

## DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES A PARTIR DO ATEMPORAL “PODC”

DIAGNOSIS OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES BASED ON THE TIMELESS “PODC”

Recebido em 26.06.2024 Aprovado em 11.10.2024

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v12i2.63437>

### Tanize Petterini Milbradt

[tanizepetterini@hotmail.com](mailto:tanizepetterini@hotmail.com)

Bacharela em Administração/Instituto Federal Farroupilha – São Vicente do Sul/RS, Brasil

<https://orcid.org/0009-0002-3170-5065>

### Maíra Nunes Piveta

[mairanpiveta@gmail.com](mailto:mairanpiveta@gmail.com)

Pós-doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis/Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria/RS, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-5518-9515>

### Vinícius Costa da Silva Zonatto

[viniciuszonatto@gmail.com](mailto:viniciuszonatto@gmail.com)

Professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis/Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria/RS, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>

## Resumo

A presente pesquisa dedicou-se a diagnosticar a gestão administrativa em empresas familiares da região do Vale do Jaguari/RS. Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como descritiva tendo sido operacionalizada por meio de levantamento do tipo *survey* junto aos gestores das referidas empresas. Os principais achados indicaram que, por mais que a maioria das empresas familiares investigadas sejam de pequeno porte, elas priorizam uma adequada gestão administrativa por meio das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar fazendo a “lição de casa”. Observou-se, por meio da aferição das menores médias, que apenas a função administrativa “controle” precisa de mais atenção da gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Planejamento. Organização. Direção. Controle.

## Abstract

This research was dedicated to diagnosing administrative management in family businesses in the Vale do Jaguari/RS region. Methodologically, the research is classified as descriptive and was carried out through a survey with the managers of the aforementioned companies. The main findings indicated that, although the majority of family businesses investigated are small, they prioritize adequate administrative management through the functions of planning, organizing, directing and controlling by doing “homework”. It was observed, through the measurement of the lowest averages, that only the administrative function “control” needs more attention from business management.

**Keywords:** Family businesses. Planning. Organization. Direction. Control.

## Introdução

As empresas, de modo geral, enfrentam desafios comuns a qualquer empreendimento, tais como, conflitos interpessoais, concorrência, instabilidades no clima organizacional, gestão de conhecimento e dificuldades financeiras. Contudo, para uma empresa familiar, além de todos estes obstáculos, há também dificuldades que surgem devido às suas características intrínsecas. Essas organizações frequentemente não conseguem desvincular as dinâmicas familiares da tomada de decisão profissional, o que gera uma série de turbulências que gradualmente comprometem a gestão e, conseqüentemente, a sustentabilidade do negócio.

Segundo Martins *et al.* (1999, p.17- 18) “as origens das empresas familiares brasileiras se deram por meio da capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado”. Adicionalmente, os autores (1999) concluem que “as capitanias, como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança”. Logo após, houve um grande movimento imigratório; várias famílias chegaram de diversos lugares do mundo, como Itália, Japão, Espanha, Alemanha etc., tendo como sua principal característica a família e a sua imagem patriarcal, depositando nos filhos expectativas pessoais, para que pudessem absorver o lado administrativo da organização familiar e conquistar o que os pais não conseguiram (Pousa et al., 2005).

A região em que o estudo em questão foi conduzido consiste no Vale do Jaguari, que de acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2015-2030 (elaborado pela Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão), ocupa uma área territorial de 11.254,08 Km<sup>2</sup>. O Vale é composto por nove cidades: Cacequi, Capão do Cipó, Jaguari, Mata, Nova Esperança do Sul, Santiago, São Francisco de Assis, São Vicente do Sul e Unistalda – ambas localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul. Em extensão territorial, os municípios de São Francisco de Assis, Santiago e Cacequi representam 64% da área total da região. Esta região apresenta uma população de pouco mais de 100 mil habitantes onde o principal centro urbano é Santiago, com uma população de cerca de 49 mil habitantes, seguido por São Francisco de Assis, Cacequi e Jaguari, com populações na faixa de 10 a 20 mil habitantes. Os municípios restantes são de pequeno porte, com populações abaixo de 10 mil habitantes.

O Vale do Jaguari apresenta uma realidade permeada pela tradição em empreender e criar organizações que são geridas por membros de uma mesma família. O Vale destaca-se pelas fábricas, como na região de Nova Esperança do Sul/RS, onde os curtumes fazem da cidade uma referência pela fabricação de botas e artefatos de couro. Muitos dos empreendimentos destas cidades derivam da agricultura familiar, tanto Jaguari quanto Cacequi se destacam pela produção vitivinícola. É sabido que a gestão de uma empresa familiar é complexa, pois geralmente os valores pessoais e familiares podem influenciar significativamente a profissionalização, sucessão, inovação e os processos administrativos (Zapata-Cantu et al., 2023). Na gestão profissionalizada, as decisões são baseadas em critérios técnicos, objetivos e racionais. Em contraste, na gestão tradicional familiar, essas decisões também são influenciadas por aspectos emocionais e afetivos (Werner, 2004).

Embora existam vários índices comprovando que há uma grande chance de encerramento de empresas familiares, há também vários exemplos de organizações que seguem crescendo e até mesmo aumentando seu capital. Estas empresas tendem a focalizar no crescimento a longo prazo e em estratégias conservadoras, o que pode levar a retornos maiores ao longo do tempo e a um desempenho sustentado mesmo diante de crises econômicas, comprando outras empresas e desenvolvendo-se com maestria (Decker & Günther, 2017). Para conseguirem tais feitos, as empresas familiares vêm buscando estratégias, como: se organizar, profissionalizar a gestão, abertura de capital, melhoria na tecnologia, redução no número de familiares na gestão e transferir tal responsabilidade para conselhos administrativos (Moreira Junior & Neto, 2007).

Dado o exposto e buscando aprofundar as investigações existentes na literatura sobre a gestão em empresas familiares, definiu-se como objetivo para esta pesquisa diagnosticar a gestão administrativa das empresas familiares da região do Vale do Jaguari/RS. Para tanto, o presente estudo encontra-se segmentado em cinco seções. Além desta introdução, tem-se a revisão da literatura, procedimentos metodológicos do estudo, apresentação e análise dos resultados e as considerações finais. Ao final, são elucidadas as referências bibliográficas utilizadas ao longo do estudo.

