

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE CHAPADÃO DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO
COM BASE NO PROCESSO ADMINISTRATIVO**

BRENA GORGEN

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE CHAPADÃO DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO
COM BASE NO PROCESSO ADMINISTRATIVO**

BRENA GORGEN

Orientador: Prof.º Francisco de Assis da Silva Medeiros, PhD.

Artigo científico apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharela, pelo curso de graduação em Administração (CPCS/UFMS)

**Chapadão do Sul- MS
Novembro - 2021**

DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO COM BASE NO PROCESSO ADMINISTRATIVO

RESUMO

A agricultura com administração familiar é um nicho essencial para o fortalecimento da economia brasileira, especialmente, após os períodos mais turbulentos na história do país. No entanto, apesar dessa relevância, a taxa de mortalidade desse tipo de empreendimento é considerada alta devido a deficiência na gestão organizacional. O objetivo desta pesquisa foi investigar e analisar os principais desafios encontrados no gerenciamento de uma organização familiar, bem como, avaliar a influência da família com base no processo de gestão. O método adotado foi a aplicação de um questionário estruturado e individualizado com colaboradores, além da análise documental e acompanhamento nas rotinas administrativas da empresa familiar do segmento de agricultura, no município de Chapadão do Céu-GO. Os resultados indicaram alta influência familiar nos processos administrativos, o que pode ocasionar em escolhas de alto risco e pouco racionais para a gestão do negócio. Diante disso, sugeriu-se a adoção de práticas de governança corporativa, tais como, a contratação de um Conselho de Administração com finalidade de estabelecer regulamentações para a estruturação e integração do modelo tridimensional família-propriedade-gestão.

Palavras-chave: agronegócio, gestão organizacional, influência familiar, práticas de governança corporativa.

1 INTRODUÇÃO

Os negócios familiares são as formas mais comuns de organizações no mundo, especialmente entre pequenas e médias empresas, sendo este tipo de empreendimento influente no ambiente econômico e social (VASCONCELOS, 2018). Zatta, Mattos e Oliveira (2020) sublinham a importância e representatividade das empresas familiares no cenário econômico não apenas em nível local como também em nível mundial.

As organizações familiares representam em torno de 90% dos empreendimentos no Brasil e aproximadamente 45% apresentam receitas acima de 500 milhões de dólares (MUCCI, 2020). Segundo os dados do relatório publicado em 2017 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as empresas familiares são responsáveis pela geração de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e apresentam 75% de empregabilidade.

Entre as empresas familiares, o segmento da agricultura sempre foi de grande relevância no cenário nacional mesmo após o avanço da industrialização e tornou-se exemplo de sucesso nas últimas décadas (SILVA; CASTRO; OLIVEIRA, 2019). Sendo assim, a agricultura com administração familiar é um nicho essencial

para o fortalecimento da economia, especialmente, após os períodos mais turbulentos na história do país (CORTES et al., 2020).

De acordo com os resultados do relatório de 2021 do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o agronegócio brasileiro em 2020 alcançou participação de 26,6% no PIB brasileiro, contra 20,5% em 2019. Em valores monetários, o PIB totalizou R\$ 7,45 trilhões no último ano, sendo que o agronegócio representou quase R\$ 2 trilhões. Quando se analisa o PIB do agronegócio como um todo, a maior participação é da agricultura com 68%.

Dessa maneira, é imprescindível a importância dos empreendimentos de agricultura com gestão familiar no Brasil, tendo em vista que são objetos de pesquisas e discussões frequentes, seja no âmbito econômico, social, cultural e político (SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017). Essas empresas sempre exerceram um papel importante na economia nacional e mundial, tanto no que se refere a sua produtividade e empregabilidade, quanto ainda ao potencial de desenvolvimento que podem proporcionar principalmente para a região na qual se encontram (ARAUJO; HOFFMANN; PIZZOLATO, 2018).

No entanto, apesar da relevância das empresas familiares, a taxa de mortalidade desse tipo de empreendimento é considerada alta (BUCHWEITZ et al., 2019). Estima-se que uma empresa familiar padrão tem expectativa de vida em torno de 24 anos, em que 70% não alcançam a segunda geração e, para cada duas que atingem esse estágio, apenas uma sobrevive, segundo Cançado et al. (2013).

Lima e Nassif (2018) ressaltam que os negócios familiares tendem a desaparecer ao ingressar a terceira geração e apenas 15% conseguem chegar à terceira geração. Segundo Heck et al. (2008), o principal motivo que levam essas organizações à mortalidade é a deficiência de competência gerencial. Assim, parece evidente que a sobrevivência dessas empresas depende, entre outros aspectos, do desenvolvimento de estratégias sistemáticas de sucessão, as quais podem resultar em mudanças organizacionais profundas.

Diante do exposto, torna-se necessário a realização de novos estudos acerca dos desafios na gestão organizacional de empresas familiares no setor do agronegócio, principalmente no que se refere ao processo de sucessão e da influência familiar sob a gestão. Assim como, a busca de ferramentas que auxiliem no planejamento dessas empresas perante a tomada de decisão, e consequentemente, a sua manutenção no mercado em longo prazo.

Com base nesse contexto, esta investigação tem como objetivo investigar e analisar os principais desafios encontrados no gerenciamento de uma organização familiar, bem como, avaliar a influência da família com base no processo administrativo.

Este estudo foi composto por 5 partes, sendo esta a de número 1, que corresponde à introdução. A segunda parte traz o referencial teórico, a terceira parte apresenta a metodologia utilizada, a quarta parte expõe os resultados e discussões e, por fim, são apresentadas as conclusões finais seguidas pelas referências citadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa familiar

Com base em uma definição mais tradicional para o ponto de partida estabelecido neste estudo, é considerada uma empresa familiar toda aquela que é gerenciada para manter a visão do negócio controlada pelos membros de uma mesma família e sustentável ao longo das gerações (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

As empresas familiares possuem histórico de serem construídas com a personalidade do fundador juntamente com a trajetória da família, que tem como intuito que suas gerações futuras mantenham controle sobre o negócio (SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017). O fundador é responsável por determinar as culturas e crenças que serão adotadas na empresa e devem ser seguidas por todos os funcionários e futuras gerações (CAMPOS; SARAIVA 2019).

Uma empresa é definida de primeira geração quando é administrada pelo fundador e que ainda está sob sua posse (MUCCI, 2020). A partir do momento que ela passa a ser controlada pelos filhos/sobrinhos do próprio fundador, podemos dizer que a empresa é de segunda geração (HILLEN; LAVARDA, 2019). Dessa forma, quando ela passa a ser gerenciada pelos netos do fundador podemos dizer que a empresa é de terceira geração, e assim por diante (LIMA; NASSIF, 2018).

Lethbridge (1997) sublinha a ideia de que existem três tipos de modalidade de empresa familiar:

a) **a tradicional:** onde o capital é fechado, não possui transparência administrativa e financeira, bem como, possui poder centralizador nos negócios da família;

b) **a híbrida:** o capital é aberto, mas a família ainda detém controle sobre o negócio, porém, há maior transparência de informações; e

c) **com influência familiar:** as ações em sua maioria estão em poder do mercado, no entanto, mesmo a família afastada da empresa mantém influência estratégica por possuir maior controle das ações.

Dessa maneira, as empresas familiares têm o intuito de unir a convivência à realização de tarefas no ambiente laboral (PETRY; NASCIMENTO, 2009), bem como, o objetivo comum dos membros da família em garantir a eficiência da integração do modelo tridimensional família-propriedade-gestão (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005).

Ricca Neto (1998) defende a ideia de que as empresas familiares possuem um diferencial que as distinguem das demais organizações, que são os laços de família que garantem o direito de ocuparem o cargo na empresa. No entanto, assim como todo empreendimento, existem as vantagens e desvantagens na administração com membros da família, onde a família pode apresentar alta influência emocional sob as decisões e controle do negócio.

