLER, 2004).

Por outro lado, a pesquisa descritiva busca expor as características de uma certa população ou fenômeno. Através desse tipo de pesquisa é possível, de acordo com a autora, realizar correlações entre variáveis e determinar sua natureza (VERGARA, 2004).

De acordo com o que foi apontado, por se tratar de um estudo sobre empresas familiares, assunto este, com poucos conhecimentos acumulados e como objetiva-se observar e descrever um fenômeno que é a influência da família sobre tais empreendimentos, esta pesquisa enquadra-se na classificação descrita.

Método de Coleta de Dados

O método de coleta de dados escolhido foi o levantamento de dados também conhecido como *survey* (MALHOTRA, 2006). Trata-se de um levantamento de dados sobre uma amostra grande, a fim de se realizarem análises e conclusões sobre um problema estudado (GIL, 2010)

No caso deste trabalho, de acordo com a descrição, o *survey* utilizado foi o descritivo: esse tipo de *survey* é utilizado quando quer-se entender a relevância de um determinado fenômeno descrevendo sua distribuição na sua população. Ele pode fornecer informações para a construção de uma teoria ou o seu aprimoramento (WALTER, 2013).

Para tal foi utilizado o modelo de questionário desenvolvido por Galli et al (2013). De acordo com os autores trata-se de um instrumento cuja finalidade seria sua aplicação em empresas familiares de distintos setores e portes, buscando identificar quais das funções do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) sofre maior influência da família. Portanto este modelo, ainda não aplicado, se alinha com os objetivos e a metodologia escolhida para este trabalho.

O instrumento de pesquisa (questionário) inicia-se com perguntas fechadas sobre dados gerais da empresa e do respondente. As variáveis relacionadas às características de gestão

e à influência da família no processo de gestão foram estruturadas no formato de sentenças avaliativas que utilizam como parâmetro a Escala de Likert, (MALHOTRA, 2006).

A amostra escolhida é caracterizada como não probabilística e por conveniência. Segundo o autor Segundo Zamberlan (2008) na amostragem por conveniência a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador. Os entrevistados geralmente são escolhidos por estarem no lugar exato no momento certo. O autor utiliza como exemplos de amostras por conveniência: entrevistas com “pessoas na rua”, questionários “destacáveis” em revistas, entrevistas em centros comerciais sem qualificar os entrevistados, etc.

Para dimensionamento da amostra utilizou-se o conceito amostra finita, com margem de erro de 7% e confiabilidade de 93%, chegando-se a uma amostra de 200 respondentes.

Método de Análise de dados

Como método de análise fez-se, em planilhas de Excel, a tabulação dos dados. Para cada afirmativa foram verificadas as frequências de cada resposta e para cada resposta foram atribuídos pesos para se identificar o grau de influência da família. O Quadro 2 mostra como foi feita tal atribuição:

Quadro 2: Atribuição dos pesos

Resposta 1 (Discordo totalmente)	Peso 5	Alta influência da família
Resposta 2 (Discordo)	Peso 4	Alta influência da família
Resposta 5 (Não sei avaliar)	Peso 3	Influência neutra da família
Resposta 3 (Concordo)	Peso 2	Baixa influência da família
Resposta 4 (Concordo totalmente)	Peso 1	Não há influência da família

Fonte: elaborado pelas autoras

Através dos dados obtidos calculou-se a ponderação de cada resposta (frequência x peso), somou-se essa ponderação, dividiu-se pelo total da frequência (200) e obteve-se uma média. Quanto mais próximo de cinco, maior o grau de influência da família.

Após calcular as médias e cada afirmativa, uma média global de cada grupo de afirmativas, correspondente à cada aspecto organizacional (planejamento, organização, direção e controle) foram calculados. Como as médias anteriores, quanto mais próximo de 5, maior o grau de influência da família.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Sete empresas das regiões de Araraquara e de Jaboticabal concordaram em participar da pesquisa anonimamente e assim permitiram que os seus colaboradores respondessem os questionários, de maneira anônima igualmente. Os respondentes pertencem à níveis hierárquicos variados dentro de cada organização, desse modo, nessa amostra, há tantos respondentes do nível operacional, como do nível tático (dependendo da estrutura de cada empresa há apenas participantes do nível operacional). O quadro 9 mostra o perfil das empresas que participaram da pesquisa:

Quadro 03: Perfil das empresas

Setor de Atuação	Ano de fundação	Ciclo de vida atual	Número de funcionários
Filtros de Água	1947	2ª Geração	150
Alimentício	1954	2ª Geração	20
Alimentício	1968	1ª e 2ª Geração	350
Metalúrgico	1981	1ª Geração	150

Sucroalcooleiro	1985	2ª e 3ª Geração	1052
Utilidades Domésticas	1991	1ª Geração	8
Automobilístico	2004	1ª Geração	22
Serviços de Limpeza	2011	1ª Geração	90

Fonte: elaborado pelas autoras.

Planejamento

Tabela 1 mostra as médias ponderadas obtidas de cada questão sobre o planejamento.

Tabela 1: Tabulação dos resultados – Planejamento.

Planejamento	Médias
Questão 1	2
Questão 2	2,02
Questão 3	1,87
Questão 4	1,87
Questão 5	1,91
Questão 6	1,85
Questão 7	2,01
Questão 8	2,03
Questão 9	1,98
Média geral	1,95

Fonte: elaborado pelas autoras.

Como se pode observar, as questões 2, 7 e 8 foram as que obtiveram os maiores *scores*, ou seja obtiveram um maior grau de discordância entre os respondentes que “As estratégias estão adequadas à organização”, (questão 2), “Os objetivos e metas das áreas organizacionais são de conhecimento operacional”, (questão 7), e que “Os objetivos e metas são alinhados entre as áreas organizacionais” (questão 8).

Podemos notar a presença de um ponto fraco da empresa familiar que foi mencionado na revisão bibliográfica que seria a dificuldade em delegar e provavelmente algum problema na comunicação interna da organização, pois muitos responderam que o nível operacional desconhece os objetivos e metas da organização. Tal fato mostra que há ausência maior, nessas empresas, de delegação de poderes e de transmissão do conhecimento, de modo que os colaboradores, principalmente dos níveis mais baixos, possam exercer suas funções de maneira mais alinhada com os objetivos e metas da empresa.

Como já foi apresentado, o poder em empresas familiares costuma ser centralizado, no caso das empresas estudadas ele pode estar mais concentrado nos níveis hierárquicos mais altos.

Organização

A Tabela 2 mostra as médias ponderadas obtidas de cada questão sobre a organização. Nota-se que a média geral referente a esse aspecto sofreu um pequeno aumento.

Tabela 2: Tabulação dos resultados – Organização.

Organização	Médias
Questão 10	2,05
Questão 11	1,97
Questão 12	1,98

Questão 13	2,13
Questão 14	2,17
Questão 15	2,08
Questão 16	2,05
Questão 17	1,94
Questão 18	1,99
Questão 19	2,02
Média geral	2,04

Fonte: elaborado pelas autoras.

De modo geral, nesse grupo de respostas, podemos reparar que as afirmativas relacionadas com comunicação (13, 14) são as que possuem um nível de discordância por parte dos respondentes similares, o que pode apontar a presença de um problema de comunicação interna, em especial, como mencionado, na comunicação ascendente e descendente. Este tipo de comunicação é muito difícil nas organizações mais tradicionais e sabe-se que a tradicionalidade pode ser um fator muito forte nas empresas familiares. Podemos supor então que, devido a falhas com a comunicação interna, conhecimentos sobre planos, metas e até problemas internos podem não estarem sendo repassados o que pode provocar uma deficiência no feedback em todas as áreas organizacionais.

Direção

A Tabela 3 mostra as médias ponderadas obtidas de cada questão sobre a direção. Observa-se que as médias das questões referente a esse aspecto aumentaram em relação às questões anteriores.

Tabela 3: Tabulação dos resultados – Direção

Direção	Médias
Questão 20	2,33
Questão 21	2,12
Questão 22	2,17
Questão 23	2,21
Questão 24	2,14
Questão 25	2,47
Questão 26	2,09
Questão 27	2,28
Questão 28	2,22
Questão 29	2,41
Questão 30	2,52
Questão 31	2,13
Questão 32	2,34
Média geral	2,26

Fonte: elaborado pelas autoras.