## Gestão em Empresas Familiares

As empresas familiares têm desempenhado um papel crucial no mundo dos negócios há muitos anos. Apesar de sua complexidade, são fundamentais para o desenvolvimento e a manutenção da sociedade. A pandemia por Covid-19, mencionada por Rocha e Pelogio (2023) como um evento que impôs grandes desafios à sobrevivência dos negócios, destacou a capacidade dessas empresas de resolver problemas complexos mais rapidamente do que as empresas não familiares. Essa agilidade se deve à sua proximidade com os processos e a gestão da empresa, bem como à sua extensa rede social, tanto interna quanto externa, que lhes permite responder rapidamente às necessidades do mercado com decisões ágeis e adaptativas (Zapata-Cantu et al., 2023).

Segundo Lodi (1987), o processo de gestão em uma empresa familiar envolve muitos mitos, inclusive a ideia de que o ambiente de trabalho deve tentar reproduzir a harmonia do lar, sendo um local onde não há disputas e conflitos. Uma vez que, para evitar grande parte dos desentendimentos que ocorrem em empresas familiares, estas precisam adotar medidas em busca da profissionalização de sua gestão. Segundo Werner (2006), profissionalizar a gestão significa incorporar princípios rigorosos e processos administrativos claros, fundamentados em preceitos de responsabilidade social e integração no contexto empresarial com todos os acionistas, sejam eles membros da família ou não.

Para tanto, administrar consiste no processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz (Chiavenato, 2004). Em seguida, serão teoricamente discutidas as funções administrativas, fundamentais na gestão administrativa familiar.

### Planejamento

Apesar da crescente popularidade do planejamento na prática organizacional, a quantidade de publicações acadêmicas sobre o tema tem diminuído drasticamente, fazendo com que esta aparente inconsistência entre a popularidade do planejamento estratégico na prática e seu declínio no âmbito acadêmico suscite maiores investigações (Wolf & Floyd, 2017). O planejamento desempenha um papel central nas empresas, pois é um pré-requisito para uma gestão bem-sucedida e fundamental para a organização e viabilidade das atividades empresariais (Kareska, 2023).

O planejamento pode ser visto como um processo que busca alcançar os objetivos desejados de uma forma mais eficiente e efetiva por meio do melhor direcionamento de esforços e recursos pela organização (Oliveira, 1996). Seu conceito engloba o processo de definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos mecanismos para atingi-los, por meio da interferência na realidade, com a intenção de passar de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo previamente definido, em que as decisões tomadas agora, afetarão o futuro da organização (Maximiano, 1995).

Considerando os grandes níveis hierárquicos de uma organização, é possível citar três tipos de planejamento existentes, conforme preconiza Oliveira (1996): o planejamento estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico, de acordo com Wolf e Floyd (2017), caracteriza-se por sua periodicidade e sugerida formalização buscando influenciar a direção estratégica de uma organização por um período determinado. Um dos propósitos contempla a coordenação e integração de decisões estratégicas deliberadas e emergentes servindo-se de níveis diferentes de formalização, regras e procedimentos explícitos que garantam a consecução dos planos (Wolf & Floyd, 2017).

Tomando como ponto de partida o desenvolvimento do planejamento estratégico, parte-se para a tradução dos planos nos demais níveis hierárquicos (tático e operacional), conforme caracterizado no Quadro 1 adiante.

Quadro 1 – Níveis do Planejamento

Tipos de Planejamento	Características Básicas
Estratégico	Processo gerencial, que permite ao administrador efetuar o norteamento da organização no sentido de permitir otimizar a relação entre a organização e o ambiente em que está inserida. São tomadas as decisões estratégicas, que decorrem de informações não programadas, de ampla perspectiva, antecipatórias e não rotineiras, para auxílio à administração estratégica que, normalmente, desenvolve metas globais, estratégias, políticas e objetivos, dentro do planejamento estratégico da organização. Além disso, monitora o desempenho estratégico e o norteamento, nos diversos ambientes – político, econômico e competitivo – que cercam a organização.
Tático	Objetiva otimizar apenas um determinado departamento da organização, agregando informações de apenas uma área de resultado e não de toda a organização. As informações que servirão para o planejamento tático envolvem informações não programadas, concentrando-se em um nível médio de decisão, pois desenvolvem planos de curto e médio prazo. Durante o planejamento tático, são efetuadas programações e orçamentos, determinação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização, bem como a distribuição de recursos e monitoramento dessas subunidades.
Operacional	Constitui-se na formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas na organização. As decisões operacionais necessitam de programação prévia e detalhamento por meio de planos organizacionais de curto prazo. Nesse nível, é implantado o plano de ação da organização, de forma a contemplar o custo/benefício para a organização. É pelo planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização.

Fonte: Oliveira (1996, 2004); O'Brien (2002); Naliato e Passos (2006); Carmo e Pontes (2006)

Em síntese, o planejamento é essencial na gestão administrativa familiar, pois envolve a antecipação de ações e decisões para estabelecer objetivos claros, definir os meios e recursos necessários para alcançá-los de forma eficiente, e trabalhar na direção da visão de futuro e cumprimento da missão da empresa (Lorenzett et al., 2020). Sua importância reside em garantir a direção certa, minimizar riscos e aproveitar oportunidades, promovendo a continuidade e o sucesso do negócio familiar.

## Organização

A função administrativa “organização” pode ser caracterizada como a reunião de pessoas constituída ordenadamente em prol do alcance de objetivos em comum (Lacombe & Heilborn, 2003). Teixeira (1981) contribui de modo atemporal ao elucidar que a organização consiste na função de reunir os diversos recursos e fatores necessários para a consecução dos planos, após a sua determinação. Outrossim, é necessário estabelecer uma estrutura organizacional por meio da qual os gestores e subordinados serão coordenados elaborando sistemas e normas para executar os projetos especificados nos planos. A natureza única das empresas familiares faz delas um contexto relevante para explorar a noção de estrutura organizacional (Ahmad Tipu, 2023).

Na gestão de empresas familiares, a função da organização é fundamental, pois envolve a definição clara de estruturas e hierarquias que facilitam a coordenação e a comunicação entre os membros da família e outros colaboradores. A revisão da literatura indica que empresas familiares com estruturas organizacionais claras podem aperfeiçoar a construção de legado, a orientação empreendedora e a eficiência, contribuindo para sua longevidade e desempenho (Ahmad Tipu, 2023).