2.1.1 Pontos fortes e fracos da empresa familiar

A gestão familiar possui muitas vantagens e desvantagens que podem levar ou não o negócio ao declínio, tudo depende do posicionamento que a família adota para o gerenciamento do empreendimento (TOLEDO; ALMEIDA; MAZUIM, 2019). Para Rosa (2014) na maioria das empresas familiares, o processo de gestão é

pouco profissional, e muitas vezes feito de forma centralizada. Dessa maneira, carece de ferramentas de gestão, tais como: controle de caixa, motivação, planejamento estratégico, dentre outros instrumentos, que são poucos usados ou até mesmo desconhecidos por grande parte das empresas familiares (BRANDT, 2020).

Segundo Adachi (2006) os empreendimentos familiares possuem atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, pontos fortes ou pontos fracos dependendo da forma como as empresas são conduzidas. Exemplos de atributos bivalentes comuns apontados na literatura são a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar (MACEDO, 2009), o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham (DRUCKER, 1995), a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular (BRUM; COSTA; PIRES, 2017).

Partindo de uma abordagem mais ampla, Donnelley (1967) relata alguns pontos fortes e fracos que envolvem a forma de gestão familiar (Quadro 2):

Quadro 2– Síntese dos pontos fortes e fracos da gestão familiar.

Pontos fortes	Pontos fracos
• A conquista de recursos através de esforço e interesses mútuos; • Facilidade de relacionamento devido ao respeito inserido pela família; • Colaboradores leais e comprometidos; • Seriedade na permanência da visão da empresa perante a sociedade; • Continuidade nas ideias e sucesso do fundador.	• Conflitos entre interesses divergentes da família e empresa; • Lucros encaminhados sem o seu devido merecimento; • Falta de profissionais qualificados por privilegiar laços afetivos; • Lentidão no que tange a mudança para concorrer com o mercado.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de Donnelley (1967).

Com base no quadro apresentado, os atributos mencionados também fazem parte do processo organizacional da gestão do agronegócio familiar, em que os membros da família participam ativamente do processo de administração e tomada de decisão (OLIVEIRA; GUIMARÃES; IGLESIAS, 2020). Contudo, muitas vezes os interesses familiares são sobrepostos aos interesses empresariais no que se refere a essas decisões administrativas (GALLI et al. 2019).

Vale destacar que a carga de emoções, predominante nas relações entre parentes, se transpõe e contrapõe à estrutura empresarial da organização (VASCONCELOS, 2018), e por sua vez, pode ocasionar a falta de objetividade, de disciplina e divergências que passam a ser demonstradas abertamente aos colaboradores. Dessa maneira, influenciando em uma gestão pouco eficiente.

2.1.2 Sucessão familiar

O processo de sucessão é vital para a continuidade das empresas familiares, principalmente no que se refere a execução de medidas preventivas para que esta etapa primordial tenha o êxito desejado, e assim, consiga garantir a prosperidade da organização (KRUGER et al. 2018). A preparação do sucessor requer um planejamento antecipado e que tenha a finalidade de diminuir os conflitos dentro do empreendimento, e dessa maneira, aumentar as chances de sobrevivência da empresa neste atual mercado competitivo (SILVA FISCHER; PAULUK; FISCHER, 2020).

Na agricultura de base familiar, a sucessão apresenta um ponto de grande importância para a sobrevivência das atividades nas propriedades rurais (BRIZZOLLA et al. 2020), visto que, durante o processo sucessório ocorre a transmissão da gestão da propriedade a um sucessor, onde filho/a ficará responsável para dar continuidade no desenvolvimento das atividades (GALLI et al. 2018).

Existem diversos fatores que influenciam na modificação do cenário rural, destacando-se a falta de interesse dos jovens, a falta de preparação no processo de sucessão familiar (BREITENBACH; MAZOCCO; CORAZZA, 2019), a falta de incentivo por parte dos pais (BOESSIO; DOULA, 2017), bem como o estímulo de políticas públicas que ofereçam condições para que esses jovens permaneçam no campo (WINK, 2017). Estes motivos, podem interferir na escolha da permanência ou não, dos jovens na sucessão no meio rural.

Hillen e Lavarda (2019) ressaltam que o processo de sucessão familiar é sempre um período complexo, tanto em termos financeiros, quanto no aspecto emocional, sendo que neste período a empresa ou propriedade rural poderá ser vendida ou simplesmente os sucessores acabam com a produção por não saberem administrar o negócio de forma correta. Sendo assim, o sucessor ao assumir o papel de gestor deve possuir o perfil adequado para essa função dentro do agronegócio familiar.

2.1.3 Ciclo de vida

Todo empreendimento enfrenta diversas transformações em sua estrutura ao longo de sua trajetória (CAMPOS; SARAIVA 2019). Estas transformações, principalmente nas empresas familiares, são mais tardias e complexas pelo fato de que os problemas ocorrem quando uma nova geração assume o controle sobre a decisão e a administração da empresa (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005).

O modelo apresentado por Miller e Friesen (1984) propõe que as organizações evoluem de um estágio de pouca idade, pequeno tamanho e simplicidade organizacional, para um estágio de envelhecimento em idade, aumento do tamanho e da complexidade organizacional.

Segundo Werner (2004) o ciclo de vida de uma empresa familiar pode ser estruturado em quatro estágios (Quadro 1):

Quadro 1 – Síntese dos estágios do ciclo de vida de empresa familiar.

Estágios	Características
I	Período em que os empreendedores começam suas empresas e definem sua missão e valores. Os dirigentes consideram os filhos potenciais sucessores.
II	A organização apresenta sinais de maturidade e está consolidada no mercado. Geralmente os herdeiros já estão envolvidos na gestão, sendo comum que o fundador comece a pensar em um sucessor para substituí-lo.
III	Pais e filhos trabalham juntos e se enxergam como iguais, ocorrendo diversos conflitos, pois há dificuldade de ambas as partes respeitarem os limites dos direitos de cada um. É comum o aumento das contratações de profissionais externos e a criação de um conselho de acionistas.
IV	Os fundadores precisam tomar uma decisão quanto à sucessão. Os herdeiros já têm condições de assumir a direção. É o período de envolver os netos na gestão e despertá-los para os problemas da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nos diferentes estágios do ciclo de vida ocorrem possíveis dificuldades a serem vivenciadas por organizações familiares, as quais estão relacionadas com entraves de ordem familiar e/ou empresarial (CANÇADO et al. 2013), pois são dimensões opostas unidas por um mesmo fim e que podem intensificar as divergências ocorridas em cada estágio de desenvolvimento.

2.2 Processo administrativo

A administração é conceituada como um processo de tomada de decisões e realização de ações com objetivos organizacionais (MAXIMIANO, 1986). Para Bateman e Snell (1998) ela representa o procedimento de articular pessoas e gerar recursos para alcançar metas com eficiência e eficácia.

