



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA AMANDA MORAIS LESSA**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS  
FAMILIARES NO PERÍODO DE PANDEMIA EM FORTALEZA A PARTIR DO  
MÉTODO BFB (BALANCED FAMILY BUSINESS)**

**FORTALEZA**

**2021**

**MARIA AMANDA MORAIS LESSA**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS  
FAMILIARES NO PERÍODO DE PANDEMIA EM FORTALEZA A PARTIR DO  
MÉTODO BFB (BALANCED FAMILY BUSINESS)**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dra. Maely Barreto Borges

**Coorientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dra. Camilla Cruz de Carvalho

**FORTALEZA**

**2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L638a Lessa, Maria Amanda Morais.  
Análise das estratégias mais utilizadas pelas empresas familiares no período de pandemia em Fortaleza a partir do método BFB (Balanced Family Business) / Maria Amanda Morais Lessa. - 2021.  
67 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.  
Orientação: Profa. Dra. Maely Barreto Borges.  
Coorientação: Profa. Dra. Camilla Cruz de Carvalho.

1. Empresas familiares. 2. Estratégias. 3. Balanced Family Business. I. Título.

## **Maria Amanda Morais Lessa**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

9.7

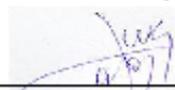
---

Média Final



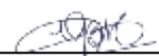
---

Dra. Maely Barreto de Sousa  
Orientador(a)



---

Me. Luís Carlos Queiroz de Alencar  
Examinador(a)



---

Ma. Graziella Batista de Moura  
Examinadora(a)

Data da Aprovação: 29/06/2021

## **AGRADECIMENTOS**

Finalmente, a tão sonhada graduação chegou, e nesse momento tenho muito a agradecer! Primeiramente, a Deus que guia e ilumina meus caminhos e pensamentos. Em segundo lugar, a mim mesma por ter me dedicado a essa jornada e mesmo em dias difíceis me manter motivada a buscar conhecimentos.

Agradeço também à minha família, minha mãe Mirioneida, que sempre foi uma grande incentivadora dos meus estudos, assim como meu pai Leandro, que me deu todo o suporte para concluir esta etapa da minha carreira. Não poderia deixar de citar meu irmão Leandro Filho, que é uma inspiração para mim por sua inteligência, dedicação e por me apoiar em todos os momentos.

Também gostaria de agradecer aos professores e coordenadores do curso de administração da Unichristus, especialmente, aos professores que me acompanharam nos processos de monitoria, Edson Carmo e Ana Carolina Pimentel, assim como os professores do NPGE, sempre tão solícitos. Agradeço imensamente pela dedicação e acolhimento das minhas orientadoras Prof.<sup>a</sup> Dra. Camilla Carvalho e Prof.<sup>a</sup> Dra. Maely Borges, que prontamente aceitaram me acompanhar neste projeto e tornaram leve o processo de orientação. Estendo meus agradecimentos aos professores Luís Carlos, Graziella Batista, Bruna Félix e Nicole Albuquerque pelas contribuições para construção deste trabalho.

Sou muito grata pelos colegas que compartilharam comigo o processo de graduação, principalmente ao Douglas, meu parceiro nas atividades acadêmicas e um amigo que levo para minha vida. Obrigada por dividir comigo essa jornada de aprendizados, sua companhia deixou tudo mais leve e divertido! Você é para mim uma inspiração pessoal e profissional. Assim como minha amiga Rute, que me inspira a ser uma pessoa melhor e mais forte. Tenho muito orgulho de ter sua amizade!

Por fim, agradeço à minha psicóloga Quésia Cataldo por ser uma grande incentivadora do meu ingresso neste curso de graduação, e assim realizar o sonho de ser administradora. Ao Instituto Queiroz Jereissati, que durante o período de ensino médio me forneceu as ferramentas necessárias para o ingresso nesta graduação, aos meus colegas de trabalho do Banco do Nordeste e a todos que de alguma forma contribuíram para essa conquista e torceram por mim!

## RESUMO

Diante da complexidade das empresas familiares, identificou-se um *framework* estratégico, nomeado *Balanced Family Business* que visa estudar essas organização estratificadas nos subsistemas indivíduos-chave, família, negócios e sócios, que têm respectivamente como objetivos estratégicos, bem estar do indivíduo, harmonia familiar, continuidade dos negócios e elevação do patrimônio da empresa. Com efeito, durante a pandemia de COVID-19, a necessidade de isolamento social causou uma acentuação da crise econômica e elevação de pontos de estresse tanto no meio familiar quanto empresarial, nesse sentido, aponta-se o BFB como ferramenta que auxilia no desenvolvimento das organizações familiares, e propõe estratégias de melhoria e otimização de performance nos seus quatro subsistemas. Isto posto, este trabalho tem como objetivo geral descrever as estratégias mais utilizadas pelas empresas familiares de Fortaleza, com base no método BFB, no período de pandemia COVID-19. Para tanto, a metodologia desenvolvida foi o uso da abordagem quantitativa. Quanto aos meios, se caracteriza por ser descritivo e exploratório. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário feito no google forms, composto por perguntas do tipo múltipla escolha e escala de mensuração Likert. Para a compreensão dos dados obtidos, foi utilizada a técnica de estatística descritiva. Por fim, optou-se por dividir as empresas considerando dois grupos, micro e pequenas empresas, e, médias e grandes empresas, de modo a manter a coerência entre porte da organização e as estratégias requeridas. Pôde-se concluir que as estratégias de indivíduos-chave são predominantemente relacionadas ao bem estar espiritual; enquanto as estratégias de família apontam a manutenção de ótica positiva para alcance da resiliência familiar; em se tratando de negócios, destaca-se a virtualização das operações para continuação das atividades. Em relação às estratégias de sócios, notou-se que as médias e grandes empresas foram autossuficientes no período de pandemia, já as micro e pequenas buscaram de capital próprio para investir na empresa e compensar as dificuldades impostas pelo mercado.

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Estratégias. *Balanced Family Business*.

## **ABSTRACT**

Given the complexity of family businesses, a strategic framework, named Balanced Family Business, has been identified, which aims to study these organizations stratified in the subsystems key individuals, family, business and partners, which have, respectively, as strategic objectives, the individual's well-being, family harmony, business continuity and increase of the company's assets. Indeed, during the COVID-19 pandemic, the need for social isolation caused an accentuation of the economic crisis and an increase in stress points both in the family and business environment. Therefore, the BFB is pointed out as a tool that helps the development of family organizations, and proposes improvement strategies and performance optimization in its four subsystems. Considering that, this study has the general objective of describing the strategies most used by family businesses, based on the BFB method, during the COVID-19 pandemic. To achieve that goal, the methodology developed was the quantitative approach. Furthermore, it is characterized as descriptive and exploratory. As an instrument of data collection it was used a questionnaire made on Google forms, composed of multiple choice questions and Likert scale. It was used the technique of descriptive statistics, in order to understand the data obtained. Finally, it was decided to divide the companies into two groups: micro and small companies, and medium and large companies, in order to maintain coherence between the size of the organization and the strategies required. It could be concluded that the key individuals strategies are predominantly related to spiritual well-being; while the family strategies aim to maintain a positive perspective to achieve family resilience; when it comes to business, the highlight is the virtualization of operations to continue the activities. Regarding partners' strategies, it was noted that medium and large companies were self-sufficient during the pandemic time, while micro and small companies sought the family's capital to invest in the company and compensate for the difficulties imposed by the market.

**Key words:** Family businesses. Strategy. Balanced Family Business.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1 -	Modelo dos três círculos das empresas familiares.....	14
Figura 2 -	Framework Balanced Family Business.....	15

### Gráficos

Gráfico 1-	Porte das empresas – Faturamento anual.....	36
Gráfico 2-	Perfil indivíduos-chave.....	37
Gráfico 3-	Estratégias de indivíduos-chave.....	42
Gráfico 4-	Estratégias de família empresária.....	47

### Quadros

Quadro 1 -	7 papéis dos indivíduos-chave.....	16
Quadro 2 -	Processos chave na resiliência familiar.....	23
Quadro 3 -	estratégias de indivíduos-chave em micro e pequenas empresas.....	36
Quadro 4 -	estratégias de indivíduos-chave em médias e grandes empresas.....	38
Quadro 5 -	estratégias de família em micro e pequenas empresas.....	40
Quadro 6 -	estratégias de família em médias e grandes empresas.....	43
Quadro 7 -	estratégias de negócios e sócios em micro e pequenas empresas.....	44
Quadro 8 -	estratégias de negócios e sócios em médias e grandes empresas.....	45

## LISTA DE SIGLAS

BFB -	Balanced Family Business
CME -	Corpo Mente Espírito
IBGC -	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE -	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OMS -	Organização Mundial da Saúde
SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Empresa Familiar</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Balanced Family Business</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3 Tipos de Estratégia</b> .....	<b>21</b>
2.3.1 <i>Estratégia dos Indivíduos-chave</i> .....	21
2.3.2 <i>Estratégia da Família</i> .....	23
2.3.3 <i>Estratégia de Negócio</i> .....	25
2.3.3.1 <i>Estratégias Genéricas</i> .....	25
2.3.3.2 <i>Estratégia Corporativa</i> .....	27
2.3.4 <i>Estratégias dos Sócios</i> .....	28
<b>2.4 Impactos da pandemia de COVID-19 nas empresas familiares</b> .....	<b>30</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 Caracterização do Método da Pesquisa</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 Sujeito da Pesquisa</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3 Coleta de Dados</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4 Tratamento de Dados</b> .....	<b>35</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1 Estratégias de indivíduos-chave na pandemia de COVID-19</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2 Estratégias da família empresária na pandemia de COVID-19</b> .....	<b>43</b>
<b>4.3 Estratégias de negócio e sócios de empresas familiares na pandemia de COVID-19</b> .....	<b>48</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>55</b>
<b>Apêndice A – Instrumento de Coleta de dados</b> .....	<b>64</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Empresas familiares são organizações caracterizadas por apresentarem aspectos ligados à propriedade e controle predominante de uma ou mais famílias. No mais, a família exerce poder sobre a empresa por meio do trabalho de seus membros em funções executivas, além de existir a intenção de transferir a propriedade para futuras gerações, ou seja, uma relação de continuidade do negócio (CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007).

Segundos dados do SEBRAE e do IBGE (2019) as empresas familiares geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, empregam 75% da força de trabalho e representam 90% dos empreendimentos no Brasil. Apesar disso, as empresas familiares enfrentam muitas dificuldades em sua gestão, por exemplo apresentar uma cultura muito centralizadora com privilégios à família ou então relacionar a profissionalização da gestão com o desligamento de familiares da empresa.

Também é bastante comum dificuldades ligadas à sucessão, pois isso requer preparo e planejamento além da participação das gerações anterior e posterior neste processo. Ocorre também, em algumas empresas familiares, a opção dos herdeiros em seguir outras carreiras não ligadas ao negócio e, portanto, não adequadas para a gestão de uma empresa, nesse caso é preciso considerar que pode haver um desinteresse da família na empresa, impactando, portanto, na sua longevidade (LAM, 2013). Nesse contexto, é essencial desenvolver estratégias adequadas à realidade para garantir a permanência da empresa e crescimento no mercado do empreendimento.