Outro reflexo positivo atribuído à essa função é a melhor adaptação às transições mercadológicas e manutenção da vantagem competitiva por meio da formalização de processos e criação de departamentos funcionais (Chrisman et al., 2012). Em síntese, a organização dentro das empresas familiares não só promove a ordem e a clareza, mas também contribui para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo do negócio.

## Direção

A importância da liderança e o papel crucial dos tomadores de decisões na condução e sucesso das empresas têm estado no centro do debate econômico há muito tempo (Mullins & Schoar, 2016). A função de direção, no contexto administrativo, está passando por uma significativa transformação, refletindo a evolução nas práticas de liderança e gestão de pessoas promovendo uma abordagem mais integrada e empática na condução das equipes (Sobral & Furtado, 2019). Segundo Chiavenato (2004), a maneira de dinamizar a organização, fazer as coisas

acontecerem, servir ao cliente, gerar valor e produzir e distribuir resultados relevantes para todos os envolvidos está passando por mudanças e o reajustamento das relações de poder e crescimento do *empowerment* são fatores fundamentais por trás dessas transformações.

Conforme Sobral e Furtado (2019) tudo isso está mudando à medida que os novos arranjos organizacionais mostram-se menos hierarquizados e mais colaborativos. O paradigma de liderança da era industrial que retrata o líder como um herói responsável por definir e comunicar estratégias, inspirar e recompensar, enquanto os liderados são considerados passivos e moldáveis, fica cada vez mais obsoleto (Sobral & Furtado, 2019). O novo papel da administração é promover a instabilidade necessária para revelar potencialidades latentes e criar condições que favoreçam o aprendizado e a troca de informações por meio das interações. Trata-se de questionar permanentemente o *status quo*. Com o objetivo de reunir e resumir os principais elementos que tradicionalmente compõem o escopo da função de direção, apresenta-se o Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2** – Elementos do processo de direção

Elementos	Descrição
Habilidades do líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpessoais: relacionamento, comunicação, percepção, persuasão e empatia.</li> <li>• De tomada de decisão: Visão sistêmica, diagnóstico, prognóstico, criatividade e flexibilidade para adaptação às mudanças.</li> <li>• Técnicas: conhecimento.</li> </ul>
Tipos de poder articulado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coerção: uso do medo ou ameaça de punição;</li> <li>• Recompensa: reconhecimento perante meta alcançada;</li> <li>• Autoridade: poder resultante da posição ocupada na hierarquia formal da organização;</li> <li>• Talento: poder derivado da perícia possuída por uma pessoa;</li> <li>• Referência: poder derivado do carisma possuído por uma pessoa.</li> </ul>
Estilo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocrático: o líder fixa as diretrizes e toma as decisões sozinho;</li> <li>• Democrático: o líder orienta, mas quem decide é o grupo;</li> <li>• Liberal: o grupo tem total liberdade para tomar decisões. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.</li> </ul>
Forma de ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado para tarefas: Os líderes enfatizam os aspectos técnicos do trabalho, preocupando-se com o cumprimento das tarefas, das metas, dos prazos, do orçamento e dos padrões de qualidade;</li> <li>• Orientado para pessoas: enfatizam as relações interpessoais; demonstrando interesse nas necessidades de seus funcionários e valorizando o desenvolvimento de sua equipe.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Attadia (2007)

Dado o exposto, conclui-se que a mobilização e gestão de todos os recursos materiais e financeiros disponíveis para produzir resultados efetivos estão nas mãos das lideranças nas empresas, que devem utilizar diversos mecanismos para alcançar esse objetivo. A centralidade das pessoas no contexto organizacional as torna responsáveis por trazer vida, inteligência, emoção e ação para a organização (Maximiano, 1995). São os colaboradores que asseguram a dinâmica do negócio por meio de seus conhecimentos, habilidades e competências (Chiavenato, 2012). Em outras palavras, nenhuma empresa pode operar sem as pessoas.

Focalizando no padrão estrutural da maioria das empresas familiares, evidencia-se um desafio às tendências contemporâneas para a área de liderança e gestão de pessoas. Marconatto (2018) afirma que o papel de dirigir convida os gestores de pequenas e médias empresas a sistematizar os negócios constantemente, buscando diminuir a dependência de poucos funcionários e personalidades para evitar que a empresa se torne instável e refém de uma gestão operacional. Essa perspectiva contrapõe-se aos ditames comportamentais emergentes, que promulgam o *empowerment* e a fidelização de funcionários, pois, em empresas com um número reduzido de colaboradores, colocar nas mãos de poucos a operação pode comprometer substancialmente a estabilidade organizacional.

A próxima seção trará a definição da última função administrativa: o controle.

## Controle

Define-se controle como o processo sistemático de monitoramento das atividades de uma organização, de forma consistente com as metas estabelecidas no planejamento (Daft, 2005). O processo de controle fecha o ciclo administrativo, possibilitando à organização tomar ações corretivas e implementar ações de melhoria, mantendo, assim, sua competitividade (Maximiano, 2004). A literatura aponta que o controle gerencial também pode promover ganhos em termos de flexibilidade organizacional e melhoria no desempenho (Oyadomari et al., 2023).

O controle é o aspecto administrativo que mais sofreu mudanças nos últimos tempos. Segundo Chiavenato (2004), a função sofreu sérias adequações e limitações em favor da liberdade e da autonomia das pessoas, além da isenção de regras que balizam comportamentos e decisões. As métricas de desempenho são uma estratégia de controle. Um sistema efetivo de medição de desempenho deve atender quatro finalidades, conforme Neely (1998):

- a) “Checar” posição: Saber como o desempenho da organização está e para onde está indo;
- b) Comunicar posição: Utilizar medidas de desempenho para comunicar desempenho e recompensar os empregados;
- c) Confirmar prioridades: As medidas de desempenho apontam quais os pontos fortes e fracos da empresa, identificando as prioridades de ação; e
- d) Compelir o progresso: Utilizar medidas de desempenho para modificar o comportamento das pessoas.

Complementando, Chiavenato e Sapiro (2009) apontam que o controle é essencialmente um processo que orienta a atividade realizada para um objetivo pré-estabelecido. A principal característica do controle é avaliar se a atividade monitorada está atingindo ou não os resultados esperados. No contexto do planejamento estratégico, a função de controle é garantir que o desempenho real corresponda aos resultados planejados e desejados previamente.