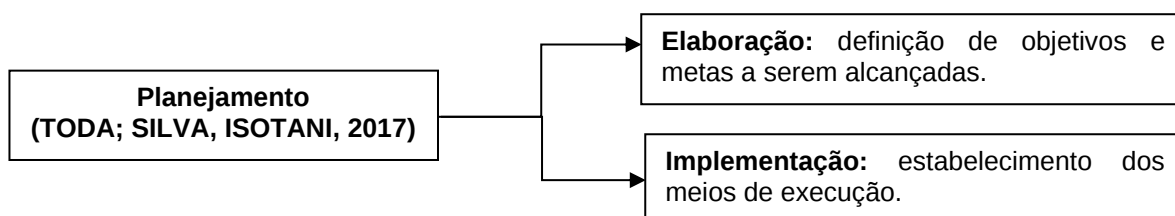
Os processos administrativos são também chamados de funções administrativas ou funções gerenciais (MAXIMIANO, 2004). Em 1916, Fayol foi o primeiro pesquisador a definir a administração como uma função independente e a descreveu como um processo gerencial interligado por cinco etapas principais: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (DIAS, 2011). No entanto, Chiavenato (1999) e mais recentemente Silva et al. (2019) concordam que a administração é um processo composto por quatro etapas:

- a) **Planejamento:** elaboração de objetivos, planos de ação e previsões;
- b) **Organização:** estruturar os recursos humanos e materiais para realizar as atividades;
- c) **Direção:** manter a organização em plena atividade, cumprindo-se os objetivos com eficiência;
- d) **Controle:** cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos traçados.

Nos tópicos a seguir, serão explanados os elementos representativos dentro de cada etapa do processo administrativo.

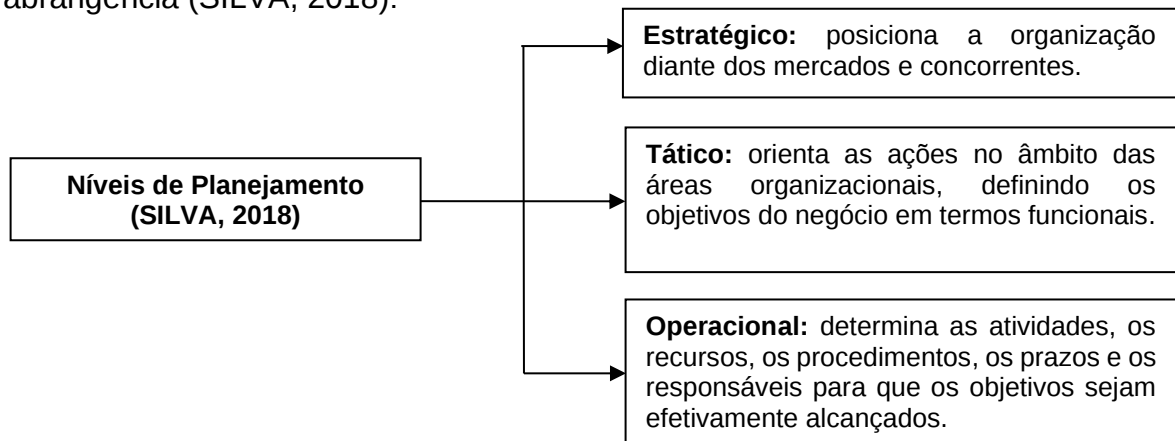
2.2.1 Planejamento

O planejamento é definido como a ferramenta utilizada pelas empresas para administrarem suas relações com o futuro, abrangendo dois processos básicos (TODA; SILVA, ISOTANI, 2017):



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

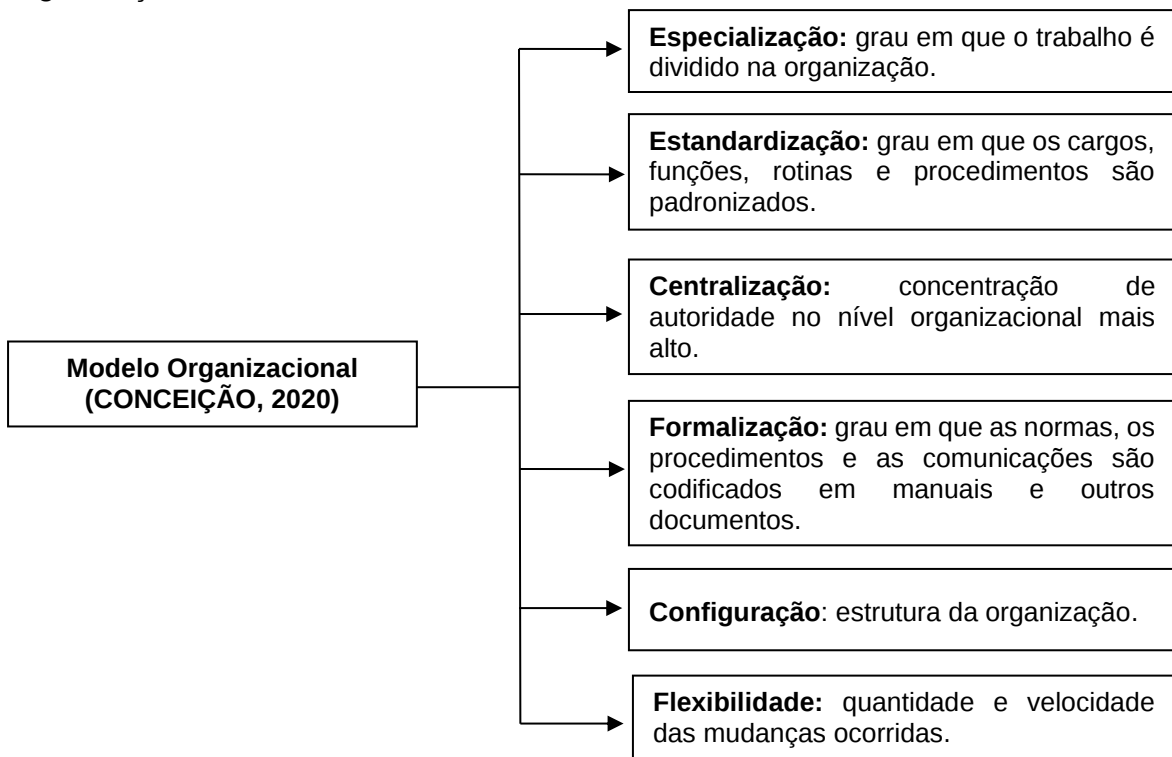
O processo de planejamento pode ser distribuído em três níveis de abrangência (SILVA, 2018):



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

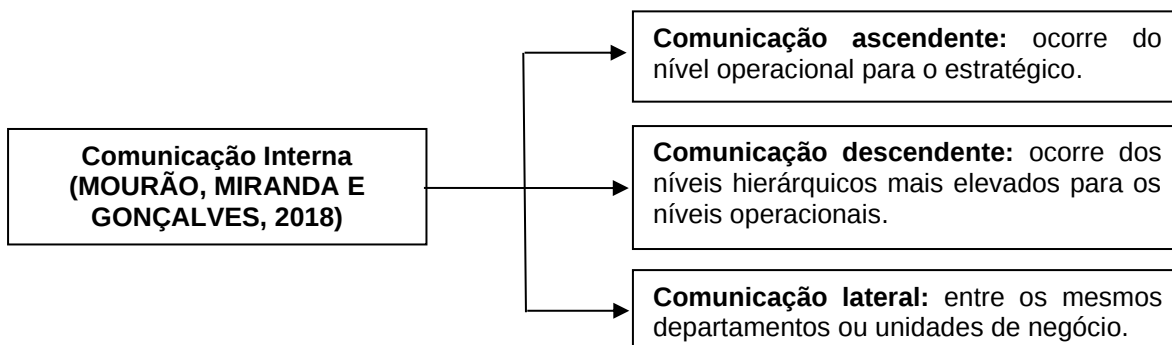
2.2.2 Organização

O modelo organizacional de uma empresa compreende uma rede de relações que une elementos necessários para a criação de organizações capazes de realizar a sua estratégia (CONCEIÇÃO et al., 2020). De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a estratégia delimita os critérios para as escolhas do plano de ação que sustenta o negócio a longo prazo e resulta em vantagem competitiva da organização.



Fonte: Adaptado de Galli et al. (2013).