Em relação à estratégia, pode-se dizer que é uma ação que visa assegurar a vitória ou algum tipo de resultado, ou seja, como empregar os recursos disponíveis para atingir a finalidade desejada (MAXIMIANO, 2017). No que se refere precisamente à estratégia corporativa, pode-se definir como o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar (MINTZBERG et al., 2003).

Todavia, no atual contexto é importante ressaltar que, durante a pandemia da COVID-19, as empresas necessitam de estratégias para remodelarem seu negócio, devido ao impacto econômico ocasionado pelo período de quarentena, em

que empresas de atividades não essenciais tiveram que suspender suas operações. Segundo dados da Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da COVID-19 nas Empresas, do IBGE (2020), dentre 2,744 milhões de empresas em funcionamento no Brasil, 70% informaram que a pandemia da COVID-19 teve um impacto negativo sobre os negócios.

Complementando, para muitos economistas e pesquisadores a economia deve levar anos para se recuperar da recessão causada pela COVID-19 (GOMES, 2020), uma vez que o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) informa a existência de uma forte retração no comércio em 2020.

No caso específico das empresas familiares torna-se necessário avaliar as suas estratégias não só no que se refere aos negócios, mas também à família e às estratégias societárias como aborda o modelo de três círculos da empresa familiar proposto por Gersick et al. (1997).

Nesse aspecto, a partir de uma tese de doutorado de Carvalho (2020), foi identificado um *Framework* que adapta o modelo proposto por Gersick et al. (1997), e além de analisar as Empresas Familiares pelos elementos família, negócios e sócios, propõe que seja feito um estudo dos indivíduos-chave dessas organizações. O *Framework* foi nomeado de *Balanced Family Business - BFB* uma vez que contempla perspectivas, que são os indivíduos-chave, família, negócios e sócios, a fim de encontrar um equilíbrio entre os subsistemas (CARVALHO, 2020).

O BFB é um *framework* estratégico que analisa o sistema de uma empresa familiar a partir de quatro subsistemas. Então, para construir uma estratégia baseada nesse método é preciso observar, primeiramente, os indivíduos-chave e seu bem estar, tanto físico como emocional, é importante frisar que esses indivíduos podem ser um fundador, um filho fora do casamento ou o ex conjuge de algum membro da família, por exemplo.

Já no subsistema família, é importante entender os pontos de estresse e o que é necessário para conquistar a harmonia familiar. No subsistema negócios, a performance envolve objetivos financeiros e não financeiros e por isso é nessa perspectiva que está enquadrada a estratégia empresarial, envolvendo aspectos como cultura organizacional, pessoas, inovação, poder, processos e estratégia. Enfim, o subsistema sócios, que aborda a escolha do tipo de sociedade a ser constituída, uso de holdings e conselhos administrativos, além de estratégias de elevação do patrimônio (CARVALHO, 2020).

À luz do exposto, elegeu-se como problema de pesquisa: Quais as estratégias mais utilizadas pelas empresas familiares de Fortaleza com base no método BFB, no período de pandemia COVID-19? E como objetivo geral descrever as estratégias mais utilizadas pelas empresas familiares, com base no método BFB, no período de pandemia COVID-19.

Para se alcançar o objetivo proposto, têm-se os objetivos específicos a seguir, (1) Identificar quais estratégias mais utilizadas pelos indivíduos-chave para alcançar o seu bem-estar em momentos de pandemia; (2) Entender quais estratégias mais utilizadas pela família empresária para alcançar a harmonia em durante a pandemia; (3) Apresentar as estratégias mais utilizadas pelo negócio para alcançar a efetividade na pandemia; (4) Verificar quais estratégias mais utilizadas pelos sócios para elevar o valor do patrimônio no período pandemia.

Este trabalho contribui de forma relevante para o campo acadêmico ao proporcionar novas fontes de conhecimento sobre as empresas familiares, uma vez que existe uma lacuna neste campo de pesquisa (CHRISMAN et al. 2018). Assim como também auxilia no desenvolvimento das organizações familiares, ao propor estratégias de melhoria e otimização de performance a partir do uso da ferramenta BFB (CARVALHO, 2020). Além disso, o COVID-19 implicou consequências que geraram uma pressão sobre o bem estar físico e emocional de membros de empresas familiares, trazendo à tona tensões e emoções como tristeza, ansiedade e medo, de forma a minar a clareza de pensamentos dos principais tomadores de decisão (DE MASSIS; RONDI, 2020).

Além desta introdução, o trabalho será dividido em referencial teórico, no qual serão abordados os tópicos Empresa Familiar; *Balanced Family Business*; Tipos de Estratégia e Impactos da Pandemia de COVID-19, posteriormente será apresentada a metodologia, análise dos dados e considerações finais da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão de literatura contempla o referencial teórico necessário para atingir os objetivos propostos neste estudo, abordando temas como: empresa familiar, *Balanced Family Business*, estratégia e impacto da pandemia de COVID-19 nas empresas.

### 2.1 Empresa Familiar

Empresa familiar é aquela que foi fundada e desenvolvida por uma ou mais pessoas que, com o passar do tempo, compõem a empresa com os membros da família (SILVA, 2019). Oliveira (2010) complementa, são empresas caracterizadas pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Silva (2019) ainda ressalta que como é um negócio estruturado com base em patrimônio e renda familiar, ele vai passando de uma geração para outra, com foco na continuidade.

No contexto brasileiro, Bernhoeft (1989) afirma que a empresa familiar é caracterizada quando existem fatores ligados à sucessão relacionada com o fator hereditário. Oliveira (2010) acrescenta que essas organizações familiares apresentam como características marcantes laços afetivos fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, como também jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Ademais, as empresas familiares se diferenciam das demais organizações devido a estratégia, geralmente voltada para a adaptação, e o foco de atuação é atender aos stakeholders internos, que envolvem familiares e não familiares, além de clientes, enquanto, nas organizações não familiares, o foco é o atendimento aos investidores (SILVA, 2019). Além disso, pode-se notar que essas organizações envolvem a família, o negócio e os sócios, e esses fatores correm o risco de não estar alinhados (LIMARCIO et al, 2015).

Sendo assim, num cenário atualmente globalizado e competitivo, as empresas familiares ocupam uma posição de destaque no âmbito dos negócios, por sua contribuição para a economia brasileira (SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017), uma vez que dados do IBGE e SEBRAE (2019) afirmam que essas empresas geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e empregam 75% da força de trabalho e

representam 90% dos empreendimentos brasileiros. Ainda segundo Sousa, Lima e Oliveira (2017) as empresas familiares têm sua importância relacionada ao processo de evolução do País, pois se destacam no âmbito social e de melhoria na distribuição desta renda concentrada, gerando empregos e ajudando na expansão de mercados consumidores.

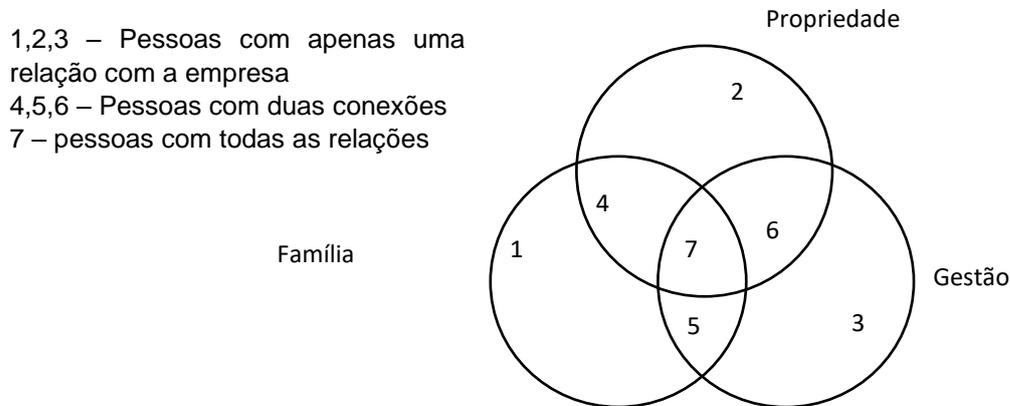
Todavia, esse tipo de organização familiar apresenta uma série de conflitos e problemas internos que podem dificultar a gestão. Bernhoeft (1989) elenca que algumas desvantagens desse modelo são lutas constantes por poder, predominância de interesses individuais, falta de estratégias claramente definidas e investimentos em recursos humanos e novos métodos e processos.

Para mais, as empresas familiares também apresentam muitas dificuldades quanto a sucessão, ou seja, quanto o poder é transferido de uma geração para outra. Leone (2005) ressalta que existem três problemas ligados a sucessão, primeiro quanto o fundador não tem certeza de que é o certo a ser feito e enfrenta dilemas como ficar na empresa até a morte ou se deve entregar seu patrimônio a um familiar ou alguém de fora da família, porém capacitado para o cargo. A autora ressalta que num segundo momento outro dilema ligado a sucessão é a falta de planejamento para a escolha do sucessor, quando não há tempo para fazer o treinamento adequado, por exemplo o fundador já está em uma idade avançada ou hospitalizado, e quando há muitas opções dentro e fora da família, essa decisão pode ser traumática.

Por fim, Leone (2005) traz os conflitos entre os potenciais sucessores, disputas e intrigas por poder, essas ambições por status e interesses pessoais podem acarretar à falência da organização, tendo em vista que no Brasil apenas 5% das empresas familiares conseguem chegar a terceira geração (MARTINS, 2018).

Sendo assim, Gersick et al. (1997) desenvolveram o modelo de três círculos das empresas familiares, conforme a figura 1. que propõe que os estágios de vida dessas organizações perpassam por três subsistemas.

Figura 1 - Modelo dos três círculos das empresas familiares



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6)

Este modelo propõe que os estágios de vida das organizações familiares perpassam por três subsistemas, a família; propriedade e gestão da empresa. Todavia, ainda se notava a necessidade de estudar as empresas familiares além dos elementos citados por Gersick et al. (1997), neste caso identificou-se o *Balanced Family Business*, um *framework* que, tal qual o modelo dos três círculos, contempla as dimensões família, sócios e negócio, no entanto agrega um subsistema a mais denominado indivíduos-chave.