Além disso, a tecnologia tem revolucionado a função de controle nas organizações modernas, trazendo ferramentas mais sofisticadas para monitoramento e análise de desempenho. O uso de tecnologias como análise de big data e sistemas de informação integrados permite um controle mais preciso e em tempo real, facilitando a tomada de decisões informadas e a implementação de estratégias corretivas de maneira mais ágil (Björkdahl & Holmén, 2019). Os autores (2019) destacam que a digitalização está reconfigurando a função de controle, exigindo uma adaptação contínua das práticas e estratégias de controle para maximizar os benefícios e mitigar os desafios associados às novas tecnologias.

Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa serão apresentados na próxima seção.

## Procedimentos metodológicos

Com o objetivo definido, o presente estudo caracteriza-se como sendo aplicado possuindo natureza descritiva e abordagem quantitativa a partir da aplicação de questionários. A população definida para este estudo configurou-se nas empresas familiares da região do Vale do Jaguari/RS, o qual abrange os municípios de Cacequi, Capão do Cipó, Jaguari, Mata, Nova Esperança do Sul, Santiago, São Francisco de Assis, São Vicente do Sul e Unistalda – conforme apresentado anteriormente. A amostra final obtida com a aplicação da pesquisa junto aos gestores de empresas familiares da região do Vale do Jaguari/RS restou constituída por quarenta e três empresas.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, o qual foi direcionado para os gestores e colaboradores com papel de gestão nas empresas. O questionário foi elaborado com base no instrumento de pesquisa desenvolvido no artigo intitulado ‘Modelo para avaliação da influência da família no processo de gestão de empresas familiares: um estudo teórico com base no processo administrativo’ dos autores Lesley Carina do Lago Attadia Galli, Rafael Altafin Galli, Sheila Farias Alves Garcia e Erica Ferreira Marques.

O referido instrumento foi composto por três seções. A primeira seção dedicava-se à caracterização da empresa, por meio de questionamentos que investigavam o setor de atuação, porte, número de colaboradores, ano de

fundação e membros da família que participam da gestão. A segunda seção investigava o perfil dos respondentes, no qual questionou-se: função/cargo desempenhado, tempo na empresa, idade e nível de escolaridade. A terceira e última seção foi subdividida em quatro dimensões – Planejamento, Organização, Direção e Controle – por meio da apresentação de trinta e uma assertivas acerca da gestão de empresas familiares solicitando que o respondente indicasse seu grau de concordância conforme a escala intervalar do tipo *Likert* de 5 cinco pontos, sendo 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente. De modo adicional, detalha-se que a afirmativa de número 23 (vinte e três) pertencente ao construto “direção” possui escala reversa.

Para os respondentes que não obtiverem conhecimento acerca da afirmativa apresentada ou, ainda, não se sentirem aptos a responder, foi disponibilizada a opção de resposta denominada “Não se aplica (NA)”. A coleta de dados se deu de duas formas: presencialmente e *online* por meio da hospedagem do questionário no *Google Forms* e posterior envio pelas ferramentas *e-mail* e *WhatsApp* – a fim de facilitar a coleta de dados em diferentes municípios do Vale do Jaguari/RS. Os dados a serem analisados foram primeiramente tabulados numa planilha eletrônica e, posteriormente, analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas univariadas e bivariadas.

### Apresentação e análise dos resultados

A presente seção será dedicada à exposição e discussão dos principais resultados obtidos com a condução da pesquisa. Dessa forma, na sequência serão elucidados o perfil dos respondentes, a caracterização das empresas e o diagnóstico da gestão administrativa nas empresas familiares a partir das assertivas dos constructos relativos às quatro funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

#### Perfil dos Respondentes

De modo a caracterizar o perfil dos respondentes que participaram desta pesquisa representando as empresas familiares examinadas, algumas informações podem ser trazidas. Com relação ao nível de escolaridade, observou-se que 46% da amostra possui o Ensino Superior Completo, 26% possuem Ensino Superior Incompleto e 21% dispõem de Ensino Fundamental Completo. Em menor número, configurando 7% da amostra, tem-se aqueles que possuem Ensino Fundamental Incompleto. No que tange à faixa etária, identificou-se que a maior parte dos respondentes (42%) encontram-se na faixa etária de 21 a 29 anos, seguidas por 19% da amostra possuindo entre 51 e 59 anos. Em menor quantidade (18%) encontram-se aqueles que possuem de 30 a 39 anos, (16%) de 40 a 49 anos e aqueles que possuem 60 anos ou mais (5%).

Quando questionados sobre as suas áreas de atuação dentro das empresas, a maioria dos respondentes (77%) afirmou atuar na gerência das empresas, seguida por 19% dos respondentes responsáveis pelo atendimento ao público e, empatados com representatividade de 2% da amostra cada, estão aqueles que atuam na área de marketing e contabilidade. Com relação ao tempo de trabalho na empresa, 37% da amostra afirmou estar na empresa no período de 1 a 3 anos, 28% a mais de 10 anos, 16% de 3 a 5 anos, 12% de 5 a 10 anos e, por fim, aqueles (7%) que trabalham de 1 a 12 meses na empresa.

Portanto, em linhas gerais, torna-se possível afirmar que a maioria dos respondentes estão de um a três anos na empresa, trabalham diretamente na área administrativa, possuem ensino superior completo e possuem de vinte e nove anos. Tal informação demonstra que os jovens estão assumindo gradativamente a gestão das empresas familiares. A próxima seção será dedicada a apresentar informações que ajudem na caracterização dos empreendimentos examinados. A Tabela 1 sumariza as características da amostra.