Com relação aos aspectos de comunicação interna de uma dinâmica organizacional, Mourão, Miranda e Gonçalves (2018) descrevem três elementos indispensáveis para o desempenho na disseminação de informação e, conseqüentemente, na coordenação e conclusão de tarefas:



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

2.2.3 Direção

No que se refere ao processo de direção, existem dois elementos primordiais envolvidas nesta etapa, como: a liderança e a execução. A liderança é considerada uma capacidade crítica para a tomada de decisão e para a mobilização dos colaboradores a alcançarem as metas da organização (GALLI et al., 2018). Enquanto, a execução é a realização de atividades e utilização dos recursos para atingir os objetivos planejados (DIAS, 2011).

O Quadro 3 exemplifica os aspectos relevantes na estruturação do processo de direção segundo Attadia (2007):

Quadro 3 – Síntese dos elementos do processo de direção:

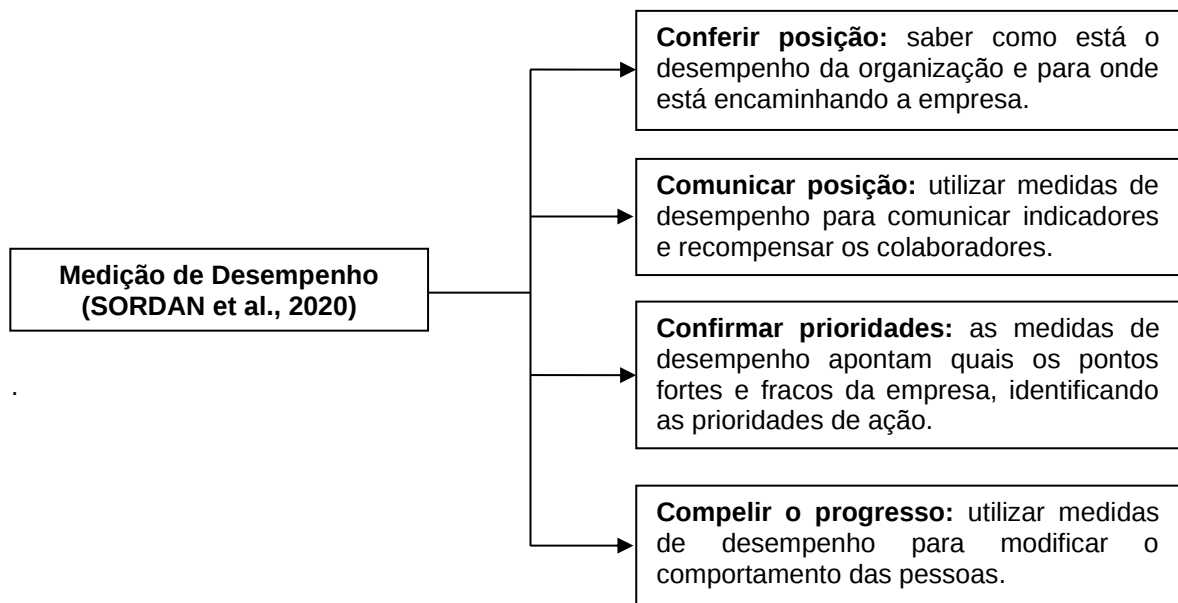
Elementos	Características
Habilidades do líder	• Interpessoais: relacionamento, comunicação, percepção, persuasão e empatia; • Tomada de decisão: visão sistêmica, diagnóstico, prognóstico, criatividade e flexibilidade para adaptação às mudanças; • Técnicas: conhecimento.
Estilo de liderança	• Autocrático: o líder fixa as diretrizes e toma as decisões sozinho; • Liberal: o grupo tem total liberdade para tomar decisões. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado; • Democrático: o líder orienta, mas quem decide é o grupo.
Poder articulado	• Autoridade: poder resultante da posição ocupada na hierarquia formal da organização; • Coerção: uso do medo ou ameaça de punição; • Talento: poder derivado da perícia possuída por uma pessoa; • Recompensa: reconhecimento perante meta alcançada; • Referência: poder derivado do carisma possuído por uma pessoa.

Fonte: Adaptado de Attadia (2007).

2.2.4 Controle

O controle é um processo sistemático que tem o objetivo de assegurar o cumprimento do que foi planejado e o alcance dos objetivos propostos, a fim de garantir a continuidade do fluxo de operações em conformidade com as expectativas (MOREIRA; FREZATTI, 2019).

A implementação de um sistema de medição de desempenho é a forma mais estudada na literatura visando articular a capacidade de controle de uma organização. Um sistema efetivo de medição de desempenho deve atender a quatro finalidades segundo Neely (1998) e Sordan et al. (2020):



Fonte: Adaptado de Galli et al. (2019).

3 METODOLOGIA

O estudo em questão foi consolidado através de pesquisa exploratória (SALOMON, 1991) e um estudo de caso (YIN, 2001), sendo utilizadas como técnicas: o levantamento bibliográfico para revisão de literatura (LAKATOS; MARCONI, 1992), o método de coleta de dados por questionário fechado (RICHARDSON, 1999) e levantamento dos documentos da empresa. Além disso, foi classificada também como uma pesquisa de abordagem qualitativa e de estudo descritivo (GODOY, 1995).

A partir da revisão teórica realizada foram determinados os elementos de pesquisa: histórico da organização familiar, dados dos colaboradores, análise de documentos, características do processo administrativo, e a influência da família na gestão organizacional.

Os dados da organização foram coletados através da análise documental junto aos Recursos Humanos da empresa e o acompanhamento nas rotinas administrativas. Já as informações dos colaboradores foram estruturadas por meio de questionário com perguntas fechadas e aplicado de maneira individualizada (AUGUSTO et al., 2013). Enquanto, as variáveis relacionadas às características do processo administrativo e à influência da família gestão foram consolidados no formato de alternativas avaliativas que utilizam como parâmetro a escala de Likert (MALHOTRA, 2006), adaptada da seguinte maneira:

- a) discordo totalmente;
- b) discordo;
- c) concordo;
- d) concordo totalmente; e
- e) não sei avaliar esta sentença.

Após a elaboração do questionário estruturado, foi realizado um pré-teste com três colaboradores, a fim de verificar se o instrumento era de fácil compreensão e preenchimento. A partir do *feedback* dos respondentes foram realizados pequenos ajustes no instrumento de coleta, afim de facilitar a compreensão dos termos utilizados nas questões.

Os questionários foram aplicados entre os meses de junho e julho de 2021, para um total de quinze colaboradores que atuam diretamente no setor administrativo da empresa do segmento do agronegócio, localizada no município de Chapadão do Céu, no estado do Goiás, localizado na Região Centro-Oeste do país.

No mesmo período, também foi realizada a coleta documental do contrato social, inscrições estaduais das propriedades rurais, relação dos colaboradores junto aos Recursos Humanos e o acompanhamento nas rotinas administrativas da empresa, sendo composta por observações, conversas informais e consultas de anotações, entre outros elementos, os quais foram necessários para clareza dos fatos e para a obtenção de dados estratégicos deste estudo.

As informações obtidas através da coleta de documentos e do acompanhamento nas rotinas administrativas da empresa (FONSECA, 2002) foram expandidas nos resultados e discussões como um tópico relacionado ao histórico e caracterização da organização familiar para um entendimento mais profundo em relação ao objetivo desta pesquisa

Após a organização das informações coletadas e resultados encontrados por meio do questionário, os dados foram organizados por meio de estatística descritiva com auxílio do programa Excel do pacote office. Os gráficos também foram confeccionados pelo programa Excel.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Histórico e caracterização da organização familiar

A empresa familiar iniciou as atividades no segmento da agricultura no ano de 1993, onde os cônjuges fundadores arrendaram uma primeira propriedade rural de 300 hectares (ha) para cultivo de grãos no município de Chapadão do Céu, na região do sudoeste goiano. No ano de 2000, os negócios se expandiam na região totalizando área plantada de 4.000 ha. Em 2003, a família deu início a uma empresa de transportes, visando à otimização da logística de insumos e escoamento da produção agrícola.