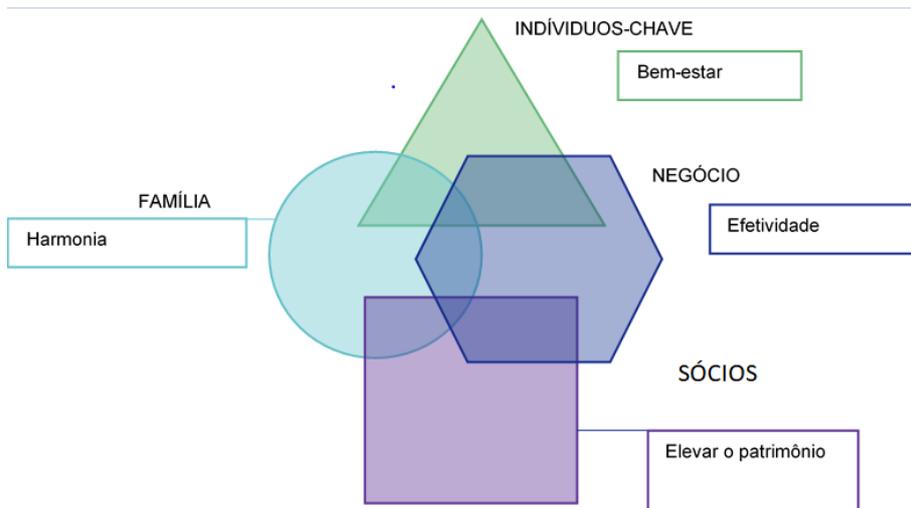
## 2.2 Balanced Family Business

Diante do contexto dos *frameworks* de empresas familiares tem-se o *Balanced Family Business* que advém de um balanceamento, proposto em uma tese de doutorado entre as dimensões, indivíduos-chave, família, negócios e sócios, que de forma integrada, buscam neutralizar cada aspecto interno ou externo que possa alterar sua estrutura de uma empresa familiar (CARVALHO, 2020).

Assim, em se tratando do balanceamento de uma empresa familiar, torna-se relevante considerar, tanto a lógica da família, da empresa, sócios e indivíduos-chave. Rutherford, Muse e Oswald (2006) afirmam que, caso a lógica familiar se sobreponha à lógica da empresa, a lucratividade será afetada. Em complemento, Chrisman et al. (2017) identificaram que nos estudos sobre empresa familiar há uma lacuna de pesquisas que considerem uma perspectiva sistêmica dessas organizações

Com isso o *Balanced Family Business* tem como proposta analisar a empresa familiar contemplando e integrando os subsistemas. Deste modo, esse trabalho visa utilizar este *framework* de balanceamento de empresas familiares, conforme apresenta a figura 2.

Figura 2: Framework Balanced Family Business



Fonte: Carvalho (2020, p. 96)

Diante desse contexto, o método BFB contempla no subsistema indivíduo chave três aspectos, corpo, mente e espírito que se relacionam à forma geométrica do triângulo, na figura 2. Já a família está representada por um círculo por se tratar do ciclo de vida da família, resiliência familiar e as três leis sistêmicas de Hellinger (2001). No que se refere aos negócios, representado pelo hexágono, tem-se estratégia, pessoas, cultura, inovação, poder e processos. Por fim, a dimensão sócios ilustrada por um quadrado aborda *holding* familiar, acordo de sócios, assembleia de sócios e governança jurídica.

Em se tratando do subsistema indivíduos-chave, Carvalho (2020) afirma que são aqueles que exercem uma função decisória e influenciadora tanto nos negócios quanto na família e nas questões societárias. Eles podem ser caracterizados e, sete papéis, conforme o quadro 1.

No quadro 1 encontra-se o detalhamento de cada um dos 7 possíveis papéis exercidos pelos indivíduos-chave.

Quadro 1 – 7 papéis dos indivíduos-chave

1	Membros da família que não desempenham função de direção e não possuem vínculo societário.
2	Acionistas/quotistas da instituição, que não pertencem à família, e não desempenham cargo de gestão
3	Indivíduos que não são membros da família, não são acionistas, porém fazem parte do quadro da gestão da entidade.
4	Sócio que é integrante da família, mas que não participa da gestão
5	Sócio que participa da gestão, mas não integra a família.
6	Membro que integra a família e participa da gestão, mas não participa da sociedade
7	Indivíduo que faz parte da família, que desempenha papel de sócio e também cargo de gestão, ou seja, possui as três características.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997); Carvalho, (2020).

Ao analisar o quadro 1 entende-se que no papel 1 estão aqueles que são membros da família, não desempenham função de direção e não possuem vínculo societário. No papel 2 são os acionistas/quotistas da instituição, que não pertencem à família, e não desempenham cargo de gestão. O papel 3 são os indivíduos que não são membros da família, não são acionistas, porém fazem parte do quadro da gestão da entidade. No papel 4 tem-se o sócio que é integrante da família, mas que não participa da gestão. Já no papel 5, o sócio que participa da gestão, mas não integra a família. No papel 6 o membro que integra a família e participa da gestão, mas não participa da sociedade. E finalizando no papel 7 tem-se o indivíduo que faz parte da família, que desempenha papel de sócio e também cargo de gestão, ou seja, possui as três características. (GERSICK et al., 1997; CARVALHO, 2020).

Ainda sobre os indivíduos-chave, é importante ressaltar que essa dimensão é representada graficamente por um triângulo, porque tem como objetivo a integração de corpo, mente e espírito dessas pessoas, de modo que alcance o bem estar, para manter o sistema balanceado.

Nesse aspecto, Chan, Ho e Chow (2002) criaram um modelo voltado para a saúde holística que reconhece a integração entre corpo, mente e espírito, (CME). NG et al. (2005) aplicaram o modelo CME para compreender como o corpo funciona em questões de sofrimento e se os valores se relacionam a espiritualidade, os autores também diferenciaram a espiritualidade da religiosidade, uma vez que esta está ligada

às práticas de uma dada religião, enquanto a espiritualidade está ligada a questões mais amplas como “qual o significado da vida?” (CARVALHO, 2020, BORGES; MATOS, 2021).

Ainda nesse sentido, ao aplicar tais estudos nas empresas familiares, nota-se que a presença da espiritualidade, valores e crenças da família detentora do capital auxiliam na tomada de decisão, contribuindo para o desempenho da empresa (NEUBERT et al., 2017). Pieper (2019) complementa que esses valores afetam a orientação de curto e longo prazo dos tomadores de decisão.

A partir do proposto, NG et al. (2005) trataram a espiritualidade através de três subdimensões: tranquilidade, que está ligada ao apego, contentamento com a vida, estado mental, calma e harmonia; a desorientação, relacionada ao rumo da vida, vitalidade, descontentamento, autocompaixão, injustiça; e por último resiliência, que trata da habilidade de enfrentar os desafios do cotidiano como aprendizado, autoconfiança e gratidão pelos que estão ao seu redor.

Tratando da proposição corpo, NG et al. (2005) observa o estresse físico, no qual deve-se observar aspectos como realização de atividades físicas; tarefas domésticas; motivação para trabalhar e tempo de sono, e o impacto dessas atividades no indivíduo, que podem ser positivos como sentimentos de confiança, ternura e contentamento, como também podem ser negativos, nesse caso apresentam-se sentimentos de medo, insegurança e irritabilidade. É importante ressaltar que a saúde desses indivíduos afeta diretamente as outras perspectivas do BFB, família; sócios e negócios.

No que se refere ao aspecto mente, Carvalho (2020, p. 45) ressalta que “tem-se a diferenciação do *Self*, que é a capacidade de o indivíduo diferenciar o sistema de pensamento do sistema emocional e preservar a autonomia em situações de relações emocionais”. Sendo assim esse conceito se relaciona com duas dimensões: uma ao nível intrapsíquico, que é o poder de autorregulação, em que o indivíduo escolhe entre ser guiado pelo sistema emocional ou pelo sistema intelectual; e outra ao nível interpessoal, que é a habilidade do indivíduo em preservar a sua autonomia no contato com o outro (SKOWRON; FRIEDLANDERS, 1998 *apud* CARVALHO, 2020).

Tratando do segundo subsistema, denominado família, tem-se que este é representado por um círculo, devido tratar do ciclo de vida familiar, que se relaciona às mudanças no *status* da família, como casamento de filhos, nascimento de novos

membros e envelhecimento dos membros da família. Essas mudanças podem gerar um alto nível de estresse, disfunções e até rompimentos (CARVALHO, 2020).

No campo família também é tratada a questão da resiliência familiar, que é a forma como uma família enfrenta e lida com uma situação adversa e faz com que os seus membros e sua unidade sejam influenciados em suas adaptações imediatas e em longo prazo (WALSH, 2016).

Para mais nesse subsistema também devem ser consideradas as leis sistêmicas de Hellinger (2003), primeiramente tem-se a hierarquia familiar em que os mais velhos se sobrepõem aos mais jovens, dentro de uma empresa familiar, isso significa que caso um irmão mais novo chefiasse o mais velho, poderia abalar o balanceamento do sistema, assim a preferência é sempre dos mais velhos, de acordo com a lei da hierarquia.

A segunda lei de Hellinger (2003) trata do pertencimento ou vínculo com o sistema familiar, ou seja, é a capacidade do indivíduo em sentir-se parte daquele ambiente, uma vez que todos tem o direito de pertencer, incluindo até mesmo filhos fora do casamento e outros membros cuja lembrança pode ocasionar algum tipo de sofrimento.

Enfim, a última lei de Hellinger (2003), trata do equilíbrio em dar e receber, desta forma, para que se mantenha o balanceamento do subsistema é preciso dar apenas o que o outro pode retribuir.

Em seguida, o *Balanced Family Business* aborda a dimensão sócios, que é representada por um quadrado, já que contempla quatro pontos, *holding* familiar; acordo dos sócios; assembleia de sócios e governança jurídica.

Primeiramente, é classificada como *holding* familiar uma empresa que detém o controle patrimonial de uma ou mais pessoas físicas de uma mesma família com bens e participações societárias em seus nomes (CAMARGO, 2017). Quanto ao acordo dos sócios, sabe-se que é um documento celebrado entre os sócios, onde ficam estabelecidas regras próprias em relação à sociedade que os conecta (AZEVEDO; BARBEDI, 2017).

Enquanto a assembleia de sócios existe devido a necessidade de um órgão, dentro da sociedade, com competência para discutir e deliberar sobre matérias de interesse societário, de forma que as diversas vontades individuais sejam sintetizadas em uma única vontade social (NUNES, 2018). Afinal, tem-se a

governança jurídica que é responsável por manter a empresa dentro dos parâmetros legais assegurando o cumprimento de direitos e deveres (COELHO; FÉRES, 2017)

Por último, tem-se o subsistema negócios, representado por um hexágono, já que aborda seis aspectos organizacionais, são eles pessoas; cultura; inovação; poder; processos e estratégia (CARVALHO, 2020).

Sabe-se que as pessoas têm um papel extremamente relevante, pois são elas que planejam, executam, controlam e corrigem os processos que agregam valor à empresa.

Já a cultura organizacional, consiste em um universo formado por crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, (SARAIVA, 2002), no caso da empresa familiar destaca-se a inserção dos valores da família na cultura dos negócios.

Enquanto a inovação, de acordo com Figueredo (2015), é a implementação de ideias criativas na organização, ou seja, novos produtos serviços ou processos lançados no mercado. Ainda referente ao campo inovação, estudos recentes ressaltam que, nas organizações familiares, a família é orientada para execução de projetos com retorno de longo prazo, com aspectos relacionados a cultura e características familiares e isso gera uma barreira contra a imitabilidade dos concorrentes (FUETSCH; SUESS-REYES, 2017; INGRAM et. al, 2014.; MILLER et al., 2015; RONDÍ; DE MASSIS; KOTLAR, 2018).