Nesse grupo de questões foram avaliadas as habilidades dos gestores em decidir, delegar e recompensar. As recompensas estão fortemente relacionadas com a motivação, que é o que impulsiona os funcionários a serem produtivos e de maneira alinhada aos objetivos da empresa.

A questão 30 que diz “O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado” obteve uma média maior que as demais. De tal fato pode-se confirmar que, conforme foi estudado a presença do líder pode ser marcante nas empresas objetos de estudo. É característico das empresas familiares possuírem um líder detentor de poder e geralmente ele está ligado à família ou a um cargo na alta administração. Podemos até relacionar tal ocorrência com a questão 29 (“Quem decide é o grupo”) que obteve a terceira maior média: fica clara a presença da concentração do poder e da não delegação de poderes, um dos pontos fracos das empresas familiares apontados nesse trabalho.

Outro aspecto que podemos analisar, que já foi discutido, é questão da motivação entre as empresas, já que a questão 25, que diz: “Os gestores recompensam os funcionários quando os objetivos e metas são alcançados”, obteve a segunda maior média. Tal fato pode estar ligado à uma ausência de uma política motivacional afim de estimular os empregados a atuarem e a estarem mais familiarizados com os objetivos e metas a empresa (aspecto que também foi apontado como deficiente em discussões anteriores). Sabe-se que liderar e motivar são aspectos que estão fortemente ligados e são essenciais para influenciar e motivar os empregados.

Controle

A Tabela 4 mostra as médias ponderadas obtidas de cada questão sobre o fator controle:

Tabela 4: Tabulação dos resultados – Controle

	Controle	Médias
33	Questão	2,30
34	Questão	2,13
35	Questão	2,18
36	Questão	2,22
geral	Média	2,21

Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com os resultados obtidos, pode-se observar que, no que diz respeito ao controle, é questionável se há um monitoramento efetivo e se são realizadas medidas de prevenção (que podem ser melhorias ou reavaliações de ações, objetivos e metas), visto que a afirmativa 33 (“O alcance dos objetivos e metas são monitorados sistematicamente”) e a afirmativa 36 (“As estratégias, objetivos e metas da organização são avaliados periodicamente”) obtiveram os maiores *scores*.

É discutível se o sistema de controle está sendo utilizado de maneira adequada, pois vê-se que o nível de discordância entre as questões são similares. Talvez medidas corretivas são utilizadas talvez para problemas mais pontuais sendo que o sistema de controle possui componentes que seriam: padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva e recomeço do ciclo de planejamento. Ou seja, as ações corretivas deveriam ser consideradas como implantações de melhorias e reavaliações sobre a organização como um todo. Porém, como já foi constatado que pode ser que há um problema de comunicação dentro das empresas da amostra, tal aspecto pode estar afetando de maneira negativa todo o sistema de controle das mesmas.

Análise

De modo geral, as médias gerais sobre planejamento, organização, direção e controle, mostraram uma baixa influência da família nas empresas estudadas, o que pode significar a predominância de respostas 3 e 4 (concordo e concordo totalmente, respectivamente). Tal fato pode ser explicado pelos seguintes fatores:

- a) Real opinião dos respondente;
- b) Receio de realizar uma crítica mais negativa sobre a organização e ter sua identidade revelada (essa se mostrou uma real preocupação, durante a aplicação do instrumento de pesquisa)
- c) Fidelidade dos colaboradores, independentemente se concordar ou não condissesse com a realidade.

A Tabela 5 mostra os resultados gerais:

Tabela 5: Tabulação dos resultados gerais

Planejamento	1,95
Organização	2,04
Direção	2,26
Controle	2,21

Fonte: elaborado pelas autoras

Tais fatores apontados poderiam influenciar conjuntamente e não necessariamente de maneira isolada. Porém, como foi estudado, a fidelidade dos colaboradores é um aspecto muito presente nas empresas familiares, principalmente devido à estreita relação entre empregados e donos, que pode ser um fator corrente.

As questões colocadas em pauta sobre cada aspecto (planejamento, organização, direção e controle) foram as que se destacaram perto das demais e assim foram julgadas dignas de discussão. Apesar de baixa, a influência da família existe em tais empreendimentos, sobretudo sobre a direção (como pode-se ver foi o aspecto que obteve a maior média).

