



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

RESILIÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES: entendendo os conflitos e a capacidade de sobrevivência

Autoria: Maria Eduarda Dalcin Rios
Orientador: Vanessa Rabelo Dutra

RESUMO

Empresas familiares desempenham um papel crucial na economia global, mas enfrentam desafios únicos devido à sobreposição das dinâmicas familiares e empresariais. O presente estudo objetivou analisar o impacto dos conflitos na resiliência em empresas familiares no município de Alegrete/RS. A pesquisa explora os principais impactos dos conflitos na resiliência em empresas familiares, os aspectos de sucessão e, por fim, os principais desafios. Através de uma revisão bibliográfica, esta pesquisa qualitativa possui método narrativo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, analisadas através da análise de conteúdo. O estudo também destaca a importância da profissionalização da gestão financeira e organizacional e da implementação de estratégias de inovação e adaptação para enfrentar as mudanças do mercado. Após a análise, os resultados indicam que a resiliência em empresas familiares é fortemente dependente da capacidade de adaptação e da coesão entre os membros da família, assim como da adoção de práticas de governança sólida. Portanto, ao compreender e gerir adequadamente os conflitos e ao promover uma cultura de resiliência, as empresas familiares podem não apenas sobreviver a crises, mas também prosperar em um ambiente empresarial cada vez mais volátil e competitivo. A pesquisa fornece contribuições teóricas e práticas, enriquecendo o entendimento das dinâmicas das empresas familiares e oferecendo estratégias para a gestão eficaz e resiliência organizacional.

Palavras-chave: empresa familiar; sucessão; conflito; resiliência.

RESILIENCE IN FAMILY BUSINESSES: understanding conflicts and the capacity for survival

ABSTRACT

Family businesses play a crucial role in the global economy but face unique challenges due to the overlap of family and business dynamics. This study aimed to analyze the impact of conflicts on resilience in family businesses in the municipality of Alegrete/RS. The research explores the main impacts of conflicts on resilience in family businesses, succession aspects,

and the key challenges. Through a literature review, this qualitative research employs a narrative method. Semi-structured interviews were conducted and analyzed using content analysis. The study also highlights the importance of professionalizing financial and organizational management and implementing innovation and adaptation strategies to cope with market changes. After the analysis, the results indicate that resilience in family businesses is strongly dependent on the ability to adapt and the cohesion among family members, as well as the adoption of solid governance practices. Therefore, by understanding and properly managing conflicts and promoting a culture of resilience, family businesses can not only survive crises but also thrive in an increasingly volatile and competitive business environment. The research provides theoretical and practical contributions, enriching the understanding of family business dynamics and offering strategies for effective management and organizational resilience.

Keywords: Family business; Succession; Conflict; Resilience.

RESILIENCIA EN EMPRESAS FAMILIARES: comprendiendo los conflictos y la capacidad de sobrevivencia

RESUMEN

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía global, pero enfrentan desafíos únicos debido a la superposición de las dinámicas familiares y empresariales. Este estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de los conflictos en la resiliencia de las empresas familiares en el municipio de Alegrete/RS. La investigación explora los principales impactos de los conflictos en la resiliencia de las empresas familiares, los aspectos de sucesión y, finalmente, los principales desafíos. A través de una revisión bibliográfica, esta investigación cualitativa utiliza el método narrativo. Se realizaron entrevistas semiestructuradas, analizadas mediante el análisis de contenido. El estudio también destaca la importancia de la profesionalización de la gestión financiera y organizacional y de la implementación de estrategias de innovación y adaptación para enfrentar los cambios del mercado. Tras el análisis, los resultados indican que la resiliencia en las empresas familiares depende en gran medida de la capacidad de adaptación y de la cohesión entre los miembros de la familia, así como de la adopción de prácticas de gobernanza sólidas. Por lo tanto, al comprender y gestionar adecuadamente los conflictos y al promover una cultura de resiliencia, las empresas familiares pueden no solo sobrevivir a las crisis, sino también prosperar en un entorno empresarial cada vez más volátil y competitivo. La investigación proporciona contribuciones teóricas y prácticas, enriqueciendo la comprensión de las dinámicas de las empresas familiares y ofreciendo estrategias para una gestión eficaz y la resiliencia organizacional.

Palabras-clave: Empresa familiar; Sucesión; Conflicto; Resiliencia.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam a força econômica e social predominante ao redor do globo (MINICHILLI; BROGI; CALABRÒ, 2015) e o Brasil não é exceção a essa tendência, sendo as empresas familiares a maioria no país (JUNIOR; EVANGELISTA, 2019). No entanto, a disponibilidade limitada de dados sobre as empresas familiares tem sido um obstáculo para a compreensão e análise dessas empresas (BRESSAN *et al.*, 2019).

No Brasil, de acordo com a Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON), as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Apesar de sua importância econômica, muitas dessas empresas enfrentam desafios significativos relacionados à sucessão e continuidade. Estudos mostram que apenas 12% das empresas familiares sobrevivem após a terceira geração familiar assumir a gestão (MELO, 2016). Embora a gestão empresarial possa ser conduzida por indivíduos externos à família, a presença de membros familiares no quadro de diretores ou acionistas é um aspecto fundamental para caracterizar uma empresa como familiar (SEBRAE, 2019).

Nesse contexto, cabe ressaltar que empreendimentos de origem familiar constituem a base da economia capitalista mundial, com vários exemplos de empresas familiares fundamentais para essa estrutura (FERREIRA; BERTUCCI, 2005). No Brasil, empresas renomadas como Itaú, Gerdau, JBS, Odebrecht, Camargo Corrêa e Pão de Açúcar são exemplos de empreendimentos familiares ainda administrados pelas famílias fundadoras.

Dados do ano de 2019, antes da pandemia da COVID-19 (SARS-CoV-2), mostram que as empresas familiares brasileiras obtiveram desempenho melhor do que a média global: 63% registraram crescimento e apenas 13% tiveram redução nas vendas naquele ano, de acordo com a pesquisa da consultoria PricewaterhouseCoopers Brasil (PwC Brasil). Entretanto, os impactos da pandemia representaram uma forte ameaça. Tal realidade espalhou-se por todo o globo e âmbitos da sociedade, o que não foi diferente para as empresas familiares.

Além da pandemia, o tipo de empresa familiar enfrenta desafios inerentes, como conflitos internos, o que contribuiu para a sobrevivência de somente 12% delas após a terceira geração (BRAGANÇA; NETTO, 2020). Esses conflitos são frequentemente relacionados à falta de planejamento estratégico e sucessório (BRAGANÇA; NETTO, 2020). Uma evidência disso se encontra no estudo de Junior e Evangelista (2019) cujos resultados apontam para a falta de planejamento formal da sucessão na maioria das empresas familiares.

Muitas vezes, as empresas enfrentam conflitos internos e externos que podem impactar na resiliência e desempenho competitivo. Conforme observado por Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos internos podem ocorrer entre funcionários, entre departamentos, entre a gerência e funcionários, enquanto os conflitos externos podem envolver fornecedores, consumidores ou concorrentes. Conflitos internos podem afetar direta ou indiretamente a resiliência organizacional que por sua vez se caracteriza como uma competência organizacional promotora de vantagens competitivas (TEIXEIRA, WERTHER, 2013).

A resiliência organizacional deve ser entendida como uma necessidade estratégica essencial para a sobrevivência nas organizações (DOUGLAS, 2020), especialmente em um ambiente marcado por incertezas e mudanças constantes (AHMÍĆ, 2022; SAHEBI *et al.*, 2022). Essa capacidade de adaptação e resistência não apenas permite que as organizações respondam eficazmente a crises e imprevistos, mas também proporciona vantagens comparativas ao promover uma cultura de inovação.

Eggers (2020) faz uma importante ressalva para as empresas familiares, enfatizando que muitas vezes elas se comportam de maneira diferente das empresas não familiares em tempos de crise. Além disso, se diferenciam de empresas não familiares pelos laços estabelecidos entre família e gestores, que tendem a ser mais fortes (CARR *et al.*, 2011). Comparativamente, as empresas familiares geralmente são mais orientadas para objetivos de longo prazo e assumem menos riscos, ou seja, são mais conservadoras em sua abordagem de negócios (CARR *et al.*, 2011).

Diante disso, tem-se que as empresas familiares passam por diversos conflitos no decorrer da sua história, bem como conseguem enfrentá-los através da sua resiliência. Conforme o relatório da PWC (2016), as vantagens notáveis nas empresas familiares no Brasil são: a forte presença de valores e cultura, a comunicação direta, um processo de decisão mais

rápido e simplificado e a disposição empreendedora. Isso tudo está relacionado com a capacidade de enfrentamento de conflitos e a resiliência, o que torna as empresas familiares capazes de superar os desafios com facilidade. Porém, apesar das empresas familiares mostrarem vantagens e resultados positivos e promissores de resiliência durante crises e turbulências (DING *et al.*, 2021), os conflitos que as caracterizam podem mitigar esse resultado negativamente.

