

GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO NA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS AMARAL LTDA¹

TEIXEIRA, Sylvia Helena do Amaral²

Centro de Universitário Academia

OLIVEIRA, Victor Miranda de³

Centro Universitário Academia

Linha de pesquisa: Teoria Geral da Administração e das Organizações.

RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar os principais desafios encontrados no gerenciamento de uma organização familiar, e sobre como lidar com as dificuldades e resistências na gestão. Para alcançar o objetivo proposto, procedeu-se com uma pesquisa bibliográfica tendo como base autores de referência na área e realizou-se também entrevistas semiestruturadas com três gestores da empresa Distribuidora de Bebidas Amaral LTDA., organização familiar de médio porte, sendo que as entrevistas foram realizadas de forma presencial, ressalta-se que as entrevistas foram gravadas para posterior análise. No tocante as principais considerações finais alcançadas nesse estudo, concluiu-se que os principais desafios enfrentados na gestão da organização familiar pesquisa estão nos aspectos relacionados a liderança, em como evitar problemas interpessoais, o planejamento na sucessão familiar e a influência da cultura familiar na organização.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Processos decisórios. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Bornhold (2005), na empresa familiar existem vínculos que vão além dos interesses societários, empresariais e econômicos, sendo administrada por membros da mesma família. Embora muitas pessoas associem a empresa familiar a um negócio pequeno, com poucas pessoas envolvidas, esse tipo de empresa pode assumir qualquer dimensão.

Conforme Fortes, Danieli e Muller (2014), qualquer empresa está sujeita às transformações e dificuldades que ocorrem devido as mudanças na legislação, crises

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

² Graduando (a) em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

³ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Academia.

econômicas e concorrência de mercado. Tais alterações exigem das empresas, incluindo os familiares, adequações constantes para que esses problemas não impeçam que a organização prospere.

Nesse trabalho apresenta algumas considerações sobre as empresas familiares e a sua forma de gestão. Com relação a administração, a empresa familiar requer medidas diferentes, pois ela envolve ao mesmo tempo o negócio, a família e o mercado e os ambientes que não são de fácil conciliação. Que as empresas familiares apresentam peculiares no que compete a sua configuração. Mediante isso, surge a seguinte questão: quais são os principais fatores que dificultam a gestão de empresas familiares?

Mediante o problema identificado, pretendeu-se investigar os principais desafios encontrados no gerenciamento de uma organização familiar, e sobre como lidar com as dificuldades e resistências na gestão. Para atingir o objetivo proposto fez-se uma investigação bibliográfica para compreender o cenário que permeia a gestão dessas empresas e, posteriormente, realizou-se entrevistas com três gestores da Distribuidora de Bebidas Amaral Ltda., com o objetivo de verificar, na visão dos entrevistados, pontos que são cruciais para responder o objetivo estabelecido.

Além dessa introdução, este trabalho apresenta um referencial teórico que aborda temas como gestão de empresas familiares, sucessão familiar, liderança nessas organizações e as dificuldades e oportunidades na gestão dessas empresas. Posteriormente, procedeu-se um detalhamento do método utilizado para realizar a pesquisa e com isso alcançar os objetivos propostos. Logo em seguida houve a análise das entrevistas realizadas com os gestores no capítulo de resultado e discussão e, por fim, procedeu-se com as considerações finais do trabalho.

2 GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar é uma das formas de organização mais antigas e surgiu na extensão do desenvolvimento da humanidade, sendo que a mais habitual é a propriedade rural. Com o passar do tempo, surgiram novas necessidades por determinados produtos, como roupas, ferramentas, entre outros, assim, com o

objetivo de atender as demandas crescentes, deu-se origem ao comércio de vendas e trocas de produtos, muitas das vezes estruturados em torno dos componentes de uma família (DONATTI,1999).

Para Silva (2019), a empresa familiar é aquela que geralmente foi fundada e desenvolvida por uma pessoa que, com o tempo, agregou mais membros da família, de forma que pudesse atribuir posteriormente a sucessão do negócio. Também é designada familiar, a empresa na qual tem autoridade majoritária nas mãos dos membros de uma família, que, em função desse poder, detém também o comando empresarial.