Tabela 1 – Características da amostra

N=43		Percentual (%)
<b>Nível de Escolaridade</b>	Ensino Superior Completo	46%
	Ensino Superior Incompleto	26%
	Ensino Fundamental Completo	21%
	Ensino Fundamental Incompleto	7%
<b>Faixa Etária</b>	21 a 29 anos	42%
	51 a 59 anos	19%
	30 a 39 anos	18%
	40 a 49 anos	16%
	60 anos ou mais	5%
<b>Área de Atuação</b>	Gerência	77%
	Atendimento ao Público	19%
	Marketing	2%
	Contabilidade	2%
<b>Tempo de Trabalho</b>	1 a 3 anos	37%
	Mais de 10 anos	28%
	3 a 5 anos	16%
	5 a 10 anos	12%
	1 a 12 meses	7%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

### Caracterização das Empresas

A caracterização das empresas investigadas, a partir da apresentação de características como o ramo de atuação, o porte, número de funcionários, tempo de atuação e número de familiares que participam da gestão, será apresentada nesta seção. Assim sendo, com relação ao ramo de atuação, tem-se que a maioria atua no ramo do vestuário (46%), seguida de 26% que fazem parte do ramo alimentício, logo após estão as prestadoras de serviços (16%) fazendo parte escritórios de contabilidade e oficinas mecânicas. Logo na sequência está o ramo de beleza com 5% em empate com o lazer. Por fim, foi citado uma papelaria, fazendo parte de outros (2%).

Segundo o resultado apresentado na pesquisa, mais da metade (63%) das empresas familiares que participaram do estudo são empresas de pequeno porte, logo aparecem as empresas de médio porte, configurando 35% da amostra. Por fim, apenas uma empresa de grande porte respondeu a pesquisa, sendo a mesma um curtume localizado na cidade de Nova Esperança do Sul/RS. No que tange ao número de colaboradores, foi possível identificar que 75% das empresas possuem de 1 a 5 colaboradores, seguidas por 9% que possuem de 5 a 10 colaboradores. Em menor quantidade (7%) tem-se as empresas que possuem de 10 a 20 colaboradores e de 20 a 50 colaboradores (7%). Por fim, verificou-se que somente uma empresa possui de 50 a 100 colaboradores.

Com relação ao tempo de existência, observou-se que a maioria das empresas (30%) possui tempo de existência de até cinco anos, enquanto 23% possuem mais de 20 anos de existência. Empatadas com 16% de representatividade de amostra estão as empresas que existem de 6 a 10 e 16 a 20 anos, e por fim, 14% da amostra possuem de 11 a 15 anos de existência. Com relação à quantidade de membros da família que participam da gestão das empresas examinadas, tem-se os seguintes números: 47% afirmaram ter de 4 a 6 familiares na gestão do negócio, seguidos por 38% que possuem de 1 a 3 familiares e, por fim, 15% com 7 a 9 familiares participando da gestão. A Tabela 2 sumariza as características das empresas examinadas.

Tabela 2 – Características das empresas

N=43		Percentual (%)
Ramo de Atuação	Vestuário	46%
	Alimentício	26%
	Prestadores de Serviços	16%
	Beleza	5%
	Lazer	5%
	Outros	2%
Porte	Pequeno	63%
	Médio	35%
	Grande	2%
Número de Colaboradores	1 a 5	75%
	5 a 10	9%
	10 a 20	7%
	20 a 50	7%
	50 a 100	2%
Tempo de Existência	Até 5 anos	30%
	Mais de 20 anos	23%
	6 a 10 anos	16%
	16 a 20 anos	16%
	11 a 15 anos	14%
Número de Familiares na Gestão	4 a 6	47%
	1 a 3	38%
	7 a 9	15%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A próxima seção será dedicada à apresentação da gestão administrativa nas empresas familiares a partir da exposição dos quatro elementos do processo administrativo, a saber: planejamento, organização, direção e controle (PODC).

### Gestão nas Empresas Familiares

A partir da exposição das assertivas sobre as quatro funções administrativas analisadas nesta pesquisa (planejamento, organização, direção e controle), os respondentes puderam atribuir o seu grau de concordância sobre como elas são conduzidas em suas empresas. A escala *Likert* de cinco pontos resolvia o seguinte: 1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Não concordo nem discordo 4. Concordo 5. Concordo totalmente. Incluiu-se ainda a opção “NA. Não se aplica”, para contemplar a falta de apropriação sobre o item na concepção do respondente.

As próximas laudas irão apresentar os resultados obtidos.

#### Planejamento

O planejamento é a função que dita a ação de decidir antecipadamente o que, como, quando e quem deve fazer algo dentro das organizações (Robbins, 1981) culminando na redução das incertezas (Wolf & Floyd, 2017). Portanto, a partir da exposição aos respondentes de nove assertivas a respeito da primeira função administrativa, tem-se no quadro 3 a exposição das médias obtidas.

**Quadro 3** – Médias do constructo 1. Planejamento

Assertiva		Média
1.1	As estratégias estão delineadas de forma clara pela alta administração.	3,39
1.2	As estratégias estão adequadas à organização.	3,92
1.3	As estratégias são de conhecimento da gerência.	<b>4,5</b>
1.4	Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão alinhados à estratégia geral.	3,9
1.5	Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão delineados de forma clara.	3,74
1.6	Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão adequados às necessidades da organização.	3,92
1.7	Os objetivos e metas das áreas organizacionais são de conhecimento do nível operacional.	3,61
1.8	Os objetivos e metas estão alinhados entre as áreas organizacionais.	3,94
1.9	As estratégias, os objetivos e as metas da organização são formalizados num plano.	<b>3,31</b>
<b>Média</b>		<b>3,80</b>

Fonte: Autores (2024)

A partir da análise das médias, foi possível constatar que a afirmativa acerca das estratégias da empresa serem de conhecimento da gerência (4,5), foi a variável com maior média. As assertivas relacionadas ao alinhamento organizacional também obtiveram médias altas, portanto pode-se concluir que as empresas familiares do Vale do Jaguari/RS compreendem a importância de se obter uma concordância entre os setores e em todos os níveis hierárquicos. Esse aspecto pode ser resultado das características das empresas, majoritariamente de pequeno porte e com poucos funcionários. Nesses casos, o proprietário frequentemente desempenha múltiplos papéis, desde funções estratégicas até operacionais.

Contudo, a assertiva com menor média (3,31) do constructo tratava da formalização em planos das estratégias, objetivos e metas da empresa. Essa informação remonta para a ausência de uma institucionalização das intenções estratégicas. Por se tratar de um processo cíclico, que engloba a participação de toda a empresa, é fundamental que exista a consolidação das estratégias, objetivos e metas num plano que culmine na geração de uma cultura organizacional de colaboração em direção ao atingimento de um objetivo comum (Lorenzetti et al., 2020).