Em se tratando do aspecto poder Vargas (1998) relata que muitos autores utilizam a definição proposta por Max Weber em 1947 segundo a qual, poder é a probabilidade de uma pessoa exercer a sua vontade a despeito de qualquer resistência. Todavia, ao abordar o poder nas organizações Vargas (1998) refere-se ao modelo proposto por Mintzberg em 1983 como mais adequado, definindo poder como sendo a capacidade de afetar os resultados organizacionais.

Finalmente, tem-se que os processos organizacionais são um conjunto de atividades que envolvem os diversos recursos da empresa para transformar *inputs* em *outputs* que podem atender tanto ao cliente interno quanto externo. Por fim tem-se a estratégia: que é o sentido de finalidade, avaliação do que precisa ser feito para alcançar tal finalidade e assim desenvolver e executar os planos de ação (THURMAN; FERENGE, 2012).

## 2.3 Tipos de Estratégia

A Estratégia é um dos conceitos mais antigos que existem e é possível encontrá-la em várias situações do cotidiano corporativo. O objetivo das empresas quando traçam uma estratégia é o de fazer uma sequência de movimentos que no final as tornem vencedoras, ou com uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes diretos (MARUYAMA; FREITAS, 2016)

A palavra estratégia está relacionada a termos como competição, concorrência, vantagem competitiva, ganhos competitivos e valor agregado (RWER; REIS, 2018), podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento no ambiente empresarial, até toda a personalidade e razão existencial de uma organização (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Em complemento, pode-se dizer que a estratégia é uma base para fazer planos, estabelecer e modificar prioridades, estruturar a comunicação interna e externa da organização e gerenciar riscos (COSTA, 2009). Portanto Trata-se de como fazer as escolhas adequadas para diferenciar uma empresa no atendimento das demandas de seus clientes de modo compatível às atividades das empresas (PORTER; LEE, 2015).

### 2.3.1 Estratégia dos Indivíduos-chave

Carvalho (2020) refere-se aos indivíduos-chave das empresas familiares como aqueles que exercem função decisória e influenciadora tanto nos negócios, quanto na família e nas questões societárias. Sabe-se que os indivíduos-chave podem desempenhar sete papéis nas organizações familiares: (1) membros da família sem vínculo societário; (2) acionistas/quotistas que não participam da família nem da gestão da empresa; (3) não familiares e não acionistas, porém participam da gestão; (4) sócios integrantes da família, todavia não exercem papel na gestão organizacional; (5) sócios que participam da gestão e não integram a família; (6) integrantes da família e da gestão, entretanto não fazem parte do quadro societário; por fim, (7) são membros da família, da gestão e da sociedade (GERSICK et al., 1997; CARVALHO, 2020).

Além disso, o objetivo estratégico do subsistema indivíduos-chave no *framework Balanced Family Business* é a integração entre corpo, mente e espírito para alcance do bem estar. Nesta perspectiva, destaca-se que o que o bem-estar não

está associado apenas à ausência de doença, mas também ao estado de equilíbrio entre corpo, mente e espírito, no qual o corpo se relaciona com a estrutura de organismos individuais; a mente refere-se à consciência do indivíduo contemplando o pensamento, a percepção, a emoção, a memória e a imaginação, enquanto o espírito diz respeito ao valor e a vitalidade (ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE ENFERMEIROS E ANESTESISTAS, 2019; CARVALHO, 2020).

Sabe-se que corpo, mente e espírito, estão interligados e têm dependência mútua para funcionarem em sua potência máxima sem sobrecarregá-los, logo, quando um não está bem, desestrutura os demais (KAREEMI, 2020). A autora enfatiza que manter o equilíbrio e a harmonia nesta tríade é um desafio devido ao ritmo acelerado de vida que desencadeia o estresse, atingindo a mente, criando tensão no corpo e ocasionando a quebra da conexão com a espiritualidade.

Sendo assim, ao tratar especificamente do bem estar físico, Freitas, Brasil e Silva (2006) em seus estudos, demonstram a importância do contato com a natureza para a realização individual e atenuação das tensões do dia a dia, além da prática de esportes e hábitos alimentares saudáveis que são meios efetivos de aliviar dores musculares e articulares, e sofrimentos como sentimento de tristeza, desânimo, isolamento, além de contribuir para melhoras clínicas tais quais controle da hipertensão, diminuição no uso de remédio.

Ao abordar o bem estar da mente, que segundo Monteiro (2017) está em saber administrar as emoções e a atenção, as estratégias ligadas à prática de ioga, meditação, reiki e terapia ou práticas que criem serenidade são eficientes para obter alegria em viver e encarar os problemas do cotidiano com mais assertividade.

Afinal, tem-se o bem estar espiritual que segundo a definição adotada pela OMS (Organização Mundial da Saúde) é o conjunto de emoções e convicções de natureza não material, que pressupõem que há mais no viver do que pode ser percebido ou compreendido, remetendo o indivíduo a questões como o significado e o sentido da vida, não necessariamente a partir de uma crença ou prática religiosa (FRANKL, 1959).

Apresentada essa definição entende-se que o bem estar espiritual permite maximizar o potencial de crescimento e auto aceitação, além de favorecer uma ótica positiva frente a vida, fator este que pode atuar na redução do estresse em situações perturbadoras ou traumáticas, tendo em vista que pessoas com bem estar espiritual

proveria significados para essas experiências e as redirecionaria para rumos positivos e produtivos para si e para os outros (MARQUES, 2003).

Ao adaptar essas estratégias ao ambiente empresarial, Paschoal e Tamayo (2008), apontam que o bem-estar no trabalho é a prevalência de sentimentos positivos no ambiente organizacional, e a percepção do indivíduo de que seu trabalho desenvolve seus potenciais e proporciona o alcance de suas metas de vida. Logo, nota-se que o cuidado com o bem estar dos indivíduos-chave é muito relevante para manter o balanceamento da empresa familiar, visto que, esta é uma variável para o funcionamento adequado e competitivo da organização (SANT'ANNA et al., 2012), para mais a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada a produtividade do indivíduo (POZO; TACHIZAWA, 2016).

Ademais, ao relacionar as ideias citadas ao contexto da pandemia de COVID-19 e isolamento social necessário para a contenção do vírus, em que muitas organizações implementaram o trabalho remoto as práticas de integração da tríade corpo, mente e espírito são ainda mais necessárias aos indivíduos-chave, já que o modelo *home office* afeta a rotina de vida, relacionamento com familiares, além da ressignificação do sentido do trabalho o que coloca a prova a capacidade de regular emoções (GONDIM; BORGES, 2020) .

### 2.3.2 *Estratégia da Família*

A família é um grupo que resulta da união dos seus membros e que precisa ser compreendida em um contexto social amplo, que possui regras e estruturas, objetivando gerar um ambiente de vida e sentimento de pertença (CARVALHO, 2020). Esse subsistema apresenta características distintas dos outros subsistemas da empresa familiar devido à sua dinâmica, como o modo de incorporar novos membros por meio do casamento, do nascimento ou da adoção (CARTNER; MCGOLDRICK, 1995).

Para Carvalho (2020) um dos pontos críticos de uma família é quando há transição no seu ciclo de vida, pois isso gera um alto nível de estresse, disfunções e rompimentos. Os fluxos de estresse em uma família podem ser do tipo vertical ou horizontal em que o fluxo vertical são aqueles padrões de comportamento que vão sendo transmitidos para as gerações seguintes, como expectativas e rótulos. Enquanto o fluxo horizontal é a forma como as famílias conseguem conduzir

mudanças ou transições do seu ciclo de vida, como o nascimento de uma criança doente ou uma morte prematura (CARTNER; MCGOLDRICK, 1995).

Diante disso, as estratégias para esse subsistema tratam da resiliência familiar, que de acordo com Walsh (2016a) consiste em nove processos-chave expostos no quadro 2.

Quadro 02 – Processos-chave na resiliência familiar

<b>Sistemas de crenças</b>
<b>1 Fazendo sentido da adversidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão relacional da resiliência</li> <li>• Normalize, contextualize o sofrimento</li> <li>• Senso de coerência: encarar a crise como um desafio significativo, compreensível e gerenciável</li> <li>• Apreciação facilitadora: atribuições explicativas; expectativas futuras</li> </ul>
<b>2 Perspectiva Positiva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperança, viés otimista; confiança na superação de desafios</li> <li>• Encorajamento; afirmar os pontos fortes, focar no potencial</li> <li>• Iniciativa e perseverança ativas (espírito de fazer)</li> <li>• Domine o possível; aceite o que não pode ser alterado; tolere a incerteza</li> </ul>
<b>3 Transcendência e espiritualidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores maiores, propósito</li> <li>• Espiritualidade: fé, práticas contemplativas, comunidade; conexão com a natureza</li> <li>• Inspiração: vislumbrar possibilidades, aspirações; expressão criativa; ação social</li> <li>• Transformação: aprendizado, mudança e crescimento positivo da adversidade</li> <li>• Processos organizacionais</li> </ul>
<b>4 Flexibilidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebote, mudança adaptativa para enfrentar novos desafios</li> <li>• Reorganizar, reestabilizar: continuidade, confiabilidade, previsibilidade</li> <li>• Liderança autoritária forte: nutrir, orientar, proteger</li> <li>• Formas familiares variadas: equipes parentais / cuidadoras cooperativas</li> <li>• Relacionamento casal / coparente: respeito mútuo; parceiros iguais</li> </ul>
<b>5 Conectividade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio mútuo, trabalho em equipe e comprometimento</li> <li>• Respeito às necessidades individuais, diferenças</li> <li>• Buscar reconexão e reparar queixas</li> </ul>
<b>6 Mobilizar recursos sociais e econômicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutar suporte a parentes, sociais e comunitários estendidos; modelos e mentores</li> <li>• Construir segurança financeira; navegar desafios de trabalho / famílias estressantes</li> <li>• Transações com sistemas maiores: acesso institucional, suporte estrutural</li> <li>• Comunicação / processos de solução de problemas</li> </ul>
<b>7 Clareza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensagens claras e consistentes, informações</li> <li>• Esclarecer situação ambígua; busca da verdade</li> </ul>
<b>8 Compartilhamento emocional aberto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimentos dolorosos: (tristeza, sofrimento, raiva, medo, decepção, remorso)</li> <li>• Interações positivas: (amor, gratidão, humor, diversão, descanso)</li> </ul>
<b>9 Resolução colaborativa de problemas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i> criativo; desenvoltura</li> <li>• Compartilhar tomada de decisão; reparar conflitos; negociação, justiça</li> <li>• Focando nos objetivos; passos concretos; construir no sucesso; aprenda com contratempos</li> </ul>

- Postura proativa: preparação, planejamento, prevenção

Fonte: Walsh (2016, p.7)

Diante do exposto, Carvalho (2020) destaca as instituições familiares com reuniões informais e formais promovem interações sociais e contínuas com diálogos colaborativos para os interesses da empresa e dos sócios, e isso leva à transferência e ao compartilhamento dos valores, normas e direcionamentos futuros da família.

### 2.3.3 *Estratégia de Negócio*

O conceito de estratégia tem origem no campo militar, no qual utiliza-se recursos e conhecimentos necessário para vencer uma batalha, todavia ao longo da história, esse conceito entrou no mundo dos negócios devido a intensa competitividade entre as organizações (SAUAIA, 2010). Posto isso, este tópico tratará das estratégias de negócios utilizadas pelas empresas familiares. Primeiramente apresentam-se as estratégias genéricas, logo em seguida tem-se as estratégias do nível corporativo.