De acordo Bornhold (2015) empresa familiar, seja qual for o tipo de negócio, possui uma ligação que ultrapassa as relações societárias e econômicas, sendo dirigida por componentes da mesma família. Embora muitas pessoas relacionem a empresa familiar a um empreendimento de pequeno porte com poucos componentes envolvidos, esse tipo de organização pode se estruturar no pequeno, médio e grande porte, inclusive pertencer ao âmbito internacional.

No entendimento de Tondo (2008), existem três condições básicas para que uma empresa seja considerada familiar, sendo a primeira o controle de capital social, uma vez que este controle econômico deve ser de duas ou mais pessoas pertencentes a uma mesma família. O segundo aspecto está relacionado a participação ativa da família na direção e nas estratégias da empresa, assim, no mínimo, dois ou mais membro da família deve estar na definição de objetivos, diretrizes e das políticas adotadas pela organização. Por fim, tem-se a restrita relação entre o campo familiar e empresa, uma vez que se entende que há uma influência mútua entre esses dois campos.

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) também comentam sobre a dificuldade de obter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar. Isso se deve ao fato de serem os negócios familiares com realidades complexas, motivo pelo qual há explicações fundamentadas em muitos fatores. Porém, os autores afirmam que a maior parte das ideias conduzem em três aspectos principais, que são, a propriedade ou controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da mesma e a intenção de passar a organização as futuras gerações.

O crescimento anual do número de empresas familiares no Brasil supera o de outros tipos de empresas no mercado (FREITAS, 2012). No Brasil, as empresas familiares representam 80% das 19 milhões de companhias que existem no país, segundo PricewaterhouseCoopers (PwC, 2016). Grandes, médias ou pequenas, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. Ainda segundo a PwC (2016), no Brasil as empresas familiares representam 50% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, elas constituem a espinha dorsal do setor corporativo brasileiro. Assim, as empresas familiares tradicionais precisam ter grande agilidade administrativa e buscar o desenvolvimento de inovações, para que possam ter um bom relacionamento no ambiente econômico, dado o alto grau de concorrência atual (Grzybovski, 2002).

2.2 LIDERANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

A liderança de uma empresa não depende apenas do gestor, mas de toda a equipe. Assim, torna-se importante que o gestor tenha convicção e transmita aos seus colaboradores competência no direcionamento da empresa. A liderança necessita apontar a direção que a organização deve tomar, uma vez que o líder atua como referência na realização das tarefas e nas relações estabelecidas no trabalho. Nesse sentido, aspectos como orientação do trabalho, comunicação e suporte adequados pelo líder são fundamentais nesse processo (MACEDO,2009).

Para Oliveira (2010, p. 05), a presença de um líder preparado e uma estrutura adequada criam um local favorável as discussões e soluções de dificuldades. “As pessoas, em um ambiente agradável, têm maior prazer em firmar sua posição, destacando cada vez mais os pontos fortes e ampliando o progresso no trabalho da organização”. Robbins (2005) ressalta que é a liderança que possibilita ter uma visão mais ampla do futuro, o que leva a superar barreiras, que estão sempre submetidas a enfrentar nas mudanças e permite ter uma melhor visão de futuro.

É importante destacar que a empresa familiar costuma ter constantes desafios relacionados a liderança, possibilitando a dificuldade em gerir equipes. Além disso, nas empresas familiares é mais comum ter conflitos em relações de parentesco, provocando uma informalidade que torna ineficaz qualquer organização, conforme Costa, Barbosa e Souza (2013).

O direcionamento dos conflitos passa pela negociação de estratégias, com o propósito de melhorar posicionamentos a serem adotados pela empresa, visando uma gestão mais eficiente. Para isso, os sócios precisam determinar suas expectativas e estimar sua disponibilidade com os que estão na frente da gestão, aponta Bornholdt (2005).