Frequentemente, a alta administração evita "perder tempo" com planejamento e prefere tomar decisões sem analisar os riscos. O planejamento estratégico é crucial para compreender as mudanças ambientais, tanto externas quanto internas, pois oferece *insights* sobre o cenário da empresa, identificando oportunidades e áreas para melhorias Wolf e Floyd (2017). Portanto, principalmente considerando a dinamicidade do mercado, é fundamental realizar um planejamento estratégico para orientar eficazmente os esforços organizacionais.

## Organização

Segundo Drucker (1984), organizar consiste no desmembramento dos recursos organizacionais, sejam eles tangíveis ou intangíveis, em prol do alcance dos objetivos estratégicos. Dada a conceituação, coloca-se no Quadro 4 adiante as médias obtidas a partir da exposição das assertivas do constructo aos respondentes.

**Quadro 4** – Médias do construto 2. Organização

Assertiva		Média
2.1	A estrutura organizacional é adequada às necessidades da empresa	<b>3,73</b>
2.2	A divisão do trabalho é adequada às necessidades da empresa	4,13
2.3	Os cargos são ocupados de acordo com o perfil e competência necessários à função	3,93
2.4	A autoridade é centralizada na alta administração (dono, diretoria)	<b>4,28</b>
2.5	As normas de conduta são claras e conhecidas pelos funcionários	4,16
2.6	Os procedimentos operacionais são claros para os funcionários	3,95
2.7	A empresa tem flexibilidade para se adaptar as mudanças do ambiente	4,05
<b>Média</b>		<b>4,03</b>

Fonte: Autores (2024)

De acordo com a análise do quadro tornou-se possível identificar que nas empresas familiares do Vale do Jaguari/RS a gestão se caracteriza por ser centralizada na alta administração (proprietário, diretoria). Nesse tipo de gestão, o líder analisa as alternativas e toma decisões, que são comunicadas posteriormente ao restante da organização. Leotta et al. (2017) corroboram essas descobertas, relatando que a centralização sustenta o processo de tomada de decisão pelo fundador, que retém todas as informações chave, concedendo pouca liderança aos subordinados. Da mesma forma, um estudo empírico conduzido por Mullins e Schoar (2016) descobriu que empresas familiares com maior envolvimento familiar tendem a adotar uma abordagem de gestão mais hierárquica.

Há desvantagens na centralização, como o desestímulo à criatividade dos colaboradores, além da alta dependência da gerência ou administração. No contexto da gestão de empresas familiares, onde a definição clara de estruturas e hierarquias é fundamental para facilitar a coordenação e a comunicação entre os membros da família e outros colaboradores, a centralização pode ser particularmente problemática. No entanto, há empresas que, dependendo da cultura organizacional, se adaptam melhor a esse tipo de gestão. A revisão da literatura indicou que empresas familiares com estruturas organizacionais claras podem aperfeiçoar a construção de legado, a orientação empreendedora e a eficiência, contribuindo para sua longevidade e desempenho (Ahmad Tipu, 2023). A menor média verificada no constructo foi de 3,73, relacionada à adequação da estrutura organizacional às necessidades organizacionais, indicando uma deficiência nesse quesito.

A média geral das assertivas do constructo "organização" foi de 4,03. Este valor indica uma percepção globalmente positiva sobre a organização, com destaque para a centralização da autoridade, clareza das normas de conduta e flexibilidade para adaptação. No entanto, aspectos como a estrutura organizacional e a alocação de cargos com base em competências apresentam oportunidades de melhoria para alcançar um desempenho ainda melhor.

### Direção

A terceira função administrativa – direção – é fundamental no processo administrativo ao configurar-se na combinação dos procedimentos formais relacionados às relações interpessoais entre os indivíduos (Faria, 1997). Dessa forma, o Quadro 5 a seguir evidencia as médias obtidas pelas onze assertivas do construto da direção.

**Quadro 5** – Médias do construto 3. Direção

Assertiva		Média
3.1	A tomada de decisão é rápida	4,15
3.2	A tomada de decisão é concentrada nas mãos da alta administração	4,03
3.3	Os gerentes e supervisores tem autonomia para tomada de decisão	4,00
3.4	As habilidades interpessoais dos gestores são bem articuladas	3,95
3.5	As habilidades de tomada de decisão dos gestores são bem articuladas	4,02
3.6	Os gestores recompensam os funcionários quando os objetivos e metas são alcançados	3,71
3.7	O líder toma as decisões sem qualquer participação do grupo*	2,29
3.8	Quem decide é o grupo	3,43
3.9	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado	2,81
3.10	O líder foca o cumprimento das tarefas, das metas, dos prazos, do orçamento e dos padrões de qualidade.	3,89
3.11	Os líderes enfatizam as relações interpessoais e o desenvolvimento de sua equipe	3,69
<b>Média</b>		<b>3,76</b>

Fonte: Autores (2024)

\* Escala reversa

Mediante a análise do quadro faz-se necessário argumentar sobre o processo decisório nas empresas familiares do Vale do Jaguari/RS, é possível observar que as variáveis com maior média são as afirmativas a respeito da tomada de decisões, este sistema decisório é sempre um momento de muita apreensão para qualquer administrador, visto que implica em grandes responsabilidades e é essencial para uma boa gestão de negócios. Cabe salientar que a média geral do constructo (3,76) desconsiderou o item que contava com sentido reverso de escala.

Os resultados indicam que, embora a tomada de decisão e a autonomia sejam bem avaliadas, há oportunidades para melhorar as habilidades interpessoais dos gestores e a participação do grupo nas decisões. Conforme os pressupostos da gestão de pessoas moderna, faz-se necessário romper com o paradigma vertical, hierárquico e com concentração de poder e autoridade e focar na natureza relacional, coletivista e participativa da liderança (Sobral & Furtado, 2019). Contudo, convém considerar as nuances das empresas familiares examinadas, notadamente pequenas, com a gestão concentrada nas mãos dos membros da família proprietária impondo uma liderança personalizada a este contexto.

### Controle

Retomando o que foi citado anteriormente, depois de planejar, organizar, dirigir é de suma importância ter o controle sobre a empresa. Schermerhorn (1997, p. 336) apresenta o controle como “uma função gerencial, sendo o processo de monitorar o desempenho e tomar providências para assegurar os resultados desejados”. Os resultados obtidos na pesquisa mediante a exposição das quatro variáveis do constructo “controle” serão apresentados a seguir.