A cidade-objeto onde foi realizada a pesquisa é o município de Alegrete, localizado no estado do Rio Grande do Sul. O município conta com 7.586 empresas ativas, sendo 229 (3%) Empresas de Pequeno Porte (EPP), 7.019 (92,5%) Microempresas (ME) e Micro Empreendedor Individual (MEI) e 341 (4,5%) empresas classificadas como outros portes. Entretanto, não existem dados concretos sobre a quantidade de empresas familiares ativas no município. Ainda, conforme dados obtidos da Secretaria de Desenvolvimento e Turismo de Alegrete (SEDETUR), as empresas deste município mantêm-se em atividade durante 6 anos em média.

Diante desta ótica, estudos sobre desempenho econômico e mortalidade de empresas destacaram que fatores macroeconômicos são impactantes na causa de falência de MPE. Ainda, percebeu-se que a política econômica nacional evidencia forte correlação entre ações negativas, dificultando a sobrevivência dos negócios (MAHAMID, 2012). Sendo assim, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto dos conflitos na resiliência em empresas familiares?

Contudo, objetiva-se analisar o impacto dos conflitos na resiliência em empresas familiares no município de Alegrete/RS. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram elaborados: i) Identificar os principais conflitos existentes em empresas familiares; ii) Conhecer os aspectos de sucessão nas empresas familiares; e iii) Verificar os principais desafios vivenciados pelas empresas familiares.

Devido à sua relevância global, é importante entender como as empresas familiares lidam com crises e suas consequências. A importância do desempenho em empresas familiares é um tema relevante para a pesquisa acadêmica e para a prática empresarial (FLATTEN *et al.*, 2011). Empresas familiares enfrentam desafios específicos, como conflitos de interesse, dificuldades em governança (BREISSAN *et al.*, 2019) que podem afetar a sua resiliência. Diante disso, propõe-se abrir espaço para discussão sobre os impactos dos conflitos na resiliência das empresas familiares, buscando entender um pouco mais sobre o funcionamento administrativo das mesmas.

Pretende-se, em termos teóricos, contribuir com a pluralidade de informações sobre as empresas familiares, dado sua importância e representatividade. O entendimento dos impactos e consequências das crises, tanto internas quanto externas, na resiliência das empresas familiares, poderá abrir novas discussões e horizontes de pesquisa não somente na região de estudo, mas em todo o território nacional e internacional.

Em termos práticos, este estudo visa identificar e compreender algumas questões centrais sobre as dificuldades que as empresas familiares enfrentam no processo de gestão e sucessório, enfatizando suas consequências e sugerindo mecanismos para amenizar o impacto desse processo na condução gerencial da entidade.

Compreender como a resiliência se relaciona com a gestão e a resolução de conflitos em empresas familiares poderá fornecer *insights* para a melhoria do desempenho e da estabilidade dessas organizações. Além disso, a pesquisa poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão de conflitos em contextos familiares, beneficiando as empresas e a sociedade como um todo.

O presente estudo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na Introdução, foram apresentados a problemática, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa do estudo. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, onde são abordados os conceitos de empresas familiares, conflitos e resiliência. Na terceira seção, estão os procedimentos metodológicos, que tratam do delineamento do método, a abordagem e tipo

de pesquisa, a técnica de coleta e análise de dados. Posteriormente, é apresentada a análise dos resultados e as considerações finais. Por fim, encontram-se as referências utilizadas para este estudo e o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares: o contexto brasileiro

As empresas familiares desempenham um papel fundamental, não só no quesito local como também global. Segundo Amaral *et al.* (1999), historicamente, a empresa familiar está na origem da formação econômica brasileira, pois as capitâneas hereditárias, como o próprio nome diz, foram o primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro. Apesar de marcado pelo sentimentalismo e paternalismo, esse modelo de organização empresarial foi o responsável pelo crescimento brasileiro como país agroexportador e pela geração dos excedentes de capital que deram início à industrialização brasileira.

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) comentaram a dificuldade de obter um consenso sobre a definição de empresa familiar. Entretanto, muitos conceitos abordam a presença de um membro da família na diretoria ou acionista. De acordo com Leone (1992), as empresas familiares devem ter seu início com um membro familiar e os familiares devem estar presentes na direção e possuir vínculo com a propriedade. As empresas familiares, podem ser consideradas empreendimentos onde os cargos diretivos são ocupados pelos membros, escolhidos a partir de laços de sangue, confiança e reciprocidade (ZORZANELLI, 2019).

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) a ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa (Werner Bornholdt, 2005, p.34).

Grande parte das empresas familiares existentes hoje, nasceram na necessidade, tanto de falta de serviços, quanto de falta de produtos, na localidade a qual pertenciam. Com o tempo, foi possível perceber que o principal objetivo das empresas familiares era de abandonar a vida de colaboradores e prosperar com seu próprio negócio, o que fez do Brasil um país de muitos empreendedores, segundo Garcia (2001).

Para os autores Freitas e Frezza (2005), “no Brasil mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. Também, nestas empresas, é empregada mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho”. Na questão histórica, consideram-se muitas vertentes sobre o surgimento das empresas familiares no Brasil e diversas delas falam sobre a luta e perseverança dos que iniciaram toda essa trajetória, sobre superação pessoal e esperança de um futuro melhor e digno (POLO; DEWES, 2020).

Certamente, as empresas familiares têm desempenhado um papel fundamental, principalmente na economia do Brasil, não apenas como um pilar econômico, mas também como uma fonte de inspiração, demonstrando que com trabalho, perseverança e visão, é possível construir negócios sólidos que atravessam gerações. Nesse contexto, cabe ressaltar que a empresa familiar é a imagem corporativa dominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais (DE FREITAS; KRAI, 2010). Assim, em um ambiente repleto de mudança

empresarial, as empresas familiares tornaram-se objeto de observação e investigação frequente, devido à sua importância e potencial de desenvolvimento na economia nacional.

Essas empresas possuem características peculiares em suas relações de poder, cultura, processos de decisão e relação interpessoais. Por isso, para gerenciar este tipo de organização é necessário muito cuidado, pois há o envolvimento familiar, definido pela afetividade que marca as relações entre os participantes (KETS DE VRIES, 2009). Face do exposto, uma das vantagens das empresas familiares é que elas começam geralmente como pequenos negócios e que, quando bem administrados, começam a produzir resultados satisfatórios, tornando-se muitas vezes grandes empreendimentos que geram empregos e movimentam o mercado financeiro (LIMA, 2019).

2.2 Conflitos

Os conflitos nas empresas familiares são mais complexos porque são um verdadeiro palco de realização de vocações que envolvem egos e ambições (BRAGANÇA; NETTO, 2020). Gersick *et al.* (2006) revelaram que o conflito não pode e nem deve ser evitado em uma empresa familiar, mas as fontes do mesmo devem ser diagnosticadas e tratadas como algo produtivo. Empresas familiares são marcadas por conflitos, o que reflete na sobrevivência de somente 12% destas após a terceira geração (MELO, 2016; BRAGANÇA; NETTO, 2020). Couto *et al.* (2017) indicaram que os fatores que contribuem para o risco de mortalidade empresarial, podem ser: internos, que estão diretamente relacionados ao empresário e ao empreendimento, como a falta de planejamento estratégico e a falta de habilidades e competências gerenciais, e externos, que estão fora do controle do empresário, como as crises econômicas, financeiras e a regulamentação do governo.

A literatura sobre empresas familiares revela uma preocupação com a sua sobrevivência ao longo do tempo, autores como Duarte (2006, p. 12), trazem em seus estudos que as chances de sobrevivência de empresas familiares tendem a diminuir a cada nova geração presente no negócio. Santini *et al.* (2015) afirmaram que não há um motivo isolado que determine o risco de mortalidade empresarial e Ferreira *et al.* (2012), relata que o acúmulo de dificuldades internas e externas tendem a aumentar as chances de encerramento das atividades. Uma evidência disso se encontra no estudo de Junior e Evangelista (2019) cujos resultados apontaram para a falta de planejamento formal da sucessão na maioria das empresas familiares contempladas em sua pesquisa.

De acordo com dados de pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2017), a maioria dos problemas e conflitos nos ambientes de empresas familiares envolvem disputas por dinheiro ou poder e estão diretamente ligados ao relacionamento entre os membros da família, e essa é uma realidade comum à diversas empresas. De acordo com Oliveira (2006), esses conflitos muitas vezes são ocasionados a partir do próprio fundador da empresa, pois normalmente, considera a empresa como uma extensão de si mesmo, como uma realização pessoal e profissional.