Segundo Grzybovsky (2002), há dois estilos de liderança que são mais frequentes, a liderança baseada na cordialidade e na congruência. Sobre a liderança com base na cordialidade, tem-se que ela está relacionada à lealdade e à dedicação, ao passo que a congruência está conectada à adaptação estratégica frente aos padrões exigidos pelo novo mundo. Com relação as empresas familiares, o autor acredita que elas apresentam características mais cordiais do que congruentes, uma vez que os gestores nessas empresas se preocupam com a consideração com a família e com as ideais de seu fundador.

2.3 DIFICULDADES E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Segundo o Estol (2006, p. 7) “Os padrões de atuação devem ser diretos e guiados pelo profissionalismo”. Com isso, os maiores obstáculos na gestão das empresas familiares acontecem no ambiente familiar, que são capazes de impedir a organização de avançar ou propor melhorias consideráveis de gestão. Uma das objeções está na comunicação informal que acaba predominando em muitas situações. Sem a designação dos padrões nos processos, prepondera o pensamento individual e no qual resulta em decisões e atitude próprias. É importante estabelecer a estrutura da gestão da empresa familiar, definindo o investimento no preparo gerencial e no aprendizado das equipes.

Uma das principais dificuldades das empresas familiares é a sucessão dos líderes ser considerado um evento e não um processo. Nem sempre o que dispõem da propriedade da empresa é o que possui maior competência para gerenciá-la e por isso a sucessão deve ser idealizada de modo a criar e preparar uma pessoa que permita a continuidade dos negócios com sucesso, conforme Petry e Nascimento (2009)

Souza (2012) defende a importância de preparar o sucessor, inserindo nas decisões da empresa, e mesmo com ensinamento é necessário que a família esteja preparada para o caso o sucessor não queira ser escolhido. O despreparo do sucessor pode colocar em risco a estabilidade, afetando tanto a empresa como a família com a falta de planejamento. É fundamental orientar os sentimentos experimentados no passado, com cautela de não as deixar misturar os momentos de decisões, principalmente na área financeira.

Segundo os autores Oliveira (2010) e Dornelles (1976), empresas com gestão familiar possuem vantagens e desvantagens, que possuem fatores que são estratégicos, onde motiva novas melhorias e crescimento na organização, como mostra no quadro 1:

Quadro 1: Vantagens e desvantagens na gestão de empresas familiares

Vantagens	Desvantagens
Impulso em volta do patrimônio	O relacionamento ruim podendo dificultar nas decisões.
Prazer em ter seu próprio negócio, que gera encorajamento, compromisso e contentamento.	Oposição da família, pode gerar stress e a distração do objetivo.
Engajamento de melhores chances de adaptar nas dificuldades e buscar soluções.	Existência do favoritismo e nepotismo.
Os membros de uma família tendem a ter os mesmos valores	Desobediência nas regras impostas.
Relação de fiabilidade e segurança com os clientes	Conservadorismo, podendo perder clientes e bons funcionários.
Apoio financeiro familiar, para ajudar na dificuldade empresarial.	Impasse em desligar ou desvincular algum parente.
Responsabilidade em assumir a empresa por mais confusa esteja (cargo de confiança).	Imperfeição(dificuldade) na divisão entre empresa e família.
Continuação dos herdeiros competentes que poderão dar avanço e continuidade na empresa.	Aproveitamento da condição que a empresa disponibiliza para fins particulares.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010) e Dornelles (1976)

Segundo Oliveira (2010) e Dornelles (1976), quando as divergências surgem nas empresas familiares, causam oposições entre os familiares conduzindo ao stress e à distração do objetivo, e com isso acaba dificultando os negócios familiares e deixando em segundo plano os objetivos da empresa. Com isso, deve-se buscar o engajamento de melhores chances para a adaptação das dificuldades e buscar soluções, e com isso, elaborar a fiabilidade da relação entre as decisões em comum.

3 METODOLOGIA

Conforme Gil (2008) metodologia da pesquisa se desenvolve a partir do elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações. A pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim.

De acordo com entendimento de Vergara (1998), quanto aos fins, esse trabalho se enquadra na perspectiva exploratória, pois pretende-se entender quais os dificuldades e desafios na gestão de organizações familiares.