**Quadro 6** – Médias do constructo 4. Controle

Assertiva		Média
4.1	O alcance dos objetivos e metas são monitorados sistematicamente.	3,53
4.2	Mediante os resultados obtidos são traçados planos de ação corretiva.	3,68
4.3	Mediante os resultados obtidos são traçados planos de melhorias.	<b>3,95</b>
4.4	As estratégias, objetivos e metas da organização são reavaliados periodicamente.	3,62
<b>Média</b>		<b>3,69</b>

Fonte: Autores (2024)

Os resultados das médias das variáveis do constructo "controle" indicam uma percepção moderadamente positiva. Os resultados sugerem que, embora a organização esteja realizando atividades de controle de maneira adequada, há áreas específicas, como o monitoramento sistemático e a reavaliação periódica de estratégias, que poderiam ser aprimoradas para fortalecer ainda mais o sistema de controle organizacional.

Pode-se observar que, de forma geral, entre todos os constructos apresentados anteriormente, o de ‘controle’ foi o que obteve a menor média. Esta função é fundamental, pois possibilita uma maior detecção de erros que possam trazer prejuízos ao pleno desenvolvimento e à implementação do planejamento organizacional, afetando o desempenho da empresa. O artigo de Björkdahl e Holmén (2019) explorou como a digitalização está transformando os sistemas de controle nas organizações, destacando a criação e captura de valor por meio de novas tecnologias. Portanto, a digitalização pode ajudar a superar as limitações identificadas na pesquisa, oferecendo ferramentas e técnicas que aprimoram o monitoramento e a reavaliação estratégica, fortalecendo assim o sistema de controle organizacional.

Buscando sintetizar os achados do estudo, o Quadro 7 adiante reúne as médias finais obtidas para cada um dos quatro constructos das funções administrativas.

**Quadro 7** – Resumo das Médias das Funções Administrativas

Função	Definição	Média
Planejamento	Determinar a tarefa a realizar. No sentido aqui empregado, o planejamento abrange uma vasta gama de decisões, tais como esclarecer os objetivos, firmar as políticas, traçar programas e campanhas, estabelecer métodos e procedimentos específicos e fixar a programação diária. (Newman, 1974)	3,80
Organização	Agrupar as atividades necessárias à realização dos planos em unidades administrativas e definir as relações entre a chefia e os empregados dessas unidades. (Newman, 1974)	4,03
Direção	Isto inclui a emissão de instruções, a motivação daqueles que devem seguir essas instruções, a coordenação do trabalho detalhado, bem como o contato pessoal entre "patrão" e seus subordinados. (Newman, 1974)	3,76
Controle	Assegurar que os resultados obtidos correspondam, tanto quanto possível, aos planos. Isto implica estabelecer padrões, comparar os resultados atuais com o padrão estabelecido e na necessária ação quando a execução se desviar do plano. (Newman, 1974)	3,69

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Analisando os dados do quadro que apresenta as médias finais dos constructos do processo administrativo, percebe-se que a função “organização” obteve a maior média (4,03), destacando-se como crucial na estruturação e na definição de relações dentro das unidades administrativas. Esse resultado sugere uma forte ênfase na eficiência organizacional e na clareza das responsabilidades hierárquicas. Em contrapartida, o planejamento, com uma média de 3,80, mostra-se robusto na definição de objetivos e estratégias, porém ligeiramente abaixo da organização.

A função de direção, com média de 3,76, revela um aspecto interessante: embora crucial para motivar e coordenar equipes, sua média sugere uma área onde há margem para melhorias na interação pessoal entre líderes e subordinados. Por fim, o controle, com média de 3,69, indica uma necessidade constante de ajustes e melhorias na garantia de conformidade com os padrões estabelecidos, sugerindo possíveis lacunas no monitoramento e ajuste de desvios.

Essa análise comparativa dos constructos do processo administrativo revela tanto áreas de excelência quanto potenciais pontos de atenção, destacando a complexidade e a interdependência dessas funções no contexto administrativo contemporâneo das empresas familiares.

### Considerações finais

A presente pesquisa concentrou-se em diagnosticar a gestão administrativa de empresas familiares no Vale do Jaguari/RS, destacando a importância contínua de examinar os fundamentos no campo da administração. Como apontado por Marconatto et al. (2024), os pesquisadores têm direcionado sua atenção para empresas excepcionais, como unicórnios, que operam em condições únicas e com investimento de capital de risco. Isso resultou na negligência de mais de 97% das empresas, incluindo pequenas e médias empresas familiares que são a espinha dorsal das economias locais. Além disso, os autores (2024) argumentam que essas empresas não devem abandonar práticas empresariais convencionais, como a execução das funções administrativas básicas, em favor da adoção de um estilo de gestão revolucionário.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Vale do Jaguari 2015-2030 corrobora os achados desta pesquisa, evidenciando a tendência de concentração de microempresas na região. Em 2015, havia 7.502 empreendimentos na área, sendo que mais de 95% eram microempresas, pequenas empresas ou empreendedores individuais. Outro dado relevante do Plano Estratégico é o tempo de existência dessas empresas: a maioria (60,5%) tinha cinco anos ou menos, reforçando a predominância de micro e pequenas empresas na região, em consonância com os resultados da pesquisa.

O diagnóstico da gestão administrativa das empresas familiares no Vale do Jaguari/RS tem uma relevância significativa tanto do ponto de vista gerencial quanto acadêmico. De modo geral, os principais achados indicaram que, embora a maioria das empresas familiares investigadas sejam de pequeno porte, elas priorizam uma adequada gestão administrativa por meio das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, fazendo a “lição de casa”. Observou-se, por meio das médias, que apenas a função administrativa “controle” necessita de mais atenção da gestão das empresas examinadas. Tal aspecto aponta para uma necessidade contínua de ajustes e melhorias para garantir a conformidade com os padrões estabelecidos, sugerindo possíveis falhas na supervisão e na correção de desvios.

Os resultados deste estudo têm várias implicações práticas e teóricas. Gerencialmente, as empresas familiares do Vale do Jaguari/RS devem considerar fortalecer suas práticas de controle buscando garantir a conformidade e eficiência estratégica, tática e operacional. A implementação de sistemas de monitoramento e *feedback* pode ajudar a melhorar essa função. No cenário acadêmico, este estudo contribui para a literatura sobre gestão de pequenas e médias empresas, salientando a importância das funções administrativas básicas mesmo em um cenário empresarial contemporâneo.