Atualmente, a empresa familiar possui propriedades rurais nos estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Tocantins e Piauí, onde plantam uma área total de 17.000 ha, sendo 8.000 ha de área própria e 9.000 ha de área arrendada. A atuação da família é baseada em um agronegócio diversificado com cultivo de soja, milho e cana-de-açúcar, bem como, a gestão da empresa de transportes e dos serviços de armazéns gerais nos diferentes estados que operam.

Com base nessas informações, é importante ressaltar que a empresa não é classificada em agricultura do tipo familiar prevista na Lei nº 11.326/2006, em que o agricultor familiar e empreendedor familiar rural é aquele que pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais e com mão de obra da própria família.

A empresa familiar do estudo em questão é considerada de primeira geração, tendo em vista que é administrada pelos seus fundadores (CANÇADO et al., 2013). Os cônjuges fundadores apresentam três filhos, onde dois atuam na gestão agrônômica de campo e uma filha na gestão da sede administrativa em Chapadão do Céu-GO.

De acordo com as informações coletadas, pode-se definir a empresa familiar como uma organização do tipo tradicional, cuja gestão está ligada a uma única família e tendo como característica principal a influência das ligações familiares nas diretrizes empresariais (LEONE, 2005). Já em relação ao ciclo de vida organizacional, observou-se a estrutura do estágio II, em que é denominado o estágio da maturidade, em que ocorre a atuação dos herdeiros e a consolidação da empresa no mercado, bem como, a maior parte do conselho e da gestão é composta por membros da família (WERNER, 2004).

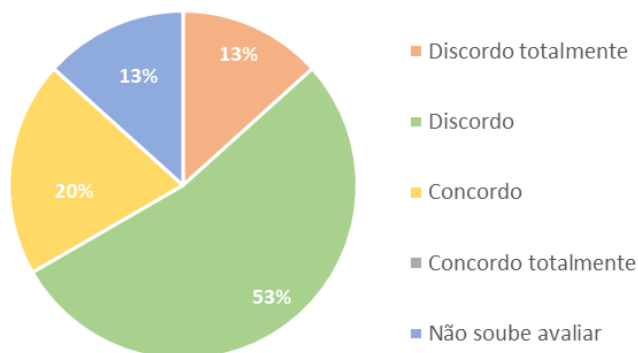
No que se refere à estrutura organizacional, mediante ao objetivo proposto neste trabalho, foram analisados e avaliados somente os colaboradores relacionados à gestão do negócio familiar com base nas informações obtidas juntamente aos recursos humanos da empresa e o acompanhamento nas rotinas administrativas. Atualmente, a empresa apresenta dez colaboradores relacionados ao processo administrativo, além dos três herdeiros e dos dois fundadores que atuam diretamente na gestão da empresa e na tomada de decisão, nos quais todos participaram como respondentes do questionário proposto neste trabalho.

4.2 Gestão organizacional no processo administrativo

A análise do perfil dos respondentes revelou que a média de idade do grupo foi de 35 anos. Destes colaboradores, 8 apresentam ensino superior completo e 11 estão na empresa há mais de 5 anos. Esses dados demonstram a preocupação da equipe no desenvolvimento profissional dentro da empresa (SILVA, 2018) e a satisfação com ela, bem como os valores pessoais alinhados com a organização onde atuam (TOLEDO et al., 2019).

Na afirmação direcionada ao planejamento, a maioria dos colaboradores discordaram que as estratégias de mercado e ampliação do negócio estão traçadas de forma clara pela alta administração (Gráfico 1). Assim como, quando apontado se os gestores possuem uma visão estratégica do negócio nos próximos 5 anos, 60% discordaram com essa avaliação. Com estes resultados, é possível considerar a necessidade de melhor planejamento dentro da organização abrangendo a elaboração de estratégias diante de cenários futuros afim de reduzir os riscos de frustrações econômico-financeiras em situações adversas de mercado (VASCONCELOS, 2018).

Gráfico 1: Mapeamento das estratégias de mercado e ampliação do negócio de forma clara pelos gestores em empresa familiar no município de Chapadão do Céu, Goiás, Brasil, 2021.



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos objetivos e procedimentos das áreas organizacionais formalizados no plano da empresa e comunicado para os colaboradores do nível operacional, 47% discordaram totalmente nessa questão. De acordo com essa informação, pode-se analisar que as ações traçadas pelos gestores precisam ser encaminhadas de maneira mais eficiente para os colaboradores que executam as atividades, e/ou, estas ações não estão sendo distribuídas de forma igualitária a toda equipe do operacional. Dessa maneira, pode-se sugerir a utilização de ferramentas que auxiliem na interação do planejamento tático juntamente com o planejamento operacional (VALENTE; MACEDO, 2019), como a criação de um protocolo de procedimentos de acordo com as funções de cada colaborador, informativo semanal por e-mail corporativo e reuniões presenciais que demonstrem na prática os procedimentos em termos funcionais.

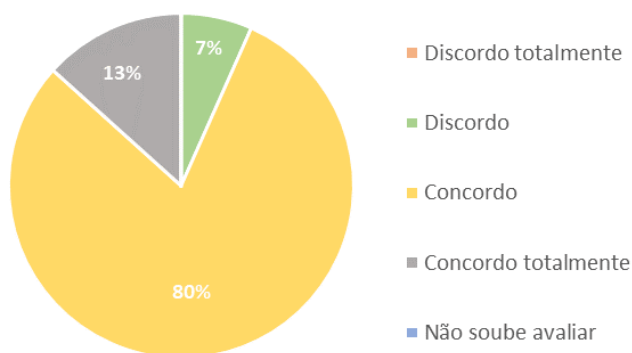
No que se refere ao aspecto de organização, 73% concordaram que a estrutura organizacional é adequada as necessidades da empresa e que a divisão do trabalho está de acordo com o exercício do cargo desempenhado por cada colaborador. Sendo assim, com base nos elementos do processo organizacional descritos por Muniz e Faria (2007), a empresa familiar está com o nível de especialização das funções bem definidas. Entretanto, na afirmativa quanto as alterações das normas e políticas de procedimentos da empresa serem fornecidas de forma clara para todos os colaboradores, 60% discordam nesta situação.

Na análise da comunicação interna no grupo, 80% discordaram que a comunicação descendente é eficiente. Para a comunicação ascendente eficiente, 67% dos colaboradores não estavam de acordo com desta afirmação, enquanto, para a comunicação lateral eficiente, 60% discordaram neste aspecto. Estas dificuldades na comunicação condizem na carência dos elementos mapeados de standardização e formalização, assim, o compartilhamento de informações sobre os procedimentos e normativas devem ser padronizadas e disponibilizadas em manuais e registros da empresa (AIZPRUA; CARDOSO, 2020). Consequentemente, as formalizações podem proporcionar melhor eficiência na flexibilidade das mudanças administrativas em relação a conexão da quantidade e

velocidade de informações que alcançam os diferentes níveis hierárquicos da organização.

Quanto à autoridade centralizada na alta administração, a maioria dos colaboradores concordaram nesta avaliação (Gráfico 2). Este resultado corrobora com o estudo desenvolvido por Alencar e Merçon (2020), onde afirmam que em diversas situações na empresa familiar, os gestores apresentaram o poder centralizador com dificuldades em separar questões emocionais e afetivas nos momentos decisivos. Dessa forma, é fundamental a racionalidade e descentralização da tomada de decisão, bem como, ações mais técnicas e democráticas nos processos decisórios, a fim de garantir a sobrevivência do negócio perdure de geração em geração.