Quanto aos meios a pesquisa se classifica como bibliográfica por meio de consulta a livros e artigos científicos tendo como base autores como Oliveira (2010), Dornelles (1976) e Bornhold (2015). Ainda, realizou-se uma pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas com entrevistado A, gestora administrativa, entrevistado B, gestor comercial, e entrevistado C, gestor da logística, ambos profissionais da Distribuidora de Bebidas Amaral LTDA.

Nas entrevistas foram abordados temas como os desafios enfrentados na gestão de uma empresa familiar, o papel da liderança nesse contexto, como evitar problemas interpessoais, o planejamento na sucessão familiar e a influência da cultura familiar na organização.

A entrevista semiestruturada contou com 15 (quinze) perguntas com os três gestores da empresa, neste trabalho identificados como entrevistados A, B ou C. As questões de 01 a 05 tiveram como objetivo a apresentação dos entrevistados. As questões 06 e 07 tiveram um foco nos aspectos relacionados a liderança. Nas questões 09 a 12 e a 14 o foco estava nas decisões organizacional e na sucessão. E nas questões 13 e 15 foi com foco em cultura organizacional (APÊNDICE A).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS AMARAL LTDA

A Distribuidora de Bebidas Amaral Ltda., é uma empresa familiar, que se encontra no mercado desde 1972. Fundada pelos irmãos Sr. Célio Franco do Amaral e Sr. Usvaldo Franco do Amaral, naquele momento representante exclusivo das Cervejarias Reunidas Skol Caracu, atuando na cidade de Betim e região até meados do ano de 1995, quando mudanças e novas diretrizes passaram a ser desenvolvidas pela equipe que coordenava as Distribuidoras. Com a realização do “Projeto Fênix” a Distribuidora Amaral teve sua área de atuação transferida para a cidade de Sete Lagoas e região, com início dessa nova fase no dia 17 de junho de 1995 e no ano seguinte inaugurou a filial na região de Curvelo

A Distribuidora atuou como representante exclusiva da marca Skol até dezembro de 2001, quando nessa época teve-se início a operação bi-marca. E em 2003 a empresa vivenciou uma nova etapa na sua estrutura, incorporando as marcas Antartica e Brahma, operação tri-marca, tornando-se assim representante exclusiva dos produtos AmBev na cidade de Sete Lagoas e região.

Em 2009 um novo crescimento, agora na região de Curvelo, implementando também a operação tri-marca, assim, incorporando as marcas Antartica e Brahma e assumindo a exclusividade da distribuição dos produtos AmBev na região. No mesmo ano, assumiu a nova área de atuação na região de Pirapora com a operação tri-marca. Em 2015, a sede da distribuidora em Sete Lagoas, foi vendida para AmBev. Diante desse crescimento e dessa nova estrutura, a Amaral Bebidas LTDA. tornou-se uma das 3 maiores distribuidoras da Regional MG/ES em volume AmBev.

Atualmente a empresa é dirigida pelos sócios diretos e conta em sua estrutura estratégica com mais quatros familiares que ocupam cargo de direção e gerência. A Amaral Bebidas consolida em seu quadro de pessoal um total de 340 empregos diretos, sendo que a organização atende 89 municípios.

4.2 DESAFIOS NA LIDERANÇA

Foi visto, por meio das entrevistas realizadas, que a empresa busca a gestão da organização pautada sobretudo no aperfeiçoamento da sua liderança. Segundo a questão 6 do questionário aplicado, os entrevistados A e B alegaram que os maiores desafios enfrentados na gestão de uma empresa familiar são as divergências de ideias, a falta do envolvimento com a empresa, a falta do direcionamento para a melhora na gestão empresarial e, por fim, a dificuldade no desenvolvimento da liderança.

Com isso, os entrevistados A e C, definem que dentro do processo de gestão da liderança, a melhor forma de liderar a empresa é por meio de exemplos dos gestores e que eles tenham a mesma direção e objetivos traçados para a organização. Assim, torna-se importante estabelecer processos na gestão da liderança, uma vez que isso propicia como benefícios a melhoria da qualidade do trabalho, satisfação, integração e responsabilidades por parte dos envolvidos. Estabelecendo os valores, atitudes e padrões de comportamento existentes em uma organização, segundo a questão 7 do questionário.