A sucessão, como mencionado anteriormente, consiste em um possível estopim de conflito comum que, segundo Gallo e Ribeiro (1995), é a principal causa dos fracassos na manutenção e crescimento das empresas familiares. Para Cançado *et al.* (2010), boa parte do fracasso deve-se ao entendimento errôneo de que sucessão é um evento isolado, cuja finalidade restringe-se à simples transferência de poder. Ussman (2004) refere ainda que existem vários estudos que têm demonstrado que as empresas familiares sofrem grandes perturbações na fase da sucessão e que a maioria não sobrevive, pois se observarmos o conceito de sucessão implica a transferência de poder e capital para as novas gerações. Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) argumentaram que garantir uma liderança familiar competente, em diferentes gerações, é um dos principais problemas enfrentados pela empresa de controle familiar, sendo que apenas

um terço dessas empresas sobrevivem à segunda geração e entre 10% e 15% sobrevivem à terceira geração. De qualquer forma, a sucessão é um processo complexo, cuja representação é um somatório de obstáculos (DUARTE, 2006).

Quanto ao processo sucessório, é fundamental levar em consideração um recorte quanto à presença e à incidência de possíveis conflitos entre as relações vivenciadas nas empresas familiares, que podem interferir positiva ou negativamente nesta etapa. Dentre elas, destacam-se as relações familiares, em especial a de pais e filhos, por considerá-las relevantes na definição da carreira e, conseqüente, no processo sucessório em uma empresa familiar (MERHI *et al.*, 2010). Sendo assim, o desempenho das empresas familiares no longo prazo dependerá de sua preparação para lidar com os relacionamentos e conflitos que ocorrerão em suas três esferas de poder: propriedade, família e gestão (SILVEIRA, 2015).

2.3 Resiliência

Os estudos em administração entendem a resiliência como um processo, que varia com o tempo e com as circunstâncias (VERGARA, 2008). Diante disso, cabe ressaltar que a organização resiliente é aquela que desenvolve habilidades e capacidades para resistir a descontinuidades sistêmicas e se adaptar a novos ambientes de risco (STARR *et al.*, 2004). São aquelas organizações que, apesar de enfrentar condições que são surpreendentemente incertas, frequentemente adversas e geralmente instáveis, conseguem prosperar e gerar ótimos resultados.

Nessa perspectiva, segundo McManus *et al.* (2007) uma organização com a resiliência aumentada é capaz de identificar e responder às situações que apresentam potencialmente conseqüências negativas e encontrar soluções para minimizar esses impactos rapidamente. Além disso, a resiliência permite a uma organização ver e capturar oportunidades (ARMEANU *et al.*, 2017), permitindo que ela se mova para a frente, mesmo em tempos de adversidade.

Segundo Vogus e Sutcliffe (2007) e, Linnenluecke, Griffiths e Winn (2012), diversas pesquisas têm se voltado para a definição de resiliência organizacional, buscando entender como as empresas sobrevivem em um ambiente turbulento originado dos mais diversos fatores. Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) apontam que a resiliência organizacional não significa apenas a recuperação frente a incidentes passados, mas sim que a empresa se planeje estrategicamente para criar novas oportunidades na busca por manutenção em um ponto de equilíbrio. Ou seja, ela é a capacidade da empresa de perceber e corrigir tendências desadaptativas e lidar positivamente com situações inesperadas (ORTIZ; BANSAL, 2016).

Portanto, como forma de lidar com os obstáculos, podendo ser eles conflitos e/ou crises, um ponto a ser destacado é o espírito do empreendedorismo dos gestores de empresas familiares, que para Hisrich e Peters (2004), compreende a busca permanente por novidades e melhorias de gestão. Esse espírito empreendedor é característico das empresas familiares e faz com que se tornem resilientes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender os objetivos gerais e específicos, neste estudo optou-se pela pesquisa qualitativa, que conforme Triviños (1987), trabalham e utilizam os dados em busca de seus significados, usando como base a percepção de fenômenos dentro de um contexto. Além disso, a pesquisa de cunho qualitativo trabalha com a análise e interpretação de aspectos profundos, descrevendo o comportamento humano como complexo e, ainda assim, fornece análises

detalhadas sobre observações, crenças, valores, atitudes e comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Diante ao objetivo, a pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (SILVA; MENEZES, 2000). No que se refere ao método, o narrativo é o mais adequado uma vez que Clandinin e Connely (2000, p.20) o definem como “uma forma de entender a experiência” em um processo de colaboração entre pesquisador e pesquisado. A pesquisa narrativa mais comum pode ser descrita como uma metodologia que consiste na coleta de histórias sobre determinado tema onde o investigador encontrará informações para entender determinado fenômeno. Em síntese, a pesquisa narrativa usa as narrativas tanto como método quanto como fenômeno do estudo (PINNEGAR; DAYNES, 2007). Além disso, o método escolhido se justifica pois, de acordo com Gil (2021), a pesquisa narrativa fundamenta-se nas experiências pessoais expressas em histórias contadas pelas pessoas. Consiste, portanto, em pesquisa focada em poucos indivíduos, cujos dados são obtidos mediante o relato de suas experiências pessoais, sua ordenação cronológica e a interpretação de seu significado.

Desse modo, como técnica de coleta de dados realizaram-se entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas, a fim de dar ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto (Apêndice). As entrevistas foram realizadas presencialmente, sendo gravadas e posteriormente transcritas. Não foi necessária a aplicação de um teste piloto do instrumento de pesquisa. Os entrevistados são proprietários e/ou gestores de 6 empresas familiares, estabelecidas em Alegrete, no Rio Grande do Sul, com tempo de atuação no mercado acima de 25 anos, do ramo comercial e de serviços.

Para chegar até essas pessoas, a técnica bola de neve (*snowball sampling*) foi aplicada. Ela consiste em informantes-chaves, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. Nesse caso, a execução começou através do Centro Empresarial de Alegrete, que forneceu o contato de duas empresas familiares. Em seguida, o pesquisador utilizou os respondentes iniciais para identificar outras pessoas para integrar a amostra (GIL, 2021). O período de coleta de dados se deu durante os meses de abril a maio de 2024. Dessa forma, a cada entrevista, a amostra cresce e o momento de saturação teórica se deu quando não houveram novos nomes oferecidos e os nomes encontrados não trouxeram informações novas ao quadro de análise.

Logo, para analisar os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que Bardin (1977, p. 42) define como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p.42).

Após a transcrição das entrevistas, foi possível a criação de uma tabela de categorização dos resultados, onde foi possível identificar respostas similares e verificar o contexto de cada pergunta e sua consequente resposta com a realidade vivenciada por cada empresa entrevistada. Levando em consideração o tempo de atuação no mercado e a atual geração frente a gestão da empresa, a cada pergunta, foram analisadas as características de comportamento de cada empresa mediante situações do cotidiano.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa a partir das entrevistas com os proprietários de empresas familiares com mais de 25 anos de atuação no mercado na cidade de Alegrete. A partir da exploração e categorização dos resultados, após abordar a identificação do perfil das empresas e dos entrevistados, o tópico está dividido em três categorias, sendo respectivamente: conflitos e a resiliência, aspectos de sucessão e, por fim, os principais desafios.

A seguir, no Quadro 1, pode-se observar como está caracterizado o perfil de cada uma das 6 empresas, tendo como base dados específicos de cada proprietário entrevistado. Para garantir o anonimato dos entrevistados, eles foram identificados por números.

Quadro 1- Identificação do perfil das empresas pesquisadas

Empresa – Entrevistado	Tempo de atuação no mercado	Ramo de atuação	Geração atual	Membros da família que trabalham na empresa
E – 1	1968 (56 anos)	Comércio varejista de calçados	2ª geração	2
E – 2	1953 (71 anos)	Comércio varejista de artigos domésticos e tecidos	2ª/3ª geração	3-4
E – 3	1996 (28 anos)	Restaurantes e similares	2ª geração	3
E – 4	1950 (74 anos)	Comércio varejista de tecidos e confecções	2ª geração	1
E – 5	1990 (34 anos)	Comércio varejista de artigos de papelaria	2ª geração	2
E – 6	1978 (46 anos)	Comércio varejista de ferragens e ferramentas	2ª geração	4

Fonte: elaborado pela autora (2024)

As empresas que participaram da pesquisa são na sua maioria do comércio varejista, sendo 5 empresas, que abrangem diferentes ramos de atuação, como calçados, artigos domésticos, tecidos, papelaria e ferragem e uma apenas no setor de serviços, atuando como restaurantes e similares. Todas elas compartilham uma característica: serem geridas por membros da família. Essas empresas envolvem diversas gerações, e essa longevidade demonstra uma capacidade de adaptação e resiliência. Em média, as empresas pesquisadas estão a aproximadamente 51 anos no mercado, sendo E – 4 com maior tempo de atuação (74 anos) e E – 3 com menor tempo de mercado (28 anos). Além disso, este estudo ilustra a diversidade e a experiência acumulada com o passar dos anos por essas empresas familiares. Cada empresa apresenta particularidades no que diz respeito à gestão familiar e à geração atual, além de variar quanto ao número de membros da família. Todas as 6 empresas encontram-se na segunda geração de gestão e possuem aproximadamente 2 pessoas dentre os membros familiares que atuam em cada uma das empresas. Os entrevistados revelam a importância das raízes familiares

no cenário empresarial da cidade, destacando a relevância dos valores e das tradições passadas de pais para filhos na manutenção e crescimento de negócios locais.