A presença da família pode trazer uma centralização do poder, visto que, como já foi mencionado muitas vezes os interesses pessoais dos dirigentes podem ser utilizados como interesses da própria organização. Desse modo, como foi observado nos resultados tal fato pode influenciar na falta de um controle mais eficiente que poderia apontar as reais necessidades da empresa. Como foi discutido anteriormente, é um grande desafio para uma organização com dirigentes da mesma família separarem conflitos da vida pessoal da vida profissional, fator que pode influenciar diretamente no processo de tomada de decisão. Talvez isso pode afetar de maneira mais profunda os empreendimentos menores e mais novos (duas das empresas que participaram da pesquisa possuem 8 e 22 empregados) onde a presença da família pode ser mais marcante (muitos empregados são membros da família).

Durante o estudo teórico foi apontado que é fato que o líder fundador da empresa muitas vezes obteve êxito em sua gestão devido à sua intuição e sabedoria de vida, não necessariamente porque tinha uma formação para tal. A tomada de decisões embasadas na intuição podem se tornar um problema à medida que a empresa cresce e, como foi estudado, o gestor de uma empresa familiar pode ter dificuldades em delegar o poder à outros profissionais (que possam ser qualificados e que podem ser de grande utilidade para o desenvolvimento da empresa) devido à falta de confiança. Isso pode-se explicar também o porquê da concentração da autoridade em cargos administrativos mais altos, com maior contato com diretores e/ ou os próprios donos.

Por fim outro problema que poderia estar presente seria comunicação interna, tanto como a ascendente, descendente ou lateral, podem-se dobrar a atenção a esse fato as empresas de maior porte, que possuem mais departamentos e um corpo de funcionários maior (dentro da amostra há empresas grandes, sendo uma delas com um número de colaboradores superior a mil). Talvez fosse essa a explicação por haver respondentes que afirmaram que os objetivos e metas da empresa não são de conhecimento do nível operacional. Os objetivos da comunicação interna, como foi estudado, é compreender a organização como um todo, e por meio dela, obter ajuda mútua e despertar nos empregados consciência sobre o trabalho que está sendo desenvolvido na empresa e a sua parcela de responsabilidade. Essa integração pode até aprimorar as aptidões pessoais, pois pode motivá-los a desempenhar suas funções de maneira mais eficaz e assim direcioná-los para realização dos objetivos e metas da empresa.

Por último outro aspecto que foi analisado, que merece ser discutido seriam as técnicas de controle. Como foi abordado anteriormente na revisão bibliográfica é um processo importante para captar informações e, com base nelas, tomar decisão. É através dele que a empresa mantém-se alinhada com os seus objetivos. Para ter um controle efetivo é necessário que a comunicação seja um forte aliado dentro da empresa. Com a comunicação problemas e feedbacks podem ser gerados e novas decisões, ações corretivas e o que é mais importante: melhorias, podem ser feitas. É sabido que muitos gestores em empresas familiares são relutantes a fazer mudanças, principalmente se se trataram de mudanças mais profundas dentro da empresa. Porém, é válido lembrar que, como foi apresentado, muitas empresas familiares não sobrevivem nos primeiros 5 anos de fundação e mesmo assim, as que sobrevivem sofrem dificuldades nas gerações seguintes. As constantes mudanças na conjuntura atual do mercado exigem, cada vez mais uma flexibilização das empresas e para sobreviver é essencial estar atento às questões do ambiente externo e do ambiente internos e traçar planos que possam ser compatíveis com a empresa e com as demandas do mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do contexto apresentado e através da pesquisa quantitativa de caráter bibliográfico pôde-se analisar os fatores de influência da família no processo de gestão empresarial, baseando-se na visão dos colaboradores. Aplicando o instrumento de pesquisa e analisando os resultados obtidos foi possível identificar e compreender o processo de gestão empresarial sem negligenciar suas particularidades e identificar variáveis de maior influência.

Apesar da dificuldade em encontrar empresas familiares interessadas em participar deste trabalho e das dificuldades dos colaboradores em responder o questionário, a presença da influência da família se mostrou nitidamente. É fato que as empresas familiares são muito tradicionais em relação aos seus valores e princípios transmitidos pelos seus fundadores, porém, com o desenvolvimento do empreendimento e com as mudanças do mercado elas devem se adequar e talvez até repensarem sua estrutura organizacional.