4.3 DECISÕES ORGANIZACIONAL E SUCESSÃO

Ao analisar a questão número 8 do questionário, percebe-se que para evitar os problemas interpessoais entre a gestão na condução da empresa, os entrevistados citam que é fundamental ter processos estabelecidos e estruturados que se sobreponham às questões pessoais, como possuir um estatuto que tenham as normas bem esclarecidas e que sejam respeitadas. Com isso, é preciso definir e consolidar a estrutura da gestão da empresa familiar, investindo na capacitação dos gestores e no desenvolvimento das equipes. Os padrões de atuação precisam ser claros e pautados pelo profissionalismo.

Quando questionados sobre a interferência da família nas decisões da organização, questão 9, os entrevistados A, B e C percebem que há essa influência nas decisões e muitas das vezes não se sabe como agir. Para minimizar essas interferências, os entrevistados acreditam que deve-se ter além do contrato social, um estatuto com todos os direcionamentos para que as interferências não aconteçam. Assim, adota-se uma Governança Corporativa com o conjunto de regras que estruturam a tomada de decisão na organização.

Com isso as decisões organizacionais, tendem a sofrer influência da família, mesmo em poucos aspectos, e quando não se tem regras estruturadas e o respeito nas decisões, segundo o entrevistado B. Os entrevistados A e C mostram que o grau de dificuldade de uma decisão, é que sempre vai trazer consigo consequências, positivas ou negativas. A empresa e os gestores, precisam ter responsabilidade, uma vez que as decisões que tomam são de extrema importância para aqueles que dependem de nós no ambiente empresarial, conforme analisado na questão 12 do questionário.

No tocante a sucessão da liderança, ao analisar a questão 10 do questionário, nota-se que há um planejamento para o processo sucessório dos líderes baseado no processo de avaliação individual dos colaboradores que já está estabelecido na empresa analisada. Os entrevistados A, B e C, revelam que esse processo possui como intuito identificar, reter e desenvolver os talentos, uma vez que em conjunto com as lideranças setoriais, todos os colaboradores são analisados pelo setor de Gestão de Gente. A ideia é que esse processo seja um direcionamento para que a transição da gestão ocorra de maneira suave e a gestão da empresa seja comandada pela pessoa mais preparada para o cargo.

Conforme os entrevistados A, B e C, constataram que a sucessão é um assunto delicado para a empresa e que há dificuldades na escolha e na preparação deles. Pois, deve ser algo muito bem estruturado, ter alguém que queira dar sequência na empresa, e é importante um preparo não só de educação familiar, mas de um bom curso profissional. A análise da questão 11 demonstra que a maior dificuldade é estabelecer os critérios para o processo sucessório.

Destaca-se ainda, conforme questão 14 do questionário, que a empresa possui um processo de recrutamento e seleção definido, que os entrevistados A, B e C mostraram que é um processo estabelecido e estruturado com testes gerais (informática, matemática, interpretação de texto), provas teóricas e práticas (específicas para a função), entrevistas, validação das qualificações, acompanhamento de psicólogo em clínicas parceiras.

4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao analisar a questão 13 do questionário, entende-se que os entrevistados A e B percebem que a cultura organizacional da empresa sofre influência pelo fato da organização ser familiar. E o entrevistado C, que a cultura da organização se divide em três grandes grupos: sonhos grandes, pessoas excelentes e cultura forte própria da empresa.

Na visão dos entrevistados A, B e C, destacam vantagens no fato de a gestão da organização ser realizada por membros da mesma família. Conforme os respondentes, o dinamismo na tomada de decisões e a segurança na centralização do controle da empresa são alguns exemplos desses pontos favoráveis. Mesmo com pensamentos diferentes, os entrevistados ressaltam que a empresa tem um valor sentimental, uma vez que demonstram a importância da construção da empresa até o atual momento, conforme apresenta a análise da 15 questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, cabe resgatar o objetivo principal deste artigo que pretendeu investigar os principais desafios encontrados no gerenciamento de uma organização familiar, e sobre como lidar com as dificuldades e resistências na gestão. Partindo dessa ótica, no contexto da empresa analisada, destacam-se dois principais pontos críticos a serem analisados pela gestão, a saber: a separação dos interesses pessoais dos corporativos e a preparação da sucessão da organização. Ressalta-se que apesar de serem pontos carentes de aperfeiçoamento já existem estratégias para lidar com ambos como a avaliação individual dos colaboradores e diretrizes claras para pautar a gestão da organização.