A primeira empresa (E – 1) analisada teve suas origens com o pai dos atuais proprietários, inicialmente operando como uma sapataria. Em 1968, a empresa diversificou e ampliou suas atividades, direcionando-se para comércio varejista de calçados. Ao longo dos anos, os 2 filhos do fundador, que já trabalhavam com o pai, foram assumindo gradativamente a administração do negócio. Com uma gestão próspera, a empresa foi crescendo e atualmente os dois irmãos se dividem entre a direção de 5 lojas, que atendem a diferentes públicos e classes sociais em diferentes locais da cidade.

A segunda empresa (E – 2) foi fundada em 1953, com o intuito de atender as necessidades de um jovem casal, que vislumbrou no comércio uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. O filho do casal, que na época atuava como militar, começou pouco a pouco a trabalhar com seus pais. Gradativamente, sem uma mudança formal e planejada, assumiu a direção do negócio e, atualmente, é o gestor da empresa. Aos poucos, seus pais foram se afastando do negócio por conta da idade mais avançada e concedendo a administração total ao filho. A trajetória de sucessão se repetiu quando, seguindo os passos do pai, ele se casou e também inseriu sua esposa e filho no comércio. Após o falecimento de seus fundadores, a empresa é atualmente gerida pelo herdeiro, sua esposa, filho e também pela nora que presta serviço terceirizado à empresa.

A terceira empresa (E – 3) possui 28 anos de atuação no ramo de restaurantes e similares. Fundada pelo pai, a empresa já passou por grandes reformas, desempenhadas todas pelo fundador, que assumiu a responsabilidade e executou as tarefas. Junto com sua esposa, criou os filhos desde cedo junto a empresa, ensinando os valores e princípios, além de instruir seus filhos a sempre trabalharem de maneira íntegra e honesta. Em meados de 2020, no auge da pandemia, o fundador descobriu um câncer muito agressivo, passou por um longo período de tratamento entre vidas e vindas a hospitais, mas, lamentavelmente, não resistiu. O falecimento teve um grande impacto na vida dos filhos e esposa, que precisaram se reestruturar e dar continuidade ao legado deixado pelo pai. Hoje em dia, passados dois anos, a empresa é administrada pela mãe e pelos herdeiros que, juntos, continuam o legado de sucesso, ampliando as áreas gastronômicas do restaurante, atendendo além do *buffet*, outros serviços como *parrilla*.

A quarta empresa (E – 4) é a mais antiga no mercado alegretense. Fundada em 1926, com 98 anos de existência, iniciou suas atividades como uma sociedade entre irmãos no ramo varejista de tecidos e confecções. Com o passar dos anos, a sociedade foi desfeita e, em 1950, reinaugurou com um dos irmãos que deu continuidade ao negócio, posteriormente transferindo a gestão para um de seus filhos. Após o falecimento de seu fundador e prestes a completar 75 anos de empresa sob a nova administração, a empresa é gerida pelo herdeiro, que administrava junto de seu pai e segue os ensinamentos adquiridos até os dias atuais.

A quinta empresa (E – 5) foi estabelecida quando seu fundador decidiu abandonar a carreira de representante comercial para dedicar mais tempo à sua família. Fundada em 1990, como comércio varejista de artigos de papelaria, a empresa foi crescendo e prosperando ao longo dos anos. Com resultados bastante positivos de uma administração bem-sucedida, a empresa passou de um local alugado para um imóvel próprio. Recentemente, um de seus filhos, após concluir sua graduação em outra cidade, retornou à cidade natal para colaborar com o pai nos negócios da família. Iniciou-se então o processo de sucessão de pai para filho. Atualmente, ambos trabalham juntos, compartilhando experiências e ideias.

A sexta (E – 6) e última empresa surgiu em 1978 também como uma sociedade entre irmãos, que posteriormente se desfez. Porém, um dos irmãos deu seguimento a empresa. Ao longo do tempo, sua esposa e, posteriormente, seus filhos, também passaram a trabalhar na empresa, ajudando nas demandas de atendimento, compras e vendas, organização do estoque e também na gestão financeira. A empresa que começou como comércio varejista de ferragens e

ferramentas, entretanto, com uma alta demanda vinda dos clientes sobre a falta de prestadores de serviços e mão de obra qualificada, ao longo dos anos, passou também a oferecer serviços ligados aos produtos que comercializa, como por exemplo chuveiros e a instalação dos mesmos. Com o avanço da idade, o fundador e sua esposa ainda atuam na empresa, porém de forma reduzida, não na linha de frente, mas apenas supervisionando o trabalho dos filhos.

4.1 Conflitos e a resiliência

Ao analisar o impacto dos conflitos na resiliência em empresas familiares, depara-se com um cenário complexo, porém vital para a compreensão de como esses negócios podem sustentar-se e crescer ao longo do tempo. Em consonância com Oliveira (2006), muitas vezes as empresas familiares são consideradas como uma extensão do próprio fundador, ou seja, são caracterizadas por uma interação única entre os sistemas familiar e empresarial, o que pode gerar tanto vantagens competitivas quanto desafios significativos. Isso se torna evidente quando o entrevistado 3 relata que: “Uma empresa familiar é uma das mais complexas digamos-se de passagem, pois exigem mais relacionamentos, dedicações e competências.”

Nesse contexto, a resiliência refere-se à capacidade da empresa de se adaptar, sobreviver e prosperar diante de adversidades (STEPHENSON *et al.*, 2010). Em empresas familiares, essa resiliência pode ser influenciada positivamente ou negativamente tanto pelos conflitos internos quanto pelos externos. Diante disso, cabe saber distinguir a natureza desses conflitos. Além do mais, esses conflitos podem ter diversos efeitos, que variam de impactos menores a mais significativos, afetando tanto a saúde do negócio quanto às relações familiares. Quando abordado esse tema com o entrevistado 2, o mesmo relata que sofre com situações maçantes no que diz respeito a relação filho/trabalho, que acabam o desgastando e, conseqüentemente, afetando-os nos afazeres diários, sobre isso, E – 2 ainda complementa: “Esse é um desafio, um dos que tem mexido comigo e eu não tenho conseguido resolver.”

Conforme afirmam os autores Merhi *et al.* (2010), as relações familiares, em especial a de pais e filhos, podem interferir positiva ou negativamente no processo sucessório e isso fica claro ao analisar a fala do entrevistado 2, onde, ao expor essa situação, é possível perceber que os conflitos no ambiente de trabalho acabam por exacerbar e criar tensões no ambiente familiar, afetando as relações pessoais e gerando um ambiente de estresse constante. Conforme descreve o E - 2, refletindo sobre a influência dos conflitos familiares no dia a dia da empresa, “a mim pelo menos me atinge, mexe, me desestimulam, às vezes passo dias mal, ruim, refletindo, não acho saída [...] cria um distanciamento... e isso com certeza contribui, mas gostaria que não existisse.”

Diante dessa perspectiva, o entrevistado 3 descreve que o maior conflito enfrentado pela empresa é “a relação familiar para tomada de decisões, administração, e com certeza também a financeira.” Em vista disso, podemos categorizar esses efeitos em três grandes áreas: operacionais, emocionais e de governança, que validam a afirmação de Silveira (2015), quando menciona que o processo de sucessão está diretamente ligado a três esferas de poder, sendo eles propriedade, família e gestão. Nessa concepção, ao ser questionado sobre quais foram os maiores desafios vivenciados diante da relação família/trabalho e se esses desafios geraram conflitos familiares ou laborais, o entrevistado 1 relata que:

Sempre ocorre né, mas a gente tem que ter inteligência pra saber ordenar bem as escolhas [...] que vem de casa muitas vezes, e quando chega na área não deixar fluir muito isso aí. Mas... é evidente que o que resolve isso é a maturidade né, maturidade pessoal e a maturidade da empresa né, e aí tu consegue tirar de letra uma série de coisas que normalmente são situações miúdas assim, que depois que passa a gente percebe é bobagem...(risada) ter acontecido aquilo. Isso prejudica bastante o

andamento né, agora não quer dizer que a gente não tenha que encarar de frente certas situações e corrigir, evidentemente, sentar e botar na mesa e definir, não é botar um pano quente nas coisas (Entrevistado 1).