#### 2.3.3.1 *Estratégias Genéricas*

A definição de estratégia genérica está ligada à premissa de que para uma organização obter uma vantagem competitiva deve ser previamente definido um escopo de atuação (PORTER 1986). À luz do exposto, ainda segundo o autor, existem três estratégias que as empresas podem utilizar para alcançar vantagem competitiva, são elas liderança em custos, diferenciação e estratégia de foco, o autor afirma que o objetivo desses métodos é alinhar estratégias e garantir vantagem competitiva das empresas.

Primeiramente tem-se a estratégia de liderança de custos que pretende atingir uma posição de baixo custo em relação aos concorrentes, sendo assim, nota-se que o objetivo desse tipo de estratégia é oferecer um produto com menor preço de venda e qualidade similar àquela oferecida por concorrentes, nesse aspecto essa estratégia valoriza a eficiência do processo e deve estar apoiada na cadeia de valor (Porter, 1986).

Ainda segundo Porter (1986) a estratégia de liderança em custos envolve o mercado de eficiência em escala, evitar relações comerciais de baixa rentabilidade,

buscando sempre o controle de custos e maximização dos resultados. Para Henri et al. (2016), quando se há um ambiente empresarial competitivo, há a necessidade de a organização implementar uma estratégia de liderança em custos, tanto no longo quanto no curto prazo, a fim de obter um diferencial da concorrência.

De modo geral, Hitt; Ireland e Hoskisson (2011 p. 120) explicam que:

empresas que buscam vantagem competitiva por meio da estratégia de liderança em custos fabricam produtos sem luxo, padronizados para o cliente habitual do setor. No entanto, esses produtos de baixo custo devem ser oferecidos com graus competitivos de diferenciação.

Para mais, os autores ainda ressaltam que existem riscos competitivos ligados a essa estratégia, dentre eles tem-se a perda de vantagem competitiva para tecnologias mais novas; não conseguir detectar mudanças nos desejos dos clientes e a capacidade dos concorrentes de imitar a vantagem competitiva da empresa líder por meio de suas ações estratégicas exclusivas.

Em seguida a estratégia de diferenciação ocorre quando a organização busca atender uma demanda pouco sensível a preço, nesse contexto o custo produtivo não é ignorado, todavia não é a principal variável em foco, na verdade o principal objetivo é oferecer produtos que sejam considerados únicos pelos clientes a partir de suas características, sendo esse o diferencial diante da concorrência. Nesse aspecto, a empresa pode cobrar preços compatíveis aos custos necessários para diferenciar seu produto da concorrência, e conseqüentemente elevar a margem de lucro para obter vantagens competitivas (PORTER, 1986).

Entre os riscos associados à estratégia de diferenciação, estão decisão de um grupo de clientes de que as diferenças entre o produto diferenciado e o bem ou serviço do líder em custos não valem um preço mais elevado, a incapacidade de um produto diferenciado de criar o tipo de valor pelo qual os clientes estão dispostos a pagar mais, a capacidade dos concorrentes de oferecer aos clientes produtos com características semelhantes às associadas ao produto diferenciado, porém a um preço menor e a ameaça de falsificação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Por fim, Porter (1986) explica a estratégia de foco que objetiva fazer com que a empresa possa atender as necessidades e desejos de um grupo particular que ocupa uma pequena parte da demanda de todo mercado, ou seja, um mercado de segmentação. Nesse caso, a estratégia da empresa deve ser voltada para um público estreito o suficiente que possibilite a empresa atendê-los melhor e de maneira mais

eficaz e eficiente que seus concorrentes, os quais objetivam atender a todo mercado (PORTER 1986).

Como desvantagens dessa estratégia, Hitt; Ireland e Hoskisson (2011), ressaltam que há a possibilidade de um concorrente de utilizar suas competências essenciais de forma mais eficiente, atendendo a um segmento competitivo definido ainda mais estritamente; decisões dos concorrentes do setor como um todo de se concentrar nas necessidades especiais de um grupo de clientes; e uma redução nas diferenças das necessidades entre os clientes de um segmento competitivo estreito e o mercado de todo o setor.

Em síntese, Torres e Souza (2010) explicam que assim como a estratégia genérica de liderança em custos, a estratégia de diferenciação tem todo mercado como objetivo, enquanto o da estratégia de foco é atender apenas uma parte do negócio. Entretanto, Besanko et al. (2006) critica o modelo de estratégias genéricas, segundo os autores, algumas empresas podem alcançar mais um tipo de estratégia, logo, organizações que obtêm vantagens em custos também podem ter uma diferenciação relativa como na qualidade do produto.

Nesse caso trata-se a estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação que consiste em oferecer aos clientes produtos a custos relativamente baixos que tenham alguma característica diferenciada valorizada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Os autores ressaltam a importância de flexibilidade para a empresa aprender a utilizar as atividades primárias e de suporte para poder fabricar produtos diferenciados a custos mais baixos. O principal risco desta estratégia é que a empresa pode produzir produtos que não ofereçam valor suficiente em termos de baixo custo ou diferenciação, caso isso aconteça, a empresa passa a competir em desvantagem e não consegue obter mais do que retornos médios. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

#### 2.3.3.2 Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa é um conjunto de padrões de decisão que determinam e revelam os objetivos, propósitos e metas de uma organização, a fim de que sejam desenvolvidas políticas e planos necessários para o alcance de tais objetivos, além da definição do campo de atuação (MINTZBERG et al., 1999). Diante disso, a estratégia corporativa pode ser considerada como a mais importante no

âmbito empresarial, em razão da abrangência das decisões que a compõem (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), complementam que esse tipo de estratégia especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva ao selecionar e administrar um grupo de negócios que competem em vários mercados, e também auxiliam as empresas a selecionar novas posições estratégicas, para aumentar os retornos e criar valor acima da média. Ainda segundo os autores, a importância da estratégia de nível corporativo se dá para que a empresa possa diversificar suas operações de um único negócio, para vários mercados.

Nesse sentido, ao abordar a diversificação, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), se referem ao escopo dos setores em que a empresa compete e como compram, criam e vendem diferentes negócios para fazer com que as aptidões e pontos fortes correspondam às oportunidades apresentadas à empresa.

Em suma, a diversificação também pode ser definida como a estratégia que trata dos mercados em que a empresa irá atuar, os produtos que irá produzir e as competências que serão geradas e distintas das atuais (COSTA; BULGACOV; FULGANTI, 2017).

Para mais, ao retomar, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), entende-se que uma estratégia diversificação bem-sucedida reduz a variabilidade na lucratividade da empresa, pois os ganhos são gerados a partir de negócios diferentes e possibilita que a empresa obtenha poder de mercado. Todavia, ao optar pela diversificação ligada a estratégia de nível corporativo, a empresa precisa aumentar proporcionalmente suas competências, caso contrário a operação não será capaz de atender aos objetivos estabelecidos e a capacidade de geração de riqueza poderá ser minimizada (SOUZA, 2011).

#### *2.3.4 Estratégias dos Sócios*

Ao tratar da estratégia dos sócios, destacam-se os aspectos *holding* familiar e governança jurídica. A primeira, é definida como uma ferramenta para concentrar as atividades das demais empresas da família sob uma única estrutura societária, de modo que seja possível desenvolver um planejamento capaz de otimizar a gestão do patrimônio da família (SILVA, 2015).

As holdings têm demonstrado crescimento no âmbito de empresas familiares, devido às vantagens proporcionadas à administração familiar e questão tributária. Além de estabelecerem estratégias de crescimento empresarial por participações societárias em outras sociedades (DE BONA; ALBUQUERQUE, 2018). Nessa ótica, Prado (2011), abordou a simplificação de questões sucessórias, patrimoniais e referentes à herança, é uma das vantagens oferecidas por uma *holding* familiar, pois se trata de uma maneira de perdurar a atividade empresarial por diversas gerações.

Em síntese, Lodi (2004) destaca que as principais vantagens de uma *holding* familiar, do ponto de vista societário, estão em: manter ações/quotas de outras companhias como majoritária e controladora ou como minoritária participativa, evitando a pulverização societária; solucionar problemas de sucessão administrativa, treinando sucessores, e também profissionais de empresa, para cargos de direção; proteger o negócio e satisfaz o investidor; exercer poder de representante do grupo empresarial, por possuir maior poder de negociação com bancos, melhor negociação de seguros e captação de recursos de terceiros; exercer maior controle pelo menor custo; e aproveitamento da legislação fiscal vigente, mesmo diante dos controles mais rígidos sobre a *holding*, nesse campo, a maior vantagem está na coordenação empresarial da pessoa física.

Em alusão à governança jurídica, tem-se que esta possibilita, além da função de regular uma sociedade, empresária ou simples, realizar um planejamento estratégico para contornar os pontos negativos encontrados na forma sucessória prevista pelo Código Civil brasileiro (CARVALHO; PAZ, 2015). Como demais vantagens, os autores citam organização do patrimônio, de forma a facilitar a sua administração, demarcando com clareza o ativo familiar do empresarial; redução de custos para a operação de transferência patrimonial; e evitar disputas e perda de relacionamento entre os herdeiros.

No que diz respeito às quotas/ações da organização, a governança possibilita ainda regular formas de alienação de participações societárias entre os sócios; definir procedimento a ser adotado no caso de morte; definir procedimento de entrada de novos herdeiros no conselho de administração ou na gestão executiva; resguardar os interesses das sociedades operacionais, segregando os problemas familiares ou pessoais (CARVALHO; PAZ, 2015).

## 2.4 Impactos da pandemia de COVID-19 nas empresas familiares

A COVID-19 é uma doença infecciosa, que surgiu na China, em dezembro de 2019, causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) que se espalhou para outros países, incluindo o Brasil (SATOMI et al, 2020). Esta tem se apresentado como um dos maiores desafios sanitários em escala global deste século, devido insuficiente conhecimento científico sobre o novo coronavírus, sua alta velocidade de disseminação e capacidade de provocar mortes em populações vulneráveis (WERNECK; CARVALHO, 2020).

Nessa circunstância, seguindo recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS), governadores e prefeitos optaram por tomar medidas de isolamento social. Essas medidas afetaram, diretamente, o mundo dos negócios, fazendo com que as empresas que possuem atividades não essenciais tivessem suas portas fechadas (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020).

Este fato agravou as crises já existentes no Brasil como a econômica, política, social e sanitária (D'ANDREA, 2020), como consequência, dados do IBGE (2020), refletem a elevação da taxa de desemprego no País em 1,3% no 1º trimestre de 2020 ao comparar com o 4º trimestre de 2019, além disso, essa elevação na taxa de desocupação coincide com o início da implementação das medidas protetivas contra a COVID-19, quando o Brasil declarou emergência na saúde pública (CRODA et al., 2020). Isso foi possível graças às medidas provisórias 927 e 936, posteriormente convertida na lei 14020/2020 que permite que as empresas reduzam os salários e jornadas dos funcionários ou suspendam seus contratos temporariamente (PORTO, 2020).