Entende-se que os desafios das empresas familiares são bem específicos. Em sua maioria os desafios encontrados dependem apenas do ambiente interno para serem resolvidos. O envolvimento das pessoas, valorizando seus talentos, e a manutenção do comprometimento na condução das mudanças, com substanciais recursos reservados para esse esforço e altos interesses, unem os propósitos da empresa, encaminha o avanço da organização. E quando tornam seus gestores capacitados para a administração dos desafios.

Um fato a ser destacado que por vezes a resistência dos membros da organização a mudança, e não criando abertura para novas ideias. Entretanto, um ponto interessante para ser analisado mais a fundo é a sucessão e a governança nas empresas familiares, além disso investigar as resistências da sucessão.

Por fim, após toda a pesquisa percebe-se que é necessário preparo e dedicação para que gerir estas empresas, quem assume deve conhecer todos setores, saber identificar as dificuldades de cada área, buscando assim manter a empresa equilibrada e com foco total em evolução da organização.

ABSTRACT

The purpose of this article is to investigate the main challenges encountered in managing a family organization. To achieve the proposed objective, a bibliographic research was carried out, based on reference authors in the area, and semi-structured interviews were also conducted with three managers of the company Distribuidora de Bebidas Amaral LTDA., A medium-sized family organization, with were conducted in person from 19 to 23 October 2020. It should be noted that the interviews were recorded for later analysis. Regarding the main final considerations reached in this study, it was concluded that the main challenges faced in the management of the family research organization are in aspects related to leadership, in how to avoid interpersonal problems, planning in family succession and the influence of family culture in the organization .

Keywords: Management. Family organization. Planning and development.

REFERÊNCIA

BARROS, Willian. MATTOS, Eduardo; MARTHA, Luiz; GOES, Thiago; PARENTE, Tobias Coutinho; CAFÉ, Valeria; MENDONÇA, Carlos; AMARAL, Elton. 2019. **Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>> Acesso em: 12 de outubro de 2020.

CARMARGO, Renata Freitas de. **Meu negócio cresceu sem isso, por que precisamos agora? Sem desculpas para profissionalizar a gestão da empresa familiar**. 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/empresa-familiar/>>. Acesso em: 01 de setembro de 2020.

CAMPOS, Rogerio. **Gestão de empresas familiares: quais os desafios e como superá-lo**. 2019. Disponível em:

<<http://www.consultoresdegestao.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>>.
Acesso em: 18 de setembro de 2020.

COSTA, Danilo de Melo; BARBOSA, Francisco Vidal; MIRANDA, Paula Coaglio de. **Fatores que dificultam a gestão em empresas familiares:** um estudo em uma prestadora de serviço de RH. 2013. Disponível em: <[Souza3file:///C:/Users/sylvi/Downloads/6863-29964-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/sylvi/Downloads/6863-29964-1-PB%20(2).pdf)>. Acesso em: 19 de outubro de 2020.

DALBOSCO, C.; ZITKOSKI, D. M.; **Modelo de gestão:** Um estudo em empresas familiares. 2005. Disponível em: <<file:///C:/Users/sylvi/Downloads/788-3590-1-PB.pdf>>. Acesso em: 18 de setembro de 2020.

DANTA, F.S; RODRIGUES, M. R.; CREMONEZI, G. G.; Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **Redape – Revista de carreiras pessoas. 2016.**

FIA, Fundação Instituto de Administração. **Gestão de empresas familiares:** desafios, estratégias, exemplos. 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>> Acesso em: 18 de setembro de 2020.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; BELMONTE, Victor Antonio Barros Belmonte; **Empresas familiares e a profissionalização da gestão:** Estudo de casos em Empresas Paulistas. <[2https://www.redalyc.org/pdf/2734/273428927006.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2734/273428927006.pdf)> Acesso em: 18 de setembro de 2020.