De fato, esta declaração está de acordo com Gersick *et al.* (2006), que afirmam que os conflitos devem ser diagnosticados e tratados como algo positivo. Embora os conflitos em empresas familiares sejam comuns, os seus impactos podem ser minimizados por meio de uma gestão proativa, governança clara e comunicação eficaz. Essas práticas garantem, que tanto a empresa quanto as relações familiares permaneçam saudáveis. Além disso, uma comunicação aberta e transparente estabelece canais de diálogo claros e regulares, que podem ajudar a prevenir mal-entendidos e resolver problemas antes que se agravem, conforme também aponta o entrevistado 3:

Aprendi que para tudo tem conversa, sempre que vamos decidir alguma coisa relacionada à empresa, sentamos e conversamos, como aprendemos com meu pai, uma boa conversa sempre conseguimos resolver as situações. Tentamos ao máximo não deixar interferir na convivência familiar (Entrevistado 3).

A lealdade e compromisso dos membros da família ficam evidentes na fala do entrevistado 3, ressaltando sua influência no negócio e gerando uma atitude de resiliência e visão de longo prazo. Essa perspectiva elevada prioriza não apenas o crescimento e a reputação da empresa ao longo de gerações, mas também a criação de uma estratégia eficaz para manter a harmonia familiar. Isso valida as afirmações de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), que destacam a dificuldade de se manter uma liderança competente dentro da família ao longo de várias gerações, sendo essencial promover a longevidade das empresas familiares. Ainda, considerando que apenas 10% a 15% das empresas conseguem chegar à terceira geração, o entrevistado 5 observa: “nós não somos perfeitos, a gente erra muito, mas a gente tem que ter a humildade de pedir perdão, acho que essa é a chave, não deixar criar conflitos, dar um passo atrás, avaliar o que a gente fez e se perdoar.”

Dessa forma, incentivar um ambiente onde todos os membros da família e funcionários se sintam seguros para expressar suas opiniões e preocupações pode prevenir o acúmulo de tensões e mal-entendidos. Reuniões regulares e diálogos francos sobre o desempenho da empresa, desafios e oportunidades podem fortalecer a confiança e a colaboração entre os membros da família. Diante dessa perspectiva, o entrevistado 1 afirma que o segredo para uma boa gestão financeira e organizacional em uma empresa familiar “é tu ter o equilíbrio, buscar o melhor de cada pessoa, cultivar isso. Procurar cuidar das partes que não dão certo, é um desafio, é uma luta diária, não está a ganhar nunca.”

Saber gerenciar um grupo de funcionários é essencial para criar equipes resilientes, capazes de se adaptar rapidamente a mudanças, resolver problemas de maneira colaborativa e manter a motivação mesmo em situações de pressão.

Eu acho que esse é o maior desafio, na verdade, além de ser assertivo na decisão de decidir como o grupo vai trabalhar, é o desafio de engajar sua equipe no seu projeto. Eu acho que isso é uma coisa que tem que se trabalhar diariamente e não será diferente em nenhuma empresa. O engajamento de uma equipe é tudo. Para se ter sucesso naquilo que se pretende fazer (Entrevistado 5).

Portanto, para fomentar a resiliência, o entrevistado 1 destaca que “A alternativa é mobilizar o grupo. Aquela coisa né, se reinventar, [...] é uma coisa diária, todo dia tem que criar um fato novo, então acho que essa é a alternativa pra gente se manter.” Isso está alinhado com a posição de Hisrich e Peters (2004), que compreendem a busca permanente por novidades e melhorias de gestão. Isto é, implementando ações e estratégias como a descrita, as empresas

podem criar um ambiente que não só apoie a resiliência individual, mas também fortaleça a resiliência coletiva, capacitando as equipes a enfrentar e superar adversidades com eficácia e confiança.

4.2 Aspectos de sucessão

O planejamento sucessório é uma das áreas mais críticas onde os conflitos podem surgir. Duarte (2006) salienta que as chances de sobrevivência para empresas familiares diminuem a cada nova geração presente no negócio. Face do exposto, para gerir um plano de sucessão bem elaborado, deve-se incluir a preparação e o desenvolvimento dos futuros líderes, definindo claramente os critérios e o processo de transição. Por isso, envolver todos os membros relevantes da família no planejamento sucessório pode ajudar a alinhar expectativas e reduzir a resistência à mudança. A clareza sobre o futuro da liderança empresarial garante uma transição suave e diminui o risco de divisões internas que poderiam comprometer a continuidade do negócio.

Nós estamos passando por esse processo. Eu o percebo não muito fácil, exatamente pela visão diferente que a gente vê hoje nos jovens e a percepção que eles têm e muitas vezes também visões diferentes e a gente vai ter que trabalhar isso e ser minimamente profissional nisso. [...] a gente está tentando fazer de uma forma suave e que a gente consiga passar minimamente aquilo que a gente tem experiência e que a empresa siga adiante (Entrevistado 5).

Nesse âmbito, a sucessão é um processo fundamental para garantir a continuidade e a estabilidade do negócio, especialmente em empresas familiares, onde a transição de liderança pode envolver dinâmicas mais complexas. Esse processo envolve a preparação e a passagem das responsabilidades de gestão e liderança de uma geração para a próxima ou para novos líderes selecionados. Junior e Evangelista (2019) afirmam que resultados de estudos apontam para a falta de planejamento formal da sucessão na maioria das empresas familiares. Isso se confirma com o relato de E – 2:

Formalmente, não houve, assim, uma transição. Eu lembro de uma única transição que em um momento que possa se dizer que agora tu assume determinada coisa, foi quando eu fiz a primeira compra de fornecedores. Eu fiz uma compra errada. A gente vai aprendendo (Entrevistado 2).

Assim sendo, investir no desenvolvimento contínuo dos membros da família e dos funcionários em posições de liderança é essencial para fortalecer a resiliência da empresa. Programas de capacitação e desenvolvimento de habilidades de liderança, gestão de conflitos e comunicação eficaz equipam os indivíduos com as ferramentas necessárias para enfrentar desafios e tomar decisões informadas. Ademais, a educação contínua também promove uma cultura de aprendizado e inovação, que é vital para a adaptação às mudanças no mercado e para a sustentabilidade a longo prazo. Ainda, conforme relata o entrevistado 3, “os desafios da sucessão são diários, e temos que estar preparados para eles sempre.”

São desafios de relacionamento entre proprietário, sucessor, né, entre essas situações assim... e a gente vem fazendo coisas pra superar, pra se entender, pra alinhar pensamentos [...] consegue evoluir, daqui a pouco dá uma recuada, mas não é um assunto que tá morto, enterrado, não, a gente sempre tentando (Entrevistado 2).

Sob outra ótica, o processo de sucessão também se refere à competência e dedicação necessárias para manter e expandir o legado familiar. Isso envolve não apenas a administração eficaz e a implementação de estratégias inovadoras, mas também a preservação dos valores e

princípios estabelecidos pela geração anterior. Carr *et al.* (2011) mencionam que as relações em empresas familiares se diferenciam pelos laços estabelecidos entre família e gestores, que tendem a ser mais fortes e duradouros do que nas empresas não familiares. Isso se revela nas entrevistas realizadas, quando o entrevistado 3 revela que:

O maior desafio para mim, foi quando meu pai faleceu, o medo de não conseguirmos manter a empresa dele era grande [...] tendo como responsabilidade a administração da empresa dele, mas graças a Deus, estamos conseguindo (Entrevistado 3).

Da mesma forma, como relata Garcia (2001), muitas empresas desenvolveram-se a partir da ideia de abandonar a vida de colaboradores e poder prosperar em um empreendimento próprio. Em razão disso, foi possível perceber que, para se ter um processo sucessório eficiente, sem assumir compromissos além das próprias capacidades, ter uma reserva de emergência é essencial para a saúde financeira e para o planejamento da longevidade de uma empresa. Essa reserva, também conhecida como fundo de contingência, consiste em um montante de dinheiro guardado especificamente para enfrentar situações imprevistas e emergências financeiras. “Como eu sempre tive o cuidado de dar um passo conforme a perna, eu... Mas olha, eu não lembro, assim, de ter ficado naquela necessidade de buscar dinheiro para pagar uma conta. Eu sempre procurei ter uma reserva, sempre” (Entrevistado 1).