De certo, a elevação da taxa de desemprego está estritamente ligada a mortalidade das empresas no período de pandemia, segundo Nicola (2020) existe uma grande probabilidade de que muitas empresas não retomem às atividades mesmo no período pós pandemia. Todavia, ainda nesta perspectiva, é preciso ressaltar que de acordo com SEBRAE (2020) 73,4% das empresas brasileiras não apresentavam uma boa situação financeira, desse modo espera-se uma elevação na taxa de mortalidade das organizações, o que corrobora o estudo já citado de Nicola (2020).

Em suma, nota-se que de acordo com a projeção do Fundo Monetário Internacional (2020) o PIB o brasileiro deve cair 5,3%, e estima-se que o percentual

da taxa de desemprego cresça de 11,6% para 16,1%, que representa, conforme previsão da Fundação Getúlio Vargas FGV (2020) o incremento de 5 milhões de pessoas.

De fato, pode-se perceber a maioria das empresas brasileiras não estavam preparadas para enfrentar o cenário de pandemia, sobretudo as micro e pequenas empresas, visto que é conhecido que essas são as que mais sofrem com a crise provocada pela pandemia de coronavírus, fato este que pode intensificado pelo baixo ritmo de recuperação, pois o índice de confiança é o mais baixo; a recuperação da demanda é a mais fraca; há mais dificuldade para conseguir crédito (GERBELLI, 2020).

Em consonância, um dos principais fatores que justifica a expectativa de falência das organizações é a falta de governança corporativa, um sistema que segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBCG (2020) possibilita que as organizações sejam direcionadas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relações entre proprietários, conselho de administração e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem os princípios em recomendações objetivas, alinhando os interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso aos recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009).

Sob a ótica das empresas familiares, foco deste estudo, sabe-se que os mecanismos de governança corporativa impactam positivamente o bem-estar da família e a prosperidade econômica do negócio (NORDSTROM; JENNINGS, 2018). A governança corporativa, ainda especificamente no âmbito da empresa familiar, também é um elemento que a torna única, pois a existência de mecanismos voltados para a família contempla essa unicidade, além das estruturas informais que podem ser consideradas igualmente relevantes nesse contexto (CARVALHO, 2020; CHRISMAN et al., 2017).

Logo, é possível destacar que as empresas que investem em governança obtêm vantagem competitiva em períodos de crise, como ocasionada pela pandemia de COVID-19, enquanto no caso contrário, de não investimento em governança, a empresa se torna mais vulnerável a fatores externos. Sob esta ótica, Assunção, De Luca e Vasconcelos (2016) relacionam a complexidade organizacional e a complexidade das operações com a governança corporativa, de acordo com os estudo dos autores, percebe-se que as companhias mais complexas, isto é, as que sofrem

influência de variáveis contingenciais, adotam melhores práticas de governança corporativa com o intuito de se adequar ao meio em que se encontram.

Entretanto, faz-se necessário ressaltar que muitas organizações otimizaram suas atividades no cenário de COVID-19, Segundo Guimarães Junior et al. (2020), muitos negócios, sobretudo do varejo, buscaram formas de reinventar seu modelo, com o intuito de continuar em operação, e para este fim, o auxílio das tecnologias digitais possibilitaram a continuidade da comercialização e o consumo de bens e serviços.

### **3. METODOLOGIA**

O propósito desta seção é descrever o tipo de pesquisa que foi adotado para atingir os objetivos sugeridos, além dos procedimentos para coleta e tratamento de dados, de acordo com o método de pesquisa utilizado.

#### **3.1 Caracterização do Método da Pesquisa**

Diante do objetivo geral, de descrever as estratégias mais utilizadas pelas empresas familiares, com base no método BFB, no período de pandemia COVID-19, esta pesquisa foi desenvolvida a partir do uso da abordagem quantitativa, que segundo Tumelero (2011) tem como objetivo fazer uma análise descritiva a partir da coleta de dados concretos e quantificáveis.

Este trabalho, quanto aos meios, se caracteriza por ser descritivo e exploratório, uma vez que se busca compreender um fenômeno através do estabelecimento das suas variáveis e relações, descrevendo-os, classificando-os e interpretando-os (RAUPP; BEUREN, 2006).

Sendo assim, define-se pesquisa descritiva como aquela que expõe características de uma população ou fenômeno, e apesar de não ter o compromisso de explicar esses dados, serve de base para sua compreensão (VERGARA, 2013). Com efeito, o principal objetivo deste tipo de pesquisa é descrever as características do objeto de estudo, no caso deste trabalho envolve as empresas familiares.

Ademais, também é exploratória por apresentar-se como um tema pouco investigado, a fim de que este promova uma melhor compreensão dos estudos sobre empresa familiar em momentos de pandemia. Piovesan e Temporine (1995) complementam que a pesquisa exploratória parte de uma situação de baixo conhecimento.

#### **3.2 Sujeito da Pesquisa**

Para esse estudo, foram escolhidos como sujeitos da pesquisa, empresas ou grupos familiares. Para serem consideradas empresas familiares, estes negócios devem ser de capital fechado, em que mais de 50% das quotas devem pertencer à família empresária. Diante deste perfil foram escolhidas as empresas da cidade de Fortaleza- CE, visto que a capital do Ceará tem o maior PIB do Nordeste e o 9º maior

do Brasil, sendo, portanto, uma região que abriga muitas empresas no estado, segundo matéria do site G1 CE (2020).

Em se tratando dos respondentes, existem sete perfis possíveis: são membros da família, que não desempenham função de direção e não possuem vínculo societário; quotistas da instituição, que não pertencem à família, e não desempenham cargo de gestão; indivíduos que não são membros da família, não são acionistas, porém fazem parte do quadro da gestão da entidade; sócio que é integrante da família, mas que não participa da gestão; sócio que participa da gestão, mas não integra a família; membro que integra a família e participa da gestão, mas não participa da sociedade; indivíduo que faz parte da família, que desempenha papel de sócio e também cargo de gestão, ou seja, possui as três características. (GERSICK et al., 1997; CARVALHO, 2020).

### **3.3 Coleta de Dados**

Para efetuar a coleta de dados foi utilizado como ferramenta um questionário feito no google forms, aplicado de forma online e disponibilizado por meio de rede social profissional, LinkedIn e também WhatsApp. Este questionário foi composto por 20 perguntas de múltipla escolha, divididas em quatro seções, orientadas pelos objetivos específicos, em que a primeira busca entender a área de atuação da empresa e o vínculo do respondente à organização e à família empresária, a segunda seção dedica-se a investigar os subsistemas sócios e negócios do BFB, a terceira refere-se ao subsistema família e por fim, indivíduos-chave.

Ao longo da coleta, o questionário foi disponibilizado para uma quantidade total de 252 respondentes. O instrumento de coleta foi designado a um perfil de respondentes específico, determinado pelos 7 papéis dos indivíduos-chave, referidos no método BFB.

Para determinar o número fim de questionários foi utilizado o *software* Comento, de calculadora amostral, em que pode ser calculado o número ideal de respondentes para uma dada população, com nível de confiança de 90% e erro amostral de 10%. No caso deste estudo, com uma população de 252 possíveis respondentes, detectou-se que a quantidade ideal seria 38 questionários finalizados. No mais, o instrumento de coleta de dados foi disponibilizado no dia 11 de março de

2021 e encerrado no dia 06 de abril de 2021. Diante disso é importante ressaltar que as respostas obtidas foram em função da segunda onda de COVID-19 em Fortaleza.

Por meio deste *software* também é possível calcular o erro padrão que consiste no desvio padrão da média das amostras, logo é uma medida de quão representativa a amostra é da população.

Um erro padrão grande informa que existe muita variabilidade entre as médias das diferentes amostras, logo, a amostra pode não ser representativa da população, enquanto erro padrão pequeno indica que muitas médias amostrais são similares à média da população e, assim, a amostra é uma boa representação da população (FIELD, 2009). No caso deste trabalho detectou-se um erro padrão de 12,28%.

As perguntas presentes no instrumento de coleta de dados foram do tipo múltipla escolha e escala de mensuração Likert, criada por Rensis Likert na década de 1930 que costuma ser apresentada como uma espécie de tabela de classificação em que o respondente é convidado a emitir o seu grau de concordância com aquela frase (FRANKENTHAL, 2017).

É importante ressaltar que antes da aplicação do questionário, este foi validado por especialistas em empresas familiares. O questionário foi respondido por 9 especialistas sob supervisão de duas orientadoras, de modo que foi feito um pré-teste para aprimoramento do questionário em seu formato geral.

### **3.4 Tratamento de Dados**

Para a compreensão dos dados obtidos a partir da participação dos respondentes, foi utilizada a técnica de estatística descritiva que consiste na etapa inicial da análise utilizada para descrever e resumir os dados. Geralmente esta técnica é utilizada em situações em que há uma grande quantidade de informações de modo a torná-las mais condensadas, este processo é executado através de recursos como média, moda, mediana e desvio padrão. (FAVERO; BELFIORE, 2017).

Braga (2018) complementa que a estatística descritiva é base para compreensão de dados e geração de informações relevantes, através da inferência estatística. Deste modo é possível descrever; diagnosticar e prever dados, além de prescrever soluções para o fenômeno estudado.

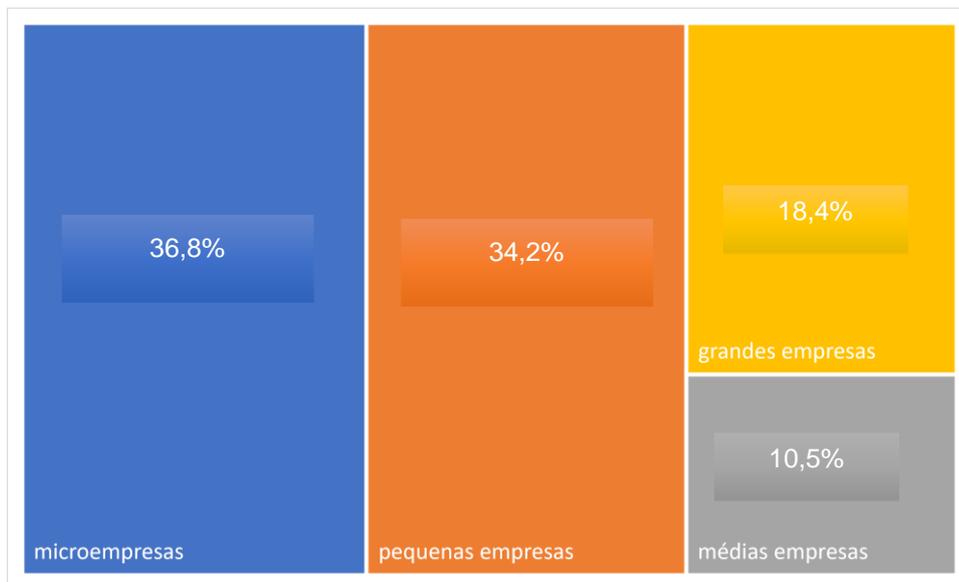
Para mais optou-se por dividir as empresas considerando dois grupos, micro e pequenas empresas, e posteriormente, médias e grandes empresas, de modo que seja mantida a coerência entre porte da organização e as estratégias requeridas. Finalmente, os dados foram extraídos e posteriormente tratados por meio do *software* Excel.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir da coleta de dados e da fundamentação oriunda do referencial teórico que suportam o tema apresentado, obtiveram-se resultados que esclarecem os objetivos e problema de pesquisa deste trabalho.