Gráfico 2: Autoridade centralizada na alta administração em empresa familiar no município de Chapadão do Céu, Goiás, Brasil, 2021.

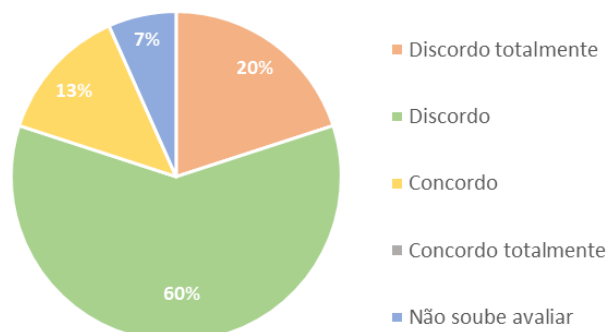


Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à análise sobre a etapa de direção na organização familiar, 80% concordaram que os gerentes e supervisores apresentam autonomia para a tomada de decisão. Além de que, 73% estavam de acordo que os gestores avaliam novas ideias da equipe e acrescentam as ações administrativas da empresa. Estes dados refletem positivamente no estilo de liderança do grupo em que está classificado como uma estrutura democrática (FONSECA et al., 2021), onde o líder orienta e leva em consideração os interesses de seus colaboradores. Diante desse cenário, o líder apresenta como forma de ação o modelo articulado orientado para pessoas (ATTADIA, 2007), e consequentemente, a valorização no desenvolvimento profissional de sua equipe.

Todos os avaliados discordaram diante do cenário proposto em que o líder toma as decisões sem qualquer participação dos herdeiros e gestores. Enquanto, o grupo em sua maior parte discordou em relação a existência de avaliações periódicas realizadas pelo líder e gestores através de *feedback* direcionado ao cumprimento das tarefas, prazos e do comportamento interpessoal (Gráfico 3).

Gráfico 3: Avaliação periódica do líder e gestores através de *feedback* direcionado ao cumprimento das tarefas, prazos e do comportamento interpessoal dos colaboradores em empresa familiar no município de Chapadão do Céu, Goiás, Brasil, 2021.



Fonte: Elaborado pela autora.

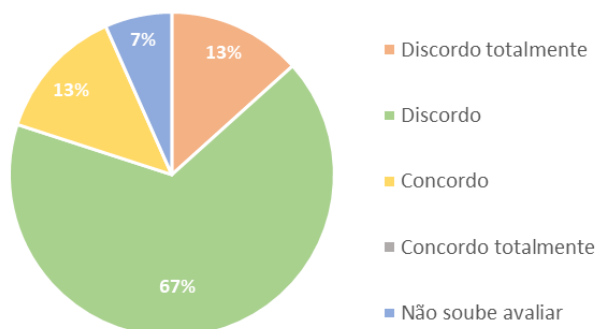
Para melhoria desse resultado no processo de direção, pode-se sugerir para o líder e gestores a adoção da realização de reuniões mensais com cada colaborador e/ou com a equipe com objetivo de apresentarem o direcionamento dos aspectos técnicos, o estabelecimento das metas, prazos e dos padrões de qualidade. Segundo o estudo realizado por Djouki (2017), as reuniões com *feedback* colaboram nas ações corretivas no âmbito comportamental, organizacional e de relacionamento interpessoal. Outra ação que pode contribuir positivamente é a prática de *feedforward*, que se trata de uma análise de sugestões preventivas visando situações futuras e focada no desenvolvimento do receptor (VENTZ; ZACCARON; REGERT, 2017).

Na questão referente à resistência do líder a mudanças, 73% do grupo estava de acordo com esta sentença. Contudo, 67% concordaram que o líder apresenta abertura para novas ideias da equipe. Essa contradição, pode ser explicada pelo fato de o líder ter como habilidade os aspectos interpessoais de comunicação, percepção e empatia ao receber estas ideias. No entanto, na tomada de decisão e de como executar as mesmas, pode-se apresentar dificuldade na estruturação e na adoção dessas práticas dentro do plano interno corporativo.

Desse modo, como sugestão para reduzir essas problemáticas, sugere-se a adoção de um Conselho de Administração especializado no segmento do negócio familiar com profissionais externos ao grupo (MIZUMOTO, MACHADO FILHO, 2007), e que atuem de maneira racional no planejamento e controle da integração do modelo tridimensional família-propriedade-gestão (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005).

Quanto à análise do controle, 60% concordaram que o desempenho dos colaboradores é monitorado pelos gestores. No entanto, a maioria dos participantes discordaram que os novos procedimentos implementados pelos gestores são acompanhados e reavaliados periodicamente pelos mesmos (Gráfico 4).

Gráfico 4: Monitoramento e reavaliação periódica dos novos procedimentos implementados pelos gestores na organização familiar no município de Chapadão do Céu, Goiás, Brasil, 2021.



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa discordância pode ser reflexo da ausência de um plano efetivo de acompanhamento dos novos procedimentos adotados e do desempenho dos colaboradores na adaptação destas práticas (MOREIRA; FREZATTI, 2019). Dessa maneira, os gestores precisam otimizar os métodos de monitoramento contínuo do desempenho das atividades dentro da organização, e assim, definir estratégias corretivas e implementar as melhorias nas políticas corporativas.

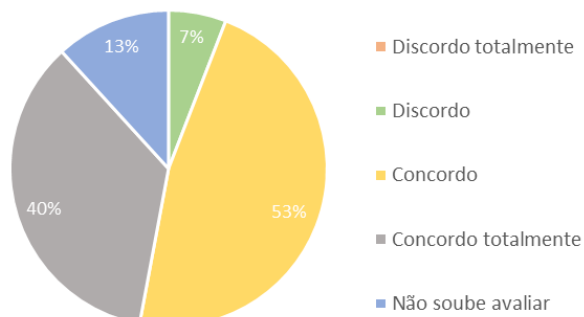
4.3 Influência familiar no processo de gestão

Em relação as sentenças avaliativas relacionadas à influência da família na gestão organizacional, 67% dos participantes concordaram que a família participa ativamente do processo de tomada de decisão do negócio familiar. Assim como, 47% concordaram totalmente que a família interfere positivamente nas decisões gerenciais. Estes resultados representam pontos positivos do negócio familiar que é o esforço e o interesse pelo mesmo objetivo do crescimento do negócio familiar (TOLEDO; ALMEIDA; MAZUIM, 2019). No entanto, é importante ressaltar que a gestão familiar tende a decisões de carácter intuitivo e emocional, o que pode ocasionar em escolhas de alto risco e pouco racionais, tanto na gestão interna quanto em eventos externos decorrentes de mercado.

Quando apresentado sobre a gestão da empresa ser mais profissional, mais da metade do grupo concordaram com a sentença (Gráfico 5). Para 60% dos participantes concordaram que a família coloca os interesses da empresa na frente dos interesses individuais. Com base nesses dados, na análise documental da empresa e do acompanhamento das rotinas administrativas, pode-se dizer que a empresa familiar do estudo em questão está em processo de transição do estágio II para o estágio III do ciclo de vida (LIMA; NASSIF, 2018), onde pais e filhos trabalham juntos e apresentam contratações de profissionais externos ao negócio para auxiliar na gestão do planejamento estratégico.

No entanto, sugere-se de maneira preventiva a adoção dos mecanismos de governança corporativa, que são originalmente propostos para empresas de capital aberto (BRUM; COSTA; PIRES, 2017), entretanto, suas práticas podem minimizar os problemas de gestão encontrados em empresas de controle familiar ao estabelecer regras para as relações entre família e seus interesses individuais dentro da empresa.

Gráfico 5: Resultado sobre o grupo considerar a gestão da empresa mais profissional do que familiar em estudo de caso realizado no município de Chapadão do Céu, Goiás, Brasil, 2021.