Nós temos caixa sólido capaz de financiar as nossas operações com folga [...] sempre tendo uma reserva, e o resto é não fazer besteira porque a administração e o administrador [...] é uma coisa simples, mas complexa e que não permite muita bobagem né? Tem certos erros na administração que são fatais (Entrevistado 6).

A existência de uma reserva de emergência faz parte de um planejamento financeiro sólido, demonstrando que a empresa está preparada para o futuro. Além disso, promove uma cultura de prudência e responsabilidade financeira dentro da empresa, incentivando uma gestão mais cuidadosa e estratégica dos recursos. A reserva de emergência é uma ferramenta crucial na gestão de riscos, proporcionando uma rede de segurança que permite à empresa enfrentar eventos adversos sem recorrer a empréstimos emergenciais, que podem ter juros elevados.

Sobre isso, o entrevistado E -5 relata: “Tu tem que ter uma reserva, tu tem que criar uma reserva, um fundo de reserva para poder enfrentar as pandemias, as calamidades que estão aí, né, cada vez mais pelo jeito, se não tiver uma reserva assim, eu acho que não tem condições” (Entrevistado 5).

Em momentos de crise, como uma queda repentina nas vendas ou uma desaceleração econômica, a reserva pode ser usada para manter as operações em funcionamento, pagando salários e outras despesas fixas. Em situações de crise, como desastres naturais, pandemias ou instabilidades econômicas, conforme temos observado com crescente frequência nos dias atuais, a reserva de emergência ajuda a mitigar os impactos negativos, permitindo que a empresa se recupere mais rapidamente. Por isso, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) já asseguravam que para garantir uma boa resiliência organizacional em uma empresa familiar, é necessário um planejamento estratégico que não apenas vise a recuperação de incidentes anteriores, mas também crie novas oportunidades.

4.3 Os principais desafios

A pandemia de COVID-19 causou uma mudança brusca e sem precedentes na rotina das empresas globais. Com restrições de mobilidade, fechamento de negócios e uma mudança rápida para o trabalho remoto, muitas empresas enfrentaram quedas significativas em suas receitas. Entretanto, existem exceções. Conforme afirma o entrevistado 2, a pandemia trouxe

um resultado muito positivo para a empresa. A empresa opera no comércio varejista de tecidos e adota uma política de estocagem elevada para assegurar melhores preços e condições de negociação com seus fornecedores. De acordo com o relato de E – 2, a empresa mantém um grande estoque de tecidos. Consequentemente, com a alta demanda por tecidos para a confecção de máscaras de proteção, houve um aumento significativo na procura por matéria prima para produção, resultando em um considerável incremento na receita da empresa durante a pandemia.

Nessa perspectiva, consoante com McManus *et al.* (2007), uma organização com elevada resiliência consegue identificar e reagir rapidamente a situações que possam ter consequências negativas, encontrando soluções para minimizar esses impactos de forma eficiente. Todavia, setores como turismo, aviação e grande parte das categorias de varejo físico foram altamente impactados, encontrando-se com muitas dificuldades ou até mesmo sendo impedidos de operar. O relato do entrevistado 5 marca esse grande desafio vivenciado mundialmente, quando ele relata que “o maior desafio foi em 2020, 2021 na pandemia, quando chegou no fim da tarde e eu recebi a notícia de que eu não poderia abrir no outro dia.”

Ao mesmo tempo, houve um aumento na demanda por serviços de saúde, tecnologia e *e-commerce*. As empresas tiveram que se adaptar rapidamente, acelerando a transformação digital, implementando novas medidas de segurança e reavaliando suas estratégias de negócios para sobreviver e prosperar em um ambiente incerto. Por essa razão, é possível afirmar que a pandemia trouxe uma verdadeira revolução. Diante desse cenário, a mudança do comportamento do consumidor refletiu nas ações e decisões dos indivíduos ao comprar produtos ou serviços. “O pessoal começou a ter uma aquisição menor de produtos, [...] consumindo muito mais coisas ligadas ao lazer, ao passeio, ao encontro com os amigos” (Entrevistado 1).

Isso também os tornou mais críticos ao consumir, influenciando em como eles percebem, procuram, avaliam, escolhem e usam esses produtos ou serviços, assim como a maneira como reagem após a compra. Vários fatores influenciam esse comportamento, como necessidades e desejos pessoais, motivações, percepções, experiências anteriores, influências sociais e culturais, marketing e publicidade, além de tendências econômicas e tecnológicas.

A gente está vendo aí o comportamento consumidor mudando constantemente e a gente tem que saber avaliar isso e tomar decisões mais próximas do assertivo possível. A gente tem feito isso, mas confesso que é a minha angústia hoje. Que decisões tomar, que rumo tomar, onde investir. Se o produto que eu estou trabalhando é o que o meu público quer comprar, se o que eu estou oferecendo em termos de valor percebido do cliente é vendável, mas tudo isso, se eu consigo também trazer produto bom com um preço que o cliente quer pagar, outro desafio (Entrevistado 5).

Sob esse olhar nas empresas, Eggers (2020) enfatiza que a integração de valores familiares com práticas empresariais inovadoras cria um diferencial competitivo, visto que, frequentemente, reagem de modo distinto em comparação às empresas não familiares durante períodos de crise. Polo; Dewes (2020) relatam que diversas das histórias de surgimento das empresas familiares no Brasil destacaram a perseverança e determinação dos fundadores, além de suas lutas pessoais e a contribuição significativa para o desenvolvimento nacional.

Constatando a afirmação de Carr *et al.* (2011), as empresas familiares geralmente assumem menos riscos, ou seja, são mais conservadoras em sua abordagem de negócios. Muitas delas, que adotam e dão continuidade ao consagrado legado da experiência, agem com boas e apropriadas soluções em certas situações. Em contrapartida, algumas ações como: investir em tecnologia, desenvolver novos produtos ou serviços e explorar novos mercados são formas de garantir que a empresa não apenas sobreviva, mas prospere em um ambiente dinâmico.

Meu pai dizia assim [...] o dinheiro é muito difícil de ganhar, então quando a pessoa compra algo que ela enxerga valor, aquilo tem uma importância muito maior, ele sempre pensava nisso, na fidelização. [...] Ter uma linha de produtos bons, que tu não vai te arrepender de comprar, então aquilo te traz de volta (Entrevistado 2).

Ratificando Lima (2019), as empresas familiares, tendo seu início como pequenos negócios, podem crescer significativamente sob uma boa e eficiente gestão, tornando-se grandes empreendimentos que impulsionam o mercado de trabalho e financeiro. Entretanto, ao avançar a análise de inserção das MPEs no *e-commerce*, num relato bastante similar dos entrevistados 1 e 5, afirmam que seus negócios (MPEs) estão enfrentando grandes desafios e obstáculos ao tentar competir em um mercado digital dominado por grandes marcas. Esses desafios incluem uma visibilidade reduzida, recursos limitados, levando em consideração a diferença de oportunidades ofertadas por conta do porte de cada empresa (grandes empresas podem oferecer preços mais baixos devido ao volume de compras e vendas) e dificuldades em atrair e reter clientes, uma vez que para se manter no mercado atualmente, mais do que em qualquer outro momento, deve-se tentar suprir a necessidade do cliente.

Hoje [...] a concorrência tá cada vez maior, seja internet, que a gente procura também trabalhar em cima disso, mas quem vem já com um dinamismo maior, certamente já vai ter sempre um espaço melhor que a gente. As grandes empresas [...] o momento delas é de se desenvolver em cidades de porte médio, como a nossa, porque as cidades grandes já esgotaram a capacidade, acredito eu, de se desenvolver. Outra questão é o cliente tá te provocando pra ti ter um número cada vez mais expressivo de produtos (Entrevistado 1).

Ainda, conforme descreve o entrevistado 5, “o desafio maior também é te manter como pequeno empresário, com tudo em dia com a questão tributária.” Esse é mais um desafio a ser enfrentado não somente pelas empresas familiares, mas sim pelas empresas no geral. Couto *et al.* (2017) evidenciam que os fatores que contribuem para o risco de mortalidade empresarial incluem aspectos externos, como crises econômicas, financeiras e regulamentações governamentais. Ou seja, é o dever de cumprir uma série de obrigações tributárias que incluem, entre outros, o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), o Imposto sobre Serviços (ISS) e as contribuições para a Seguridade Social (INSS). Tributos esses que são essenciais para o financiamento das atividades governamentais, como infraestrutura, saúde, educação e segurança pública.