Em trabalhos futuros seria interessante que houvesse uma maior adesão das empresas à pesquisa e, além de fazer uma análise da amostra em sua totalidade, fazer uma análise individual, mais aprofundada, com cada organização e disponibilizá-la posteriormente aos seus gestores, fornecendo assim um *feedback*. Em relação ao modelo de pesquisa, apesar de estar bem alinhado à proposta de pesquisa, se faz necessário deixá-lo com uma linguagem mais simplificada, para uma melhor compreensão por parte do respondente.

Apesar de todas as variáveis estudadas (planejamento, organização, direção e controle) apresentarem problemas que, como foi estudado podem ser ligados à presença da família na organização, a variável que pode estar mais fortemente ligada à ela seria a direção. Essa variável engloba fatores como o processo tomada de decisão, habilidades de liderança, motivação e

delegação de poderes que estão fortemente e diretamente ligados à família e à evolução da sua gestão ao longo do tempo de acordo com o crescimento da empresa.

A capacidade de articulação do gestor e a comunicação (fator organização) dentro desse tipo de organização podem ser fatores chaves para disseminar os objetivos de metas da empresa (fator planejamento), informar, receber feedbacks e promover melhorias ou correções (fator controle) e até mesmo para abrir espaços para discussões e criar um elo com os colaboradores, o que pode aumentar a motivação entre os mesmos (fator direção). São mudanças simples, mas que, principalmente em empreendimentos de porte menor, podem trazer resultados satisfatórios.

Por fim, com este trabalho pôde-se concluir, de maneira geral, que a família possui influências sobre a organização, seja em questões de culturais, referentes à sua fundação, como a sua presença direta como gestora. É válido dizer que tal influência pode ser utilizada de maneira a integrar e motivar organização como um todo. Como foi estudado os pontos forte de um empreendimento familiar compreendem uma maior flexibilidade em relação às mudanças, proximidade entre os setores da organização estruturas hierárquicas não muito rígidas (em pequenas e médias empresas). Fazer uso da cultura organizacional, que, como foi apontado, costuma ser mais marcante nesse tipo de empreendimento, para fortalecer as relações, integrar e informar os empregados sobre os planos da empresa. Fazer uso da motivação de técnicas de controle adequadas, que visam não somente a correção, mas também implantar melhorias e da força das relações interpessoais pode ser essencial.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT R; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Canpus, 2003.

BORGES, A. F; LIMA, J. B. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: um estudo multicaso. **Revista ReGePe**, v. 1, n. 1, p. 131-154, 2012.

BORGES, A.F.; LESCURA, C; LARA O. J. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar – implementação e prática**. Porto Alegre. Ed. Bookman –Artmed, 2005.

DONATTI, L. **A empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo: v.1, n.10, 3º trim/99.

CAMPOS, S. S. A.; SARAIVA, P. M. Empreendedorismo Familiar: Como esse Modelo de Gestão pode Afetar a Empresa/Family Entrepreneurship: How this Management Model Can Affect the Company. **ID ON LINE REVISTA MULTIDISCIPLINAR E DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 44, p. 525-538, 2019.

CUCCULELLI, M.; BETTINELLI, C. Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: evidence from Italy. **Futures**. V. 75, p. 92-103. Disponível em

<<http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.011>> Acesso em: 13 mar 2019.

FFI - FAMILY FIRM INSTITUTE. **Global data points**. 2016. Disponível em <<http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints&terms=%22global+and+data+and+points%22>>. Acesso em: 14 de março de 2019.

GVSU - Grand Valley State University. Family Firm Facts. **Family owned business institute**. 2016. Disponível em <<https://www.gvsu.edu/fobi/family-firm-facts-5.htm>>. Acesso em 14 de março de 2019.

GALLI, L. C. L. A.; GALLI, R. A.; GARCIA, S. F. A.; MARQUES E. F. **Modelo para avaliação da influência da família no processo de gestão de empresas familiares: um estudo teórico com base no processo administrativo**. Anais. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Salvador (BA): 08 a 11 de outubro de 2013.