Fonte: Elaborado pela autora.

Para 87% do grupo, os membros da família ocupam cargos na empresa que são aderentes ao seu perfil profissional. Esse resultado é promissor para a gestão familiar, tendo em vista que a participação de profissionais com perfil adequado e qualificados dentro da organização, aumentam as chances de sobrevivência, o sucesso no processo sucessório e o crescimento do ciclo de vida do negócio, essas afirmativas corroboram com o estudo desenvolvido por Cançado et al. (2013). Entretanto, no mesmo estudo, o autor sugere a atuação de uma governança especializada como uma instância superior e reguladora, propondo-se a delimitar e equilibrar as funções e interesses familiares e empresariais, por meio da contratação de um Conselho de Administração articulado ao Conselho de Família.

5 CONCLUSÃO

Muitos são os desafios encontrados na gestão de empresas familiares, principalmente, no que está relacionado aos processos administrativos que promovem a sobrevivência e sucessão do negócio ao longo das gerações. Dessa maneira, a utilização de ferramentas e estudos acerca desses desafios podem contribuir para soluções nos mecanismos gerenciais, e consequentemente, a longevidade das organizações familiares.

Com base nesse contexto, este trabalho realizou a aplicação de questionário de entrevista do tipo estruturada e individualizada com quinze colaboradores de uma empresa familiar do segmento de agricultura, no município de Chapadão do Céu-GO. A partir dos resultados encontrados na pesquisa foi proposto sugestões de melhorias nos processos administrativos de planejamento, organização, direção e controle, assim como, a influência da família na tomada de decisão dentro da organização.

Entre os principais desafios encontrados, pôde-se ressaltar: pouca visão estratégica do negócio por parte do gestores nos próximos anos; baixa eficiência na comunicação dos gestores com os colaboradores que executam as atividades do operacional; carência e dificuldade de comunicação entre os diferentes setores e compartilhamento de informações; autoridade centralizada nos sócios-proprietários; ausência de avaliações periódicas realizadas pelo líder e gestores em relação ao cumprimento das tarefas, prazos e do comportamento interpessoal;

alta resistência do líder a mudanças; carência no monitoramento de novos procedimentos implementados; entre outros.

Assim, dentre as sugestões de melhoria propostas neste estudo, foi possível citar: I) a elaboração de estratégias no planejamento diante de cenários futuros; II) adoção de ações mais técnicas, racionais e democráticas nos processos decisórios; III) criação de um Conselho de Administração com consultores especializados; IV) a otimização dos métodos de monitoramento e de avaliação do desempenho das atividades; e V) práticas de governança corporativa de empresas de capital aberto.

Nos resultados inerentes a atuação da família no processo de gestão, foi constatado alta influência familiar para todas as sentenças avaliadas. Dessa maneira, as decisões da família tendem a ser mais intuitivas e de carácter emocional, o que pode ocasionar em escolhas de alto risco e pouco racionais para o negócio. Portanto, as práticas de governança corporativa, como a contratação de um Conselho de Administração, podem minimizar as problemáticas na gestão familiar ao estabelecer regulamentações para a estruturação e integração do modelo tridimensional família-propriedade-gestão.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

AIZPRUA, R. F. O.; CARDOSO, A. L. J. A percepção dos gestores de uma empresa familiar sobre a utilização do mapeamento de processos organizacionais para a implementação da gestão do conhecimento. **International Journal of Professional Business**, v. 5, n. 1, p. 43-59, 2020.

ALENCAR, D. F.; MERÇON, L. A administração e a tomada de decisão na empresa familiar. **Episteme Transversalis**, v. 11, n. 1, 2020.

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: Um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, 2005.

ARAUJO, F. O.; HOFFMANN, L.; PIZZOLATO, N. D. Proposta metodológica para desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte. **Sistemas & Gestão**, v. 13, n. 2, p. 162-177, 2018.

ATTADIA, L. C. L. **Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicase no setor moveleiro de São José do Rio Preto-SP**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; DELLAGNELO, E. H. L.; CARIO, A. F. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 4, p. 745-764, 2013.

BATEMAN, T; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOESSIO, A. T.; DOULA, S. M. Sucessão familiar e cooperativismo agropecuário: perspectivas de famílias cooperadas em um estudo de caso no Triângulo Mineiro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 40, p. 433-458, 2017.

Brandt, F. A. **Holding empresarial: vantagens e desvantagens no contexto empresarial familiar**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

BREITENBACH, R.; MAZOCCO, C. C.; CORAZZA, G. Estímulo à sucessão familiar na bovinocultura de leite: relato de experiência. **Revista Brasileira de Extensão Universitária**, v. 10, n. 1, p. 25-33, 2019.

BRIZZOLLA, M. M. B.; NETO, A. C.; KRAWSZUK, G. L.; BERLEZI, M. Sucessão familiar em propriedades rurais. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. 1-26, 2020.

BRUM, G. V.; COSTA, N. C.; PIRES, V. A. V. Empresa familiar sob a perspectiva de seus colaboradores: um estudo de caso na copel contabilidade. **Caderno Científico FAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 1, n. 2, 2017.

BUCHWEITZ, M. J. R.; DA CRUZ, A. P. C.; BARBOSA, M. A. G.; PEREIRA, T. A. A riqueza socioemocional e o declínio em uma empresa familiar: Um estudo da Guerra SA. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 18, n. 2, p. 231-258, 2019.

CAMPOS, S. S. A.; SARAIVA, P. M. Empreendedorismo familiar: como esse modelo de gestão pode afetar a empresa. **Revista de Psicologia**, v. 13, n. 44, p. 525-538, 2019.

CANÇADO, V.; LIMA, J.; MUYLDER, C.; COSTANHEIRA, R. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. 2013. **Revista Eletrônica de Administração**, n. 2, p. 485-526, 2013.

Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada [Cepea]. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil [CNA]. 2021. **Relatório do PIB do agronegócio brasileiro em 2020**. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/boletins/sut.pib_dez_2020.9mar2021.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico - fundamentos e aplicações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Definindo a empresa familiar pelo comportamento. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CONCEIÇÃO, R.; DOS SANTOS, J. A. P.; DRESCH, A.; VEIT, D. R. Proposta de um modelo organizacional a uma microempresa prestadora de serviços-MOm. **Gestão Org.**, v. 18, n. 1, p. 45-63, 2020.

CORTES, J. P. S. D.; COUDEL, E.; PIRAUX, M.; SILVA, M. P. D.; SANTOS, B. A. D.; FOLHES, R.; SILVA, R. G. P. D. Quais as perspectivas da agricultura familiar em um contexto de expansão do agronegócio: Zoneamento participativo com representantes comunitários do Planalto Santareno. **Revista franco-brasileira de geografia**, n. 45, 2020.

DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2011.

DJOUKI, D. O *feedback* como ferramenta de gestão de pessoas nas empresas. **Revista de Pós-graduação Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, p. 45-56, 2017.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. R.A.E. **Revista de Administração de Empresas**, v.7, n. 23, p. 161-198, 1967.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

FONSECA, L. S.; SALLES, D. R. M.; SANTOS, J. A. N.; FREITAS, A. P. A. Análise da escala de valores organizacionais em empresas com estrutura de gestão familiar. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p. 1-15, 2021.

GALLI, L. C. D. L. A.; ARROYO, C. S.; GALLI, R. A.; PRATES, G. A.; ANHESINI, L. R. Sucessão familiar x sucessão profissional. **SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho**, v. 1, n. 1, p. 225-241, 2018.