A análise das estratégias utilizadas pelas empresas familiares foi feita de acordo com porte da organização, separado em dois grupos, o primeiro composto por micro e pequenas empresas, e o segundo por médias e grandes empresas, a fim de manter a coerência entre porte da organização e às estratégias utilizadas por elas. Sendo assim, é possível observar o perfil das empresas respondentes de acordo com o porte da organização, determinado pelo faturamento anual, no Gráfico 1.

Gráfico 1: Porte das empresas – Faturamento anual

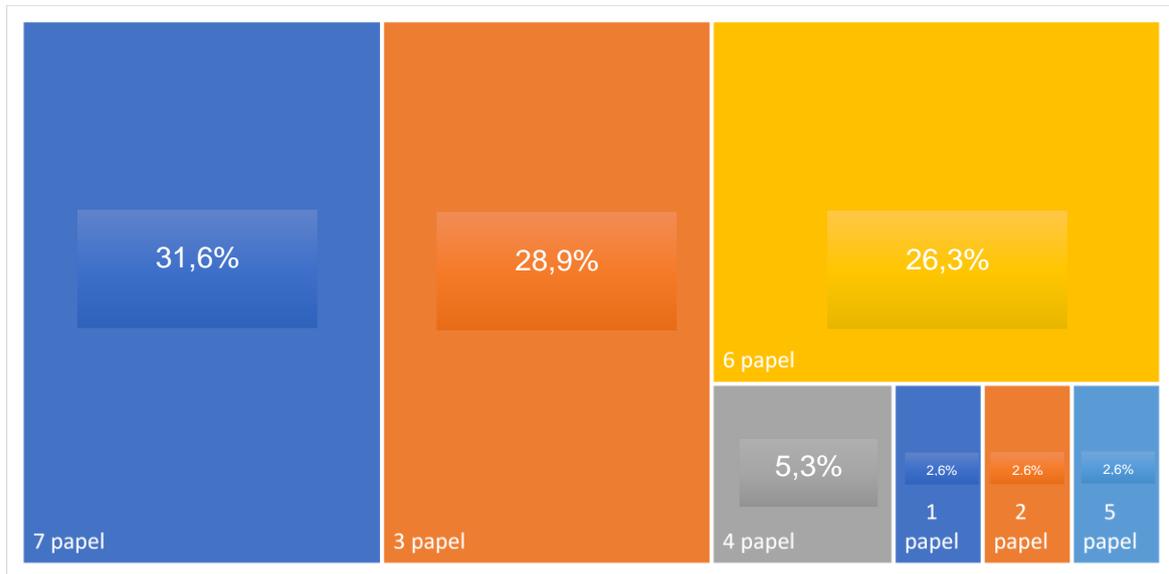


Fonte: dados da pesquisa (2021)

Após a coleta de dados e ao analisar o gráfico 1, obteve-se que 36,8% são microempresas, 34,2% pequenas empresas, 10,5% médias empresas e 18,4% grandes empresa. Em relação a descrição das empresas que responderam à pesquisa, obteve-se que 42,1% são comércios, 36,8% são empresas de prestação de serviços e 21,1% indústrias.

Em relação ao grau de ligação do respondente com a família empresária, o que caracteriza o papel de individuo chave descrito no referencial teórico, obteve-se os dados expostos no Gráfico 2.

Gráfico 2: Perfil indivíduos-chave



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Destaca-se, no gráfico 2, que 28,9% são pessoas que não são membros da família nem do quadro societário, porém atuam na administração da empresa, o que significa uma tendência inicial em profissionalizar a gestão (HELENO et al., 2018)

É importante ressaltar que ainda se trata de uma tendência inicial pois a maioria das empresas familiares compõem sua gestão com membros da família, isso pode ser constatado ao verificar que 31,6% são pessoas que trabalham na empresa, são membro da família e fazem parte do quadro societário, e 26,3% são indivíduos que atuam na empresa e são membro da família, mas não fazem parte do quadro societário. Ainda, pode-se concluir que os Membros que integram a família e participam da gestão, mas não participam da sociedade e, além dos indivíduos que fazem parte da família, que desempenha papel de sócio e também cargo de gestão, são mais presentes na gestão das organizações familiares, o que significa que as decisões são muito centralizadas na família empresária.

Ademais, é importante salientar que dentre as empresas estudadas 46,4% estão na primeira geração, logo nestas organizações ainda não houve processo sucessório. Este resultado foi mais comum nas micro e pequenas empresas. Também se verificou que 46,4% estão na segunda geração e 7,1% na terceira geração. Não foi registrado dados de empresas na quarta geração.

#### 4.1 Estratégias de indivíduos-chave na pandemia de COVID-19

Nesta sessão serão estudadas as estratégias mais utilizadas pelos indivíduos-chave durante o período de pandemia. A análise foi realizada considerando dois grupos, micro e pequenas empresas, e posteriormente, médias e grandes empresas. No quadro 3 é possível analisar as estratégias de indivíduos-chave em micro e pequenas empresas.

Quadro 3 - Estratégias de indivíduos-chave em micro e pequenas empresas

Estratégias	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	Não sei avaliar	Desvio Padrão
Buscou praticar de atividade física	3	3	14	7		5,2
Manteve hábitos de alimentação saudáveis	1	6	13	7		4,9
Realizou exames de rotina	6	9	6	6		1,5
Buscou apoio psicológico	15	8	1	3		6,2
Buscou desenvolver novas habilidades e conhecimentos		10	12	4	1	5,1
Buscou compreender de forma clara seus objetivos de vida		7	15	4	1	6,0
Buscou alinhar seus objetivos profissionais com os objetivos da família empresária		6	16	3	2	6,4
Buscou vivenciar algum tipo de contato com a natureza	5	8	9	2	3	3,0
Buscou praticar a autoaceitação	2	6	12	5	2	4,1
Buscou ressignificar a experiência da pandemia em algo positivo	2	6	12	3	4	4,0
Buscou praticar atividades que propiciem serenidade, como meditação, terapia, ioga	11	5	3	7	1	3,8
Manteve uma ótica positiva frente a vida	2	1	14	9	1	5,9

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Ao discorrer sobre as informações do quadro 3, é possível verificar as estratégias utilizadas por indivíduos-chave em micro e pequenas empresas para

alcance do bem estar, a partir do equilíbrio entre corpo, mente e espírito, como proposto por Carvalho (2020).

Ao abordar especificamente as estratégias ligadas ao bem estar físico, observa-se que 78% dos indivíduos-chave em micro e pequenas empresas praticaram exercícios físicos, enquanto 74% mantiveram uma alimentação saudável no período de pandemia, que são meios efetivos de aliviar dores musculares e articulares, e sofrimentos como sentimento de tristeza, desânimo, isolamento, além de contribuir para melhoras clínicas tais quais controle da hipertensão, diminuição no uso de remédio (FREITAS; BRASIL; SILVA, 2006).

Para mais nota-se que 56% dos respondentes fizeram exames de rotina com uma frequência apontada como nunca ou raramente, e apenas 41% vivenciaram contato com a natureza nesse período. Quanto a este último dado, Freitas, Brasil e Silva (2006) afirmam que o contato com a natureza propicia a realização individual e atenuação das tensões do dia a dia.

Em se tratando do bem estar da mente, que segundo Monteiro (2017) está em saber administrar as emoções e a atenção, tem-se que apenas 15% dos respondentes buscaram apoio psicológico frequentemente ou sempre, e 37% praticaram atividades que propiciam serenidade como meditação e ioga com esta mesma frequência. Este comportamento, de não buscar o bem estar da mente ou buscar em menor frequência, pode ser um problema para estas pessoas visto que Monteiro (2017) afirma que são eficientes para obter alegria em viver e encarar os problemas do cotidiano com mais efetividade.

De certo, 70% dos respondentes buscaram compreender seus objetivos de vida, o mesmo percentual é válido para aqueles que buscaram alinhar tais objetivos à família empresária. Para mais, 63% buscaram praticar autoaceitação e 56% buscaram ressignificar a experiência da pandemia em algo positivo. Nesse aspecto é preciso retomar o referencial teórico no que se refere ao adaptar essas estratégias ao ambiente empresarial em que Paschoal e Tamayo (2008), ressaltam que o bem-estar no trabalho é a prevalência de sentimentos positivos no ambiente organizacional, e a percepção do indivíduo de que seu trabalho desenvolve seus potenciais e proporciona o alcance de suas metas de vida.

Por fim, ao analisar as informações referentes ao bem estar espiritual, que atua na redução do estresse em situações perturbadoras ou traumáticas, notou-se que os indivíduos-chave de micro e pequenas empresas são eficientes quanto a esse

tipo de estratégia. É preciso destacar a diferenciação entre espiritualidade e religiosidade, uma vez que esta está ligada às práticas de uma dada religião, enquanto a espiritualidade está ligada a questões mais amplas como “qual o significado da vida?” (CARVALHO, 2020, BORGES; MATOS 2021). Sendo assim, percebeu-se que alguém com bem estar espiritual proveria significados para as experiências perturbadoras e traumáticas e as redirecionaria para rumos positivos e produtivos para si e para os outros (MARQUES, 2003). No contexto da empresa familiar, nota-se que a presença da espiritualidade, valores e crenças da família detentora do capital auxiliam na tomada de decisão, contribuindo para o desempenho da empresa (NEUBERT et al., 2017).

No quadro 4 pode-se avaliar as estratégias de indivíduos-chave nas médias e grandes empresas.

Quadro 4 - Estratégias de indivíduos-chave em médias e grandes empresas

Estratégias	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	Não sei avaliar	Desvio Padrão
Buscou praticar de atividade física	2	4	4	1		1,5
Manteve hábitos de alimentação saudáveis		4	5	2		1,5
Realizou exames de rotina	3	5	2	1		1,7
Buscou apoio psicológico	7	2	2			2,9
Buscou desenvolver novas habilidades e conhecimentos		3	4	3	1	1,3
Buscou compreender de forma clara seus objetivos de vida		3	5	2	1	1,7
Buscou alinhar seus objetivos profissionais com os objetivos da família empresária	1	3	5	2		1,7
Buscou vivenciar algum tipo de contato com a natureza	1	5	4	1		2,1
Buscou praticar a autoaceitação	2	3	3	2	1	0,8
Buscou ressignificar a experiência da pandemia em algo positivo		2	6	3		2,1
Buscou praticar atividades que propiciem serenidade, como meditação, terapia, ioga	4	4	3			0,6
Manteve uma ótica positiva frente a vida			6	4	1	2,5

Fonte: dados da pesquisa (2021)

No que tange o bem estar físico de indivíduos-chave em médias e grandes empresas, o quadro demonstra que apenas 45% dos respondentes praticaram atividades físicas, todavia 64% mantiveram hábitos de alimentação saudáveis, o que como já citado anteriormente, são meios eficientes para aliviar dores musculares e sofrimentos (FREITA; BRASIL; SILVA, 2006).

Nesse aspecto, é importante ressaltar que apenas 27% dos indivíduos-chave fizeram exames de durante o período de pandemia, esta informação é preocupante, pois o cuidado com o bem estar dos indivíduos-chave é relevante para manter o balanceamento da empresa familiar, visto que, esta é uma variável para o funcionamento adequado e competitivo da organização (SANT'ANNA et al., 2012). Todavia, isso pode estar ligada ao cenário pandêmico e do medo de contaminação quanto à COVID-19. Referente ao contato com a natureza, o resultado foi equilibrado, 45% mantiveram contato e 55% não o fizeram.

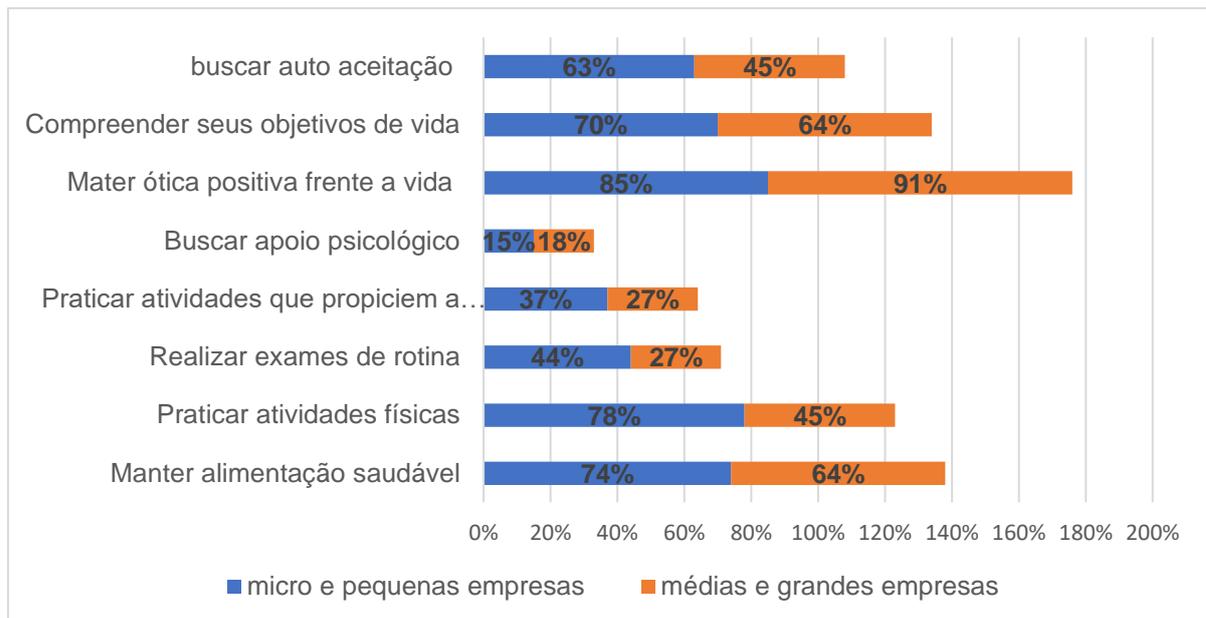
Acerca do bem estar da mente, observou-se que apenas 18% buscaram apoio psicológico nesse período, e 27% praticaram atividades que propiciam serenidade. O que revela que essas pessoas estão em desvantagem em saber administrar as emoções, além do fato de que essas atividades facilitam a obtenção de serenidade, alegria em viver e auxiliam a encarar os problemas do cotidiano com mais assertividade. (MONTEIRO, 2017).

No tocante ao bem estar espiritual, percebeu-se que 64% não só buscaram compreender de forma clara seus objetivos de vida, como também buscaram alinhar seus objetivos profissionais com os objetivos da família empresária. O mesmo percentual é dado para os indivíduos que buscaram desenvolver novas habilidades durante a pandemia.

Para mais 82% dos respondentes buscou ressignificar a experiência da pandemia em algo positivo e 91% mantiveram uma ótica positiva frente a vida. Logo, conclui-se que os indivíduos-chave em médias e grandes empresas foram efetivos nas estratégias de bem estar espiritual e possivelmente são pessoas com grande potencial de crescimento e menos estressada (MARQUES, 2003). Além disso, os valores que regem a espiritualidade dos indivíduos-chave e afetam a orientação de curto e longo prazo nas tomadas de decisão (PIEPER, 2019).

Considera-se, portanto que o objetivo específico 1 foi alcançado, e ao fazer um comparativo entre os indivíduos chave nos grupos de empresas estudados, destaca-se o exposto no gráfico 3.

Gráfico 3: Estratégias de indivíduos-chave



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Logo, as estratégias mais utilizadas pelos indivíduos-chave tanto para micro e pequenas, quanto para médias e grandes empresas familiares, para manutenção do bem estar durante a pandemia são ligadas ao bem estar espiritual, como compreender seus objetivos de vida e alinhar esses objetivos aos da família empresária, além da prática da auto aceitação.

Porém, ainda se faz necessário o desenvolvimento de costumes para elevar o bem estar físico e mental e assim alcançar o equilíbrio da tríade corpo, mente e espírito, em ambos os agrupamentos de empresas desta pesquisa, visto que estão interligados e têm dependência mútua para funcionarem em sua potência máxima sem sobrecarregá-los, ainda que a harmonia nesta tríade seja desafio relevante uma vez que a saúde desse indivíduos afeta diretamente as outras perspectivas do BFB, família; sócios e negócios sobretudo no atual contexto da predominância de trabalho remoto que afeta a rotina de vida, relacionamento com familiares, além da ressignificação do sentido do trabalho o que coloca a prova a capacidade de regular emoções (KAREEMI, 2020; GONDIM; BORGES, 2020) .

#### 4.2 Estratégias da família empresária na pandemia de COVID-19

Esta sessão busca avaliar as estratégias mais utilizadas pelas famílias empresárias durante o período de pandemia. Assim como na sessão anterior, análise

foi realizada considerando dois grupos, micro e pequenas empresas, e posteriormente, médias e grandes empresas. No quadro 5 é possível analisar as estratégias da família empresária nas micro e pequenas empresas.

Quadro 5 - Estratégias de família em micro e pequenas empresas

Estratégias	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	Não sei avaliar	Desvio Padrão
Encarou crises de família como um desafio compreensível e gerenciável	1	6	12	4	4	4,1
Tolerou bem situações de incerteza	1	7	13	2	4	4,8
Tratou com otimismo o processo de superação de desafios?	2	6	13	4	2	4,6
Respeitou as necessidades individuais de cada membro	1	1	12	8	5	4,7
Utilizou meios de comunicação virtuais para reuniões familiares	4	1	14	4	4	5,0
Encarou as mudanças e desafios como crescimento positivo	1	5	14	4	3	5,0
Promoveu suporte psicológico aos parentes	11	9	3	1	3	4,3
Promoveu suporte financeiro aos parentes	6	7	5	7	2	2,1
Compartilhou a tomada de decisão de forma a reparar conflitos na família empresária	2	6	9	4	6	2,6

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Ao considerar as respostas coletadas na pesquisa nota-se um desvio padrão elevado, o que significa que os dados são heterogêneos (FIELD, 2009). Todavia, quando se confronta os dados obtidos com o referencial teórico estudado no subsistema família observa-se que as famílias empresárias em micro e pequenas empresas obtiveram efetividade nos processos-chave de resiliência familiar, propostos por Walsh (2016a). Vale destacar que os pontos de estresse que causam disfunções e rompimentos nas famílias podem ser verticais ou horizontais, o fluxo vertical são padrões de comportamento que vão sendo transmitidos para as gerações seguintes, como expectativas e rótulos. Já o fluxo horizontal é a forma como as famílias conseguem conduzir mudanças ou transições do seu ciclo de vida, como o

nascimento de uma criança doente ou uma morte prematura (CARTNER; MCGOLDRICK, 1995).

De fato, as micro e pequenas empresas demonstraram no campo família, que são capazes de fazer sentido à adversidade, vale destacar que 63% das famílias empresárias tratam com otimismo a superação de desafios e 59% encaram crises de família como um desafio compreensível e gerenciável. Este último dado também reflete a flexibilidade que segundo Walsh (2016a) trabalha a mudança adaptativa. Ainda sobre flexibilidade tem-se que 74% das famílias respeitaram as necessidades individuais de cada membro, frequentemente ou sempre, enquanto para esse mesmo aspecto 19% dos respondentes não souberam avaliar. Destaca-se que esse item é relacionado as estratégias que abordam a conectividade entre os membros da família (WALSH, 2016a).

Em se tratando especificamente de conectividade, que engloba apoio mútuo e reconexões, tem-se que 67% das famílias fizeram uso de meios de comunicação virtuais para reuniões familiares. Isso também está de acordo com a segunda lei de Hellinger (2003) e influencia positivamente no sentimento de pertencimento entre os familiares, o que torna a relação mais forte. Ademais, Carvalho (2020) destaca que famílias com reuniões informais e formais promovem interações sociais e contínuas com diálogos colaborativos para os interesses da empresa e dos sócios, o que possibilita a transferência e compartilhamento de valores, normas e direcionamentos futuros da família.

Em se tratando da mobilização de recursos que se refere aos itens promover suporte financeiro e psicológico aos parentes, destaca-se que o primeiro apresentou um desvio padrão homogêneo isso significa que cada empresa apresentou uma necessidade diferente e conseqüentemente, agiu de forma distinta. Já quanto ao suporte psicológico, que também é pertinente ao compartilhamento emocional, foi possível observar que 74% das famílias empresárias promoveram suporte psicológico aos parentes raramente ou nunca, enquanto apenas 26% das respostas se distribuíram entre frequentemente, sempre e não sei avaliar.

Este fato vai em contrapartida de uma boa comunicação e compartilhamento de sentimentos dolorosos ou interações positivas, o que pode gerar famílias mais estressadas (WALSH, 2016a), e conseqüentemente dificultar a gestão devido a predominância de interesses individuais sobre os interesses da empresa/grupais (BERNHOEFT, 1989). A falta de compartilhamento emocional aberto

também contrapõe a terceira lei de Hellinger (2003) pois neste caso há um desequilíbrio entre dar e receber apoio entre os familiares.

Por fim, ao se tratar de resolução colaborativa de problemas tem-se que 56% das famílias empresárias em micro e pequenas empresas compartilharam a tomada de decisão de forma a reparar conflitos, o que reflete o foco no objetivo, ou seja, passos concretos para o que se almeja, negociação, justiça e tendência a criar planejamentos (WALSH, 2016a).

No quadro 6 é pode-se avaliar as estratégias adotadas por famílias empresárias em médias e grandes empresas.

Quadro 6 - Estratégias de família em médias e grandes empresas

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	Não sei avaliar	Desvio Padrão
Encarou crises de família como um desafio compreensível e gerenciável	1	5	3		2	1,7
Tolerou bem situações de incerteza	1	4	5	1		2,1
Tratou com otimismo o processo de