Além disso, a complexidade do sistema tributário exige das empresas um planejamento fiscal cuidadoso para garantir conformidade e eficiência na gestão de seus recursos financeiros. Conforme relata o entrevistado 1, “Teve série de situações, possivelmente questões tributárias, que teve momentos de situações de descuidos contábeis, que a gente teve que aportar um recurso bem pesado para poder deixar as coisas todas em dia.” Não obstante, a incerteza em torno das políticas tributárias e a dificuldade de previsão fiscal também desencorajaram investimentos e inovações, impactando negativamente o crescimento e desenvolvimento empresarial durante esse período.

Conforme afirma o entrevistado 6: “O maior desafio, eu posso dizer, foi na virada da década de 1980 para 1990, e aí sim, essas crises econômicas do país aumentaram violentamente.” É notório que as crises tributárias tiveram e ainda têm um impacto significativo sobre as empresas, especialmente devido a mudanças frequentes na legislação fiscal e aumento das cargas tributárias. As empresas enfrentam desafios crescentes para cumprir com as novas regulamentações fiscais, o que muitas vezes resulta em custos adicionais e complexidades operacionais, por isso, reitera-se a importância de manter-se como uma organização resiliente, que se alinha com o pensamento de Starr *et al.* (2004), onde é aquela organização capaz de

adquirir habilidades e capacidades para suportar falhas sistêmicas e adaptar-se a novos cenários de risco.

Considerando as circunstâncias, é crucial que as empresas se mantenham atualizadas sobre as constantes mudanças na legislação tributária e busquem assessoria especializada para otimizar seu planejamento fiscal. A adequada gestão tributária não apenas garante a conformidade legal, evitando multas e sanções, mas também pode resultar em significativas economias financeiras e competitividade no mercado. Além disso, a transparência e a responsabilidade fiscal contribuem para a construção de uma reputação sólida e confiável, essencial para atrair investidores e parceiros de negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar o impacto dos conflitos na resiliência em empresas familiares no município de Alegrete/RS. Ele foi alcançado através da análise de conteúdo, onde foi possível uma compreensão detalhada das dinâmicas específicas das empresas familiares, destacando os fatores culturais, econômicos e sociais que influenciam suas operações. Além disso, ao estudar empresas familiares no interior, esta pesquisa identificou os principais obstáculos e desafios que essas empresas enfrentam, como dificuldades de acesso a mercados maiores, limitações de recursos e questões de sucessão. Também pôde destacar oportunidades específicas para crescimento e desenvolvimento, como nichos de mercado inexplorados e estratégias de inovação adaptadas ao contexto local.

Sob essa ótica, a partir dos resultados alcançados, evidenciou-se que a resiliência de empresas familiares está intimamente ligada à forma como os conflitos internos e externos são gerenciados. Conforme foi relatado por todos os entrevistados, embora os conflitos sejam inevitáveis, ter uma gestão eficaz pode transformar potenciais pontos de tensão em oportunidades para fortalecimento e crescimento. Nesse sentido, implementar estruturas de governança claras, planejar sucessões de maneira cuidadosa, investir em educação contínua e promover uma comunicação aberta são estratégias essenciais para construir uma empresa familiar resiliente. Essas práticas já são realizadas principalmente nas empresas 1 e 5, garantindo não apenas uma ajuda para mitigar os impactos negativos dos conflitos, mas também para que a empresa possa enfrentar adversidades, adaptar-se a mudanças e assegurar um legado duradouro para as futuras gerações.

Um aspecto crítico para a continuidade das empresas familiares que foi mencionado é o planejamento sucessório, que requer um equilíbrio delicado e cuidadoso entre as necessidades do negócio e as dinâmicas familiares. Esse equilíbrio implica no planejamento prévio, comunicação eficaz e um enfoque estruturado nos aspectos legais e financeiros, sendo todos esses, fatores essenciais para uma transição de poder bem sucedida. Diante do relato dos entrevistados, foi possível perceber que apenas uma empresa (entrevistado 2) mencionou maiores dificuldades no processo sucessório, afirmando enfrentar mais conflitos, que influenciam no seu dia a dia e na relação direta com meu filho. Por isso, manter uma comunicação aberta e transparente com diálogos periódicos para discutir questões empresariais e familiares de forma honesta ajuda a garantir que a empresa familiar continue a prosperar nas gerações futuras.

Além do mais, as empresas frequentemente enfrentam choques financeiros significativos, que podem resultar de diversas fontes, como crises econômicas, mudanças regulatórias e flutuações de mercado. Ao serem questionados sobre os principais choques financeiros já vivenciados pelas suas empresas, muitos relataram as mesmas situações, por isso, foi possível elencar os mais citados, sendo eles: a pandemia, a mudança do comportamento do consumidor e conseqüentemente a inserção das MPEs no *e-commerce* e também as questões

tributárias. Além disso, esses choques resultam em dificuldades financeiras significativas, incluindo queda de receita, aumento de despesas e pressão sobre o fluxo de caixa.

Contraopondo-se aos demais entrevistados, apenas uma empresa (E - 2) relatou aumento na sua receita durante o período avassalador da pandemia. Dessa forma, considerando as circunstâncias para a maioria dos empreendedores, para superar esta crise sanitária global, as empresas precisaram adotar estratégias proativas e flexíveis, mantendo uma gestão financeira prudente e eficaz, fazendo com que esses choques financeiros fossem amenizados. Isso envolve a revisão e atualização regular de orçamentos, análise minuciosa de custos e receitas, e a implementação de medidas para reduzir despesas e aumentar a eficiência operacional.

Além disso, todos relataram que é essencial ter uma política de gerenciamento de caixa sólida, garantindo uma reserva de emergência adequada para garantir uma posição financeira mais estável e evitar problemas inesperados. Ainda, como foi bastante mencionado pelos entrevistados 1 e 5, a capacidade de adaptação, a inovação e uma cultura organizacional resiliente são fundamentais para enfrentar e superar choques financeiros, permitindo que as empresas não apenas sobrevivam, mas também prosperem em um ambiente empresarial que está em constante mudança.

À face do exposto, esta pesquisa enfrentou limitações, que referem-se ao tempo limitado, um fator que dificultou parcialmente o desenvolvimento do estudo. Assim sendo, o presente estudo serve como uma base para pesquisas futuras, oferecendo análises que outros pesquisadores podem utilizar para explorar novos ângulos ou aprofundar o estudo sobre empresas familiares em contextos similares. Ainda, oferece *insights* valiosos que beneficiam não apenas a comunidade acadêmica, mas também os empresários locais e a economia regional, contribuindo para o desenvolvimento resiliente dessas empresas.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Antônio C. R. Et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- ARMEANU, D. et al. Approaches on Correlation between Board of Directors and Risk Management in Resilient Economies. **Sustainability**, v. 9, n. 2, p. 173, 25 jan. 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRAGANÇA, F.; NETTO, F. G. de M. O protocolo familiar e a mediação: instrumentos de prevenção de conflitos nas empresas familiares. **Revista Brasileira de Resolução Alternativa de Disputa**. Belo Horizonte: Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 217-230, jan./jun. 2020.
- BRESSAN, A. A.; SCHIEHLL, E.; PROCIANOY, J. L.; CASTRO, L. R. K. de. Perspectivas da pesquisa em governança de empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 696–702, nov./dez., 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190331>
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CANÇADO, V. L.; MUYLDER, C. F.; LIMA, J. B.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Grupo Seculus. In: Encontro da ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. **Uma medida das variações no capital social interno entre empresas familiares**. *Empreendedorismo: Teoria e Prática*, v. 35, n. 6, p. 1207– 1227, nov., 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x>.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. **Investigação narrativa: experiência e história na pesquisa qualitativa**. São Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Conceito de empresa familiar. **Administradores**, ZORZANELLI, G. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/conceito-de-empresa-familiar>. Acesso em: 23 out 2023.
- DE FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Rios dos Sinos. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 387–402, out./dez. 2010.
- DUARTE, F. D. **Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares**. – Porto Alegre. 2006. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre/RS.

EGGERS, F. Mestres dos desastres? Desafios e oportunidades para as PME em tempos de crise. **Revista de Pesquisa Empresarial**, v. 116, p. 199-208, 2020. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.025

Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes. **SEBRAE**, São Paulo, 06 mar. 2017. Pessoas/Sucessão Familiar. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 3 nov 2023.

FENACON, Responsável por 65% do PIB brasileiro, apenas 36% das empresas familiares sobrevivem à sua segunda geração. 2023. **FENACON**. Disponível em: <https://fenacon.org.br/noticias/responsavel-por-65-do-pib-brasileiro-apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-sua-segunda-geracao/>. Acesso em: 20 jan. 2024.