Como limitações desta pesquisa, destacam-se a pequena amostra e a dificuldade encontrada na aceitação de participação na pesquisa por parte dos respondentes, coadunando com uma tendência já observada na condução

de pesquisas. Ademais, as assertivas dos constructos das funções administrativas apresentaram uma tendência de aplicação mais direcionada a negócios com maior nível de estruturação e porte. Esta observação sugere que os indicadores utilizados podem não capturar plenamente as nuances e particularidades das micro e pequenas empresas familiares, limitando a aplicabilidade dos resultados a esse segmento específico.

Para estudos futuros, recomenda-se a continuidade da pesquisa com uma amostra ampliada e a inclusão de uma etapa qualitativa. Tal abordagem permitirá uma análise mais abrangente sobre como as novas gerações estão assumindo a gestão administrativa e enfrentando os desafios da sucessão nos negócios familiares. A etapa qualitativa, em particular, poderá fornecer *insights* profundos sobre as práticas, dificuldades e estratégias adotadas por esses novos gestores, enriquecendo a compreensão dos processos de sucessão e gestão nas empresas familiares do Vale do Jaguari/RS. Essa continuidade poderá contribuir significativamente para a formulação de políticas institucionais e estratégias de apoio mais eficazes para a sustentabilidade e crescimento dessas empresas tão importantes para a economia local.

## Referências

- Ahmad Tipu, S. A. (2023). Organizational structure in family firms: A systematic literature review. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 76-91. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2021-0194>
- Attadia, L. C. L. (2007). Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multi casos no setor moveleiro de São José do Rio Preto/SP (*Tese de doutorado*). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Björkdahl, J., & Holmén, M. (2019). Exploring the control revolution through digitalization: Value creation, value capture, and subsequent movements. *Industrial and Corporate Change*, 28(3), 423-436. <https://doi.org/10.1093/icc/dty022>
- Carmo, V. B. do, & Pontes, C. C. C. (1999). Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. *Ciência da Informação*, 28(1), 49-58. <https://doi.org/10.1590/S0100-19651999000100007>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2009). *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações* (2a ed., 6a reimpressão). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. (4ª ed.). Barueri, SP: Manole.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
- Daft, R. (2005). *Administração* (ed. rev. e atualizada). São Paulo, SP: Atlas.
- Drucker, P. F. (1984). *Introdução à administração*. São Paulo, SP: Livraria Pioneira.
- Decker, C.; & Günther, C. (2017). The impact of family ownership on innovation: Evidence from the German machine tool industry. *Small Business Economics*, Springer, 48(1), 199–212. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9775-0>
- Faria, J. C. (1997) *Administração: Introdução ao Estudo*. (3ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: a retrospective and road map for research, *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103>
- Kareska, K. (2023) Planning - the Leading Function of Management in Tobacco Production. Available at SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4523840>
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2008). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Leotta, A., Rizza, C., & Ruggeri, D. (2017). Management accounting and leadership construction in family firms, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 189-207. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2015-0079>
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar* (1a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1993). *A empresa familiar* (4a ed.). São Paulo: Pioneira.

- Lorenzetti, D. B., Wegner, R. da S., Godoy, L. P., & Rodrigues, M. K. (2020). Strategic planning: perceptions about the importance of this management tool. *Revista De Administração Da UFESM*, 13, 1353–1372. <https://doi.org/10.5902/1983465932979>
- Marconatto, D. (2018). *O Livro do Lucro*. ABC Negócios. Recuperado de: <<https://www.abcnegocios.com.br/livro>>
- Marconatto, D.A.B., Teixeira, E.G., Peixoto, G.A., Faccin, K., & Lopes, L.F.D. (2024), "Doing the homework prior to a pandemic: causation and successful micro and small enterprises", *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0477>
- Martins, I. G. S., Menezes, P. L., & Bernhoeft, R. (1999). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio.
- Maximiano, A. C. A. (1995). *Introdução à Administração* (4a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Maximiano, A. (2004). *Introdução à Administração* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Moreira Júnior, A. L., & Bortoli Neto, A. de. (2007). *Empresa Familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva.
- Mullins, W., & Schoar, A. (2016). How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms, *Journal of Financial Economics*, 119(1), 24-43. <http://dx.doi.org/10.1016/J.JFINECO.2015.08.011>
- Naliato, F. C. E., & Passos, P. L. (2000). *Sistemas de suporte à decisão e suas áreas de aplicação* (Relatório Técnico nº 059). Instituto Militar de Engenharia, Departamento de Engenharia de Sistemas.
- Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance*. London: The Economist Newspaper and Profile Books.
- Newman, W. H. (1974). *Ação administrativa*. São Paulo, Atlas.
- O'Brien, J. A. (2002). *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Oliveira, D. de P. R. de. (1996). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Oyadomari, J. C., Chen, Y.-T., Dultra-de-Lima, R. G., & Mendonça Neto, O. R. de. (2023). Exploring the influences of cybernetic and dynamic controls on flexibility and performance. *Brazilian Administration Review*, 20(3), e220170. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220170>
- Pousa, R.; et al. (2005). O processo de sucessão nas empresas familiares e multifamiliares: estudos de caso. In *Anais do XII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)*, Bauru, SP, Brasil.
- Robbins, S. P. (1981). *O processo administrativo* (1ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Rocha, B. A., & Pelogio, E. A. (2023). A gestão estratégica como ferramenta de recuperação de microempreendimentos individuais sob a óptica do impacto da Pandemia de Covid-19. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 11(1), 56-65. <https://doi.org/10.32888/cge.v11i1.57104>
- Schermehorn, R. Jr. (1997). *Fundamentos de comportamento organizacional* (5a ed.). Rio de Janeiro, RJ.
- Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão. (2017). Plano de Desenvolvimento Regional do Vale do Jaguarí. Recuperado de <https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201710/11104738-plano-valedojaguari.pdf>
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 209–214. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>
- Werner, R. A. (2004). *Família e Negócios – o caminho para o sucesso*. São Paulo: Ed. Manole.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788. doi:10.1177/0149206313478185
- Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A. et al. (2023) Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research. *J Knowl Econ* 14, 408–425 (2023). <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>