GALLI, L.C.L.A. **Empresas Familiares: Aspectos, Comportamentais, Estruturais, Gerenciais E Contextuais**. Jaboticabal: Funep, 2015.

GALLIZO, J. L. et al. Family business and value-added distribution: a socioemotional wealth approach. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 30, n. 1, p. 2-22, 2017.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções De Processos. **Rae - Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar., 2000.

GRACIOSO, F. **A excelência em marketing nos anos noventa**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Marketing**. 4.ed. São Paulo: Global, 1998.

GRESSLER, L A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatório**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

GUEIROS, M. M. B. **Sucessão Familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes**. 1998. Dissertação. Mestrado em Administração – UFP, PE.

HADRYŚ-NOWAK, A. The Succession Process in Family-owned Businesses—the Case of German Company. **Przedsiębiorczość i Zarządzanie**, v. 19, n. 7.2, p. 9-21, 2018.

HECK, R. K. Z.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P. Z.; STEIER, L. P. **Emerging paths of family entrepreneurship research**. Journal of Small Business Management, Oxford, v. 46, n. 3, p.317-330, July 2008.

LEONE, G. P. C. N, **Sucessão na Empresa Familiar**, Editora Atlas, São Paulo, 2005.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 10 de março de 2019.

LETHBRIDGE, T. « **O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio** ». Revista Exame. São Paulo: Abril, ano 39, n. 5, ed. 838, p. 22-35, 16 de março de 2005.

LODI, J.B. **A empresa familiar** 4, ed. São Paulo:Pioneira, 1993.

MACCARI, E. A.; CAMPANÁRIO, M. A.; ALMEIDA, M.I.R.; MARTINS, A. **Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da 3ª Geração**. Anais. XXX Encontro da Anpad. Salvador (BA): 26 a 27 de setembro de 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman 2006.

MUZZIO, H. Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 6, p. 827-844, dez. 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. B; REZENDE, R; ELIAS, A. **Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade**. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

PADUA, J.A. **Cultura esgotadora: agricultura e destruição ambiental nas últimas décadas do Brasil Império**. Estudos – Agricultura e Sociedade. Out 1998, nº11.

PASSOS, E; BERNHOEFT, R; BERNHOEFT, R; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

RICCA, D. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SCHEFFER, A. B.B. **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas**. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul:Porto Alegre, 1993.

SILVA, G; DACORSO, A. L. R; MONTENEGRO, L.M. Mais do que negócios abertos, mentes abertas. **Revista ReGePe**, v. 5, n. 2, p. 03-23, 2016.

SOUZA, A. C. C. **Competências na Pequena Empresa Familiar: Um Estudo de Caso no Setor de Agronegócio**. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

STEIER, L. P.; WARD, J. L. *If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education*. Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice, v. 30, n. 6, 2006, p. 887-895. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00159.x

STEINBERG, H; BLUMENTHAL, J. **A família empresaria**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª São Paulo: Atlas, 2004.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. *Factors influencing organizational change efforts: an integrative investigation of change content, context, process and individual differences*. Journal of Organizational Change Management, v. 20, n. 6, 2007. doi:10.1108/09534810710831000.

WALTER, O. M. F. C. Análise de ferramentas gratuitas para condução de survey online. **Produto & Produção**, Santa Catarina, v. 2, n. 14, p.44-58, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/22172/26155>>. Acesso em 05 de março de 2019.

ZALUSKI, F. C.; HEDLUND, P. R.; SAUSEN, J. O. O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO: UM ESTUDO EM UMA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR RURAL. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 1, 2019.

ZAMBERLAN, L. **Pesquisa de Mercado**. Ijuí: Unijuí, 2008. Disponível em: <[http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/183/Pesquisa de mercado.pdf?sequence=1](http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/183/Pesquisa_de_mercado.pdf?sequence=1)>. Acesso em 14 março 2019.

ZANQUETTO FILHO, H. **A Estratégia como Prática: O Caso de uma Empresa Familiar do Setor Moveleiro**. Anais. XXXIII EnANPAD. Encontro da ANPAD. São Paulo-SP, 19 a 23 de setembro de 2009.

ZELLWEGER, T. M. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P. Social structures, social relationships, and family firms. 2019.