FERREIRA, C. G.; BERTUCCI, J. de. O. **A economia popular solidária em Belo Horizonte: um estudo exploratório**. 2005. Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisar/td/TD255.pdf>. Acesso em: 22 fev 2024.

FERREIRA, L. F. F. et al. (2012). A quantitative analysis of the premature mortality of small companies in the city of São Paulo. **Gestão & Produção**, 19 (4), 811-823. DOI: 10.1590/S0104-530X2012000400011.

FLATTEN, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. Capacidade de absorção e desempenho das empresas nas PME: a influência mediadora das alianças estratégicas **Revisão de Gestão Europeia**, v. 8, n. 3, p. 137–152, set., 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>

FREITAS, E. C. DE; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, p. 31- 43, jan./jun., 2005. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v2i1.1063>.

GALLO, M. A.; RIBEIRO, V. S. **A Gestão das Empresas Familiares**. São Paulo: Almedina, 1996.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E., Davis, J. A., HAMPTON, M. M., LANSBERG, J. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JUNIOR, G. A. de S.; EVANGELISTA, S. T. dos S. As Empresas Familiares e o Planejamento Sucessório: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Factus de Administração e Gestão**. v. 4, n. 1, 2019.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; TREACY, E. F. **Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática**. Bookman. Porto Alegre, 2009.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEITER, L. P. Em direção a um modelo integrativo de sucessão efetiva. **Teoria e Prática do Empreendedorismo**, Baltimore, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.

LENGNICK-HALL, C. A., BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Desenvolver uma capacidade de resiliência organizacional através da gestão estratégica de Recursos Humanos. **Revisão de Gestão de Recursos Humanos**, v.21, n.3, p. 243–255, 2011.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set.,1992.

LIMA, W. R. C. **OS DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**: um estudo na loja vira e mexe. 2019. 20 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Bacharelado em Administração, Unievangélica, Anápolis, 2019.

MAHAMID, I. Fatores que afetaram o fracasso empresarial: Perspectiva dos Empresários. **Engenharia, Construção e Gestão Arquitetônica**, Inglaterra, v. 19, n. 3, p. 269-285, 2012. DOI: [10.1108/09699981211219607](https://doi.org/10.1108/09699981211219607)

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCMANUS, S.; SEVILHA, E.; BRUNSDON, D.; VARGO, J. Gestão de Resiliência: Uma Estrutura para Avaliar e Melhorar a Resiliência das Organizações. **Organizações Resilientes**, Nova Zelândia, v. 1, n. 78, jan., 2007. Disponível em: <https://ir.canterbury.ac.nz/server/api/core/bitstreams/e2469bee-f5fd-4bbb-86dd-98eac72da469/content>. Acesso em: 7 nov 2023.

MELO, Pedro de Sá e. **Empresas familiares**: O protocolo familiar como um processo. Lisboa, 2016.

MERHI, D. Q.; SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; SILVA, A. R. L. Carreiras e Processo Sucessório na Empresa Familiar: Uma Análise à Luz da Teoria Psicanalítica. In: Encontro da ANPAD, 34. 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**

MINICHILLI, A.; BROGI, M.; CALABRÒ, A. Resistindo à tempestade: propriedade familiar, governança e desempenho durante a crise financeira e econômica. **Governança Corporativa: Uma Revisão Internacional**, Itália, jun., 2015. DOI:[10.1111/corg.12125](https://doi.org/10.1111/corg.12125).

Negócios familiares: entenda como eles funcionam. **SEBRAE**. 2019. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negociosfamiliares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>

OLIVEIRA, D. **A empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. **Strategic Management Journal**, 37, 1615-1631. DOI:10.1002/smj.2410.

Pesquisa Global de Empresas Familiares 2021. **PwC Brasil**, 2021. Estudos PwC. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2021/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html#:~:text=As%20empresas%20familiares%20brasileiras%20tiveram,enquanto%2019%25%20encolheram%20em%202019>. Acesso em: 3 nov 2023.

PINNEGAR, S.; J. G. DAYNES. Localizando historicamente a investigação narrativa. *In*: CLANDININ, D. J. **Manual de investigação narrativa: mapeando uma metodologia**. Londres: Sage, 2007.

POLO, Alana Taís; DEWES, Fernando. Processo sucessório em uma empresa familiar: uma análise de suas práticas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 1-24, jun. 2020.

SANTINI, S.; FAVARIN, E. de. V. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v.8, nº1 (2015).

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, p. 21, 2000.

SILVEIRA, A. Di M. da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

STARR, R., NEWFROCK, J., DELUREY, M. A Empresa Resiliente: Gerenciando Riscos na Economia em Rede. **Estratégia + Negócios**. v. 30, p. 1-10, ago., 2004.

Stephenson, A., Seville, E., Vargo, J., Roger, D. Benchmark Resilience: A study of the resilience of organisations in the Auckland Region. **Resilient Organisations**. 2010.

TEIXEIRA, E. de O.; WERTHER, W. B. Resiliência: Renovação contínua de vantagens competitivas. **Horizontes de Negócios**, v. 56, n. 3, p. 333-342, 2013. DOI: [10.1016/j.bushor.2013.01.009](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009)

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

USSMAN, Ana Maria. **Empresas Familiares**. Lisboa, Silabo, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas 3 ed., 2008.

VOGUS, T.; SUTCLIFFE, K. Organizational resilience: towards a theory and research agenda. *In*: Proceedings from IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, **Anais**, p. 3418-3422, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista semiestruturada faz parte do Trabalho de Curso de autoria de Maria Eduarda Dalcin Rios, graduanda em Administração na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Santana do Livramento, sob orientação da Professora Vanessa Rabelo Dutra. A pesquisa tem por objetivo analisar o impacto dos conflitos na resiliência em empresas familiares.

1. Em que ano foi fundada a empresa? Como ela surgiu? Qual o ramo de atuação?
2. Há quantos anos você trabalha na empresa?
3. Você sempre atuou no mesmo cargo? Pode falar um pouco sobre sua trajetória?
4. Quantas pessoas da família atuam na empresa?
5. Na sua opinião, existe diferencial de uma empresa familiar de uma não familiar? Qual(is)?
6. A empresa já passou por processo de sucessão? Quantas vezes? Você tem conhecimento de como foi o desenvolvimento destes processos?
7. Quais foram os maiores desafios que você vivenciou diante da relação família/trabalho? Você acha que esses desafios geraram conflitos familiares ou laborais?
8. Quais os principais conflitos que já foram ou são enfrentados pela empresa?
9. Como você identifica se os conflitos familiares influenciam nas tomadas de decisões da empresa? Ou você não deixa que isso afete o desempenho da mesma?
10. Até hoje, qual o maior desafio vivenciado pela empresa? E de que maneira você superou?
11. Qual a dica para uma boa gestão financeira e organizacional em uma empresa familiar?
12. Você consegue mencionar três choques financeiros que a empresa superou? Pode falar sobre?
13. Fale um pouco sobre como você posicionaria a sua empresa em relação à capacidade de enfrentar momentos desafiadores e complexos.

	Questões de pesquisa
Identificação do perfil da empresa e respondente	<ul style="list-style-type: none"> - Em que ano foi fundada a empresa? Como ela surgiu? Qual o ramo de atuação? - Há quantos anos você trabalha na empresa? - Você sempre atuou no mesmo cargo? Pode falar um pouco sobre sua trajetória? - Quantas pessoas da família atuam na empresa? - Na sua opinião, existe diferencial de uma empresa familiar de uma não familiar? Qual(is)? - Fale um pouco sobre como você posicionaria a sua empresa em relação à capacidade de enfrentar momentos desafiadores e complexos.
Objetivos geral e específico	
Analisar o impacto dos conflitos na resiliência em empresas familiares.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais foram os maiores desafios que você vivenciou diante da relação família/trabalho? Você acha que esses desafios geraram conflitos familiares ou laborais? - Como você identifica se os conflitos familiares influenciam nas tomadas de decisões da empresa? Ou você não deixa que isso afete o desempenho da mesma?
Identificar os principais conflitos existentes em empresas familiares;	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os principais conflitos que já foram ou são enfrentados pela empresa? - Qual geração está à frente da empresa? Já houve processo de sucessão? Ocorreram conflitos decorrentes da sucessão? - Até hoje, qual o maior desafio vivenciado pela empresa? E de que maneira você superou?
Conhecer os aspectos de sucessão nas empresas familiares;	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa já passou por processo de sucessão? Quantas vezes? Você tem conhecimento de como foi o desenvolvimento destes processos? - Qual a dica para uma boa gestão financeira e organizacional em uma empresa familiar?
Verificar os principais desafios vivenciados pelas empresas familiares.	<ul style="list-style-type: none"> - Você consegue mencionar três choques financeiros que a empresa superou? Pode falar sobre?