GALLI, L. C. D. L. A.; ARROYO, C. S.; GALLI, R. A.; PRATES, G. A.; ANHESINI, L. R. Sucessão familiar x sucessão profissional: Caso de organização do setor agroindustrial. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 9458-9475, 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. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, ENEGEP, p. 1-14, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ed. Atlas. São Paulo, SP, Brasil. 1995.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HECK, R. K. Z.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P. Z.; STEIER, L. P. Caminhos emergentes de pesquisa sobre empreendedorismo familiar. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 3, p. 317-330, 2008.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, p. 212-227, 2019.

KRUGER, S. D.; SILVA, M. A. L.; MORES, G. V.; PETRI, S. M. Fatores determinantes para a sucessão familiar em estabelecimentos rurais da região oeste de Santa Catarina. **Extensão Rural**, v. 25, n. 4, p. 57-70, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. 1992.

Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm>. Acesso em: 12 out. 2021.

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

LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J. A relevância dos aspectos cognitivos e afetivos no processo de sucessão de uma empresa na terceira geração. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 5, p. 22-53, 2018.

MACEDO, J. F. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, p. 177, 2009.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1986.

MAXIMIANO, A. **Introdução a Administração**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas 2004.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MILLER, D.; FRIESEN, P. O estudo longitudinal do ciclo de vida corporativo. **Management Science, Providence**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.

MOREIRA, L. V. M.; FREZATTI, F. O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 1, p. 65, 2019.

MOURÃO, R. A. M.; MIRANDA, S.; GONÇALVES, G. A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos. **Comunicação Pública**, v. 13, n. 25, 2018.

MUCCI, D. M. A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 3, p. 4-9, 2020.

MUNIZ, A. J. O; FARIA, H. A. **Teoria geral da administração: noções básicas**. São Paulo: Atlas, 2007

NEELY, A. **Medindo o Desempenho Empresarial**. London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

OLIVEIRA, P. M.; GUIMARÃES, T. M.; IGLESIAS, T. M. G. Liquidez e rentabilidade: análise de uma empresa familiar do agronegócio. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 8, n. 34, 2020.

PARENTONI, L. N. Sociedade limitada: algumas das principais diferenças entre as legislações brasileira e estadunidense. **Revista Opinião Jurídica** (Fortaleza), v. 17, n. 24, p. 72-98, 2019.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL- A Cultural, 1998.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, I.C.; SANTOS, G.C. O custo efetivo do escritório contábil consulte contabilidade e consultoria empresarial na prestação de serviço em uma empresa optante pelo lucro real. **Revista de Auditoria, Governança e contabilidade**, RAGC, v. 4, n. 16, 2016.

ROSA, L. R. **Desafios da gestão em uma empresa familiar: uma experiência na empresa buffet doces sabores**. Trabalho de Conclusão de Curso: Bacharel no curso de Administração. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA, Assis. São Paulo, 2014.

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

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2017. **Empresas familiares no universo dos Pequenos Negócios formais no Brasil**. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2021.

SILVA FISCHER, C. G.; PAULUK, A. F.; FISCHER, A. Perspectivas de sucessão familiar em propriedades rurais de videira. **Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão**, p. 24670-24670, 2020.

SILVA, R. O.; OLIVEIRA, E. S.; DE SÁ FILHO, P. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. **Revista de gestão e avaliação educacional**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2019.

SILVA, R. P.; CASTRO, N. R.; PEREIRA, F. O. Geração de valor econômico na agricultura familiar: diferentes retratos do produtor rural brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 17, n. 1, p. 56-80, 2019.

SILVA, R. R. **Desafios da sucessão e do planejamento sucessório de uma empresa vitivinícola da região dos Vales da Uva Goethe**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso: Bacharel no curso de Administração Hab. Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, 2018.

SORDAN, J. E.; CUSTÓDIO, F. A.; MARTINS, R. A.; OPRIME, P. C. Diagnóstico de maturidade dos sistemas de medição de desempenho em instituições de ensino superior. **Revista de Engenharia de Produção**, v. 2, n. 1, p. 47-58, 2020.

SOUSA, D. K. M. A.; LIMA, C. S. T.; ARAÚJO QUERIDO OLIVEIRA, E. A. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. **VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, RS, p. 1-17, 2017.

TODA, A. M.; SILVA, A. P.; ISOTANI, S. Desafios para o planejamento e implantação da gamificação no contexto educacional. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 15, n. 2, 2017.

TOLEDO, M. A. F. F.; ALMEIDA, L. P. D. A.; MAZUIM, C. H. R. R. Relações de trabalho em uma empresa familiar: um desafio constante baseado em prós e contras. **Revista da Mostra de Iniciação Científica e Extensão**, v. 5, n. 1, 2019.

VALENTE, D. L.; MACEDO, C. V. Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico. Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico. **FESPPR Publica**, v. 3, n. 1, p. 13, 2019.

VASCONCELOS, M. C. Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 2, p. 72-91, 2018.

VENTZ, E. M.; ZACCARON, V. J.; REGERT, R. Feedback x feedforward: sua inter-relação e complementação como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, p. 27-39, 2017.

WERNER, R. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

WINK, L. L. **Perspectivas do processo de sucessão familiar em propriedades familiares produtoras de leite**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso: Bacharel no curso de Administração. Universidade do Vale do Taquari – Univates, 2018.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 2ed. Bookman: p. 225, 2001.

ZATTA, F. N.; MATTOS, A. L.; OLIVERA, R. R. Presente e futuro da empresa familiar: o perfil das publicações mundiais. **XX USP International Conference**, p. 1-19, 2020.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Função / Cargo desempenhado na organização:

Tempo de casa:

Idade:

Gênero: () masculino () feminino

Nível de escolaridade:

1. DIREÇÃO E LIDERANÇA

1.1 Os gerentes e supervisores tem autonomia para tomada de decisões;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

1.2 Os gestores avaliam novas ideias dos colaboradores e acrescentam a política da empresa;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

1.3 O líder é resistente a mudanças;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

1.4 O líder e gestores avaliam periodicamente seus colaboradores, através de *feedback*, quanto ao cumprimento das tarefas, dos prazos e comportamento interpessoal;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

1.5 O líder toma as decisões sem qualquer participação do grupo (filhos e gestores);

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

1.6 O líder está aberto a novas ideias dos colaboradores;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

2. ORGANIZAÇÃO

2.1 A estrutura organizacional é adequada as necessidades da empresa (mostrar organograma);

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

2.2 A divisão do trabalho é adequada as necessidades da empresa (funções desempenhadas por cada colaborador);

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

2.3 A autoridade é centralizada na alta administração (dono, diretoria);

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

2.4 A comunicação descendente é eficiente;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

2.5 A comunicação ascendente é eficiente;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

2.6 A comunicação lateral é eficiente;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

2.7 As alterações das normas e políticas de procedimentos da empresa são fornecidas de forma clara para todos os colaboradores;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

3. CONTROLE

3.1 O desempenho dos colaboradores é monitorado pelos gestores;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

3.2 Os novos procedimentos implementados são acompanhados e reavaliados periodicamente pelos gestores;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

4. PLANEJAMENTO

4.1 Os gestores da empresa possuem uma visão estratégica de como será o negócio nos próximos 5 anos;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

4.2 As estratégias de mercado e ampliação do negócio estão traçadas de forma clara pela alta administração;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

4.3 Os objetivos e procedimentos das áreas organizacionais formalizados no plano da empresa e comunicado para os colaboradores do nível operacional

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

5. FAMÍLIA

5.1 A família participa ativamente do processo de tomada de decisão;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

5.2 Os membros da família ocupam cargos na empresa que são aderentes ao seu perfil profissional;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

5.3 Os membros da família interferem positivamente nas decisões gerenciais;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

5.4 A família coloca os interesses da empresa na frente dos interesses individuais;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença

5.5 A gestão da empresa é mais profissional;

- a) Discordo totalmente b) Discordo c) Concordo d) concordo totalmente
e) não sei avaliar esta sentença