GRZYBOVSKI, Denise; PITO, Luciana; MOZZATO, Anelise Rebelato; OLYTAMARI, Andrea Poletto. **Gestão de Pequena Empresa Familiar:** Análise Da Dinâmica Organizacional, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema07/133.pdf>> Acesso em 18 de setembro de 2020.

HAMAUE, S. T.; OLIVEIRA, R.C.A. Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva. **As dificuldades de gestão na empresa familiar.** 2015. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/49960929-As-dificuldades-de-gestao-na-empresa-familiar.html>> Acesso em: 05 de outubro de 2020.

LIMA, W.R.C; Os desafios da gestão em uma empresa familiar: um estudo na loja Vira e mexe. **UniEvangélica**, Centro universitário,2018.

LIMÁRCIO, T; CRUZ, L. A.; LEITE, C. E.; ANTUNES, M.A.; DANIEL, A.L.; A importância da gestão em empresas familiares. **XXII SEGET, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015.

PAULA, Heller de. E. **Empresa familiar: Características e mecanismos administrativos**. 2019. Disponível em: < <https://www.hellerdepaula.com.br/empresa-familiar/> >. Acesso em: 18 de setembro de 2020.

RESENDE, W. C. A.; FONSECA, L.S.; REIS, R. M. M.; SOUZA, K. M. B.; Liderança em empresas familiares: teoria e prática. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2013.

SILVA, V.F; LOZADA, G; VILLANI, P. M.; FERREIRA, A.G; XARÃO, J.C. **Gestão de empresa familiar**. 1. ed. São Paulo: Grupo A Educação, 2019. Acesso em: 01 de outubro de 2020.

SOBRAL, F.; PELCI, A. **Administração, teoria e pratica no contexto brasileiro**. 1. Ed. São Paulo: Person Education Empresa Cidadã, 2008.

SOUZA, Erlito Novais de. **ESTILO DE LIDERANÇAS PREDOMINANTE EM EMPRESAS FAMILIARES**. 2016. Disponível em: < <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2017/trabalho-1000026159.pdf> >. Acesso em: 19 de outubro de 2020.

SOUZA, Vitoria. **Empresa familiar: veja dicas e os cuidados necessários para ter sucesso neste modelo**. 2020. Disponível em: < <https://conube.com.br/blog/empresa-familiar/> >. Acesso em: 18 de setembro de 2020.

Este questionário é integrante do artigo “Gestão de empresas familiares de médio porte: um estudo na Distribuidora de Bebidas Amaral LTDA” e busca analisar com a empresa se posiciona diante dos processos na gestão, de que maneira a participação do colaborador é importante e se a cultura da empresa é favorável à inovação. As informações aqui cedidas são de livre e espontânea vontade do participante e encontra-se sob total sigilo.

Questão 1. Qual o nome completo do(a) Sr(a)?

Questão 2. Qual a idade do(a) Sr(a)?

Questão 3. Qual cargo o(a) Sr(a) ocupa na empresa?

Questão 4. Qual a sua formação?

Questão 5. Qual a sua trajetória profissional?

Questão 6. Na sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados na gestão de uma empresa familiar?

Questão 7. Na sua visão, qual a melhor forma de liderar em uma empresa familiar?

Questão 8. Como evitar problemas interpessoais entre a gestão na condução da empresa?

Questão 9. No seu entendimento, a família acaba por interferir nas decisões da organização? Como agir para que os objetivos e as estratégias organizacionais não sejam afetados?

Questão 10. A empresa possui um planejamento para o processo sucessório dos líderes?

Questão 11. A sucessão é um assunto delicado para a empresa? Quais as dificuldades que a empresa enfrenta na escolha e na preparação dos mesmos?

Questão 12. As decisões organizacionais sofrem influência da família?

Questão 13. Na sua visão, quais as características da cultura organizacional da empresa? O fato de a empresa ser familiar interfere na cultura?

Questão 14. A empresa possui um processo de recrutamento e seleção definido? Como funciona?

Questão 15. Na sua visão, quais as vantagens de a gestão da organização ser realizada por membros da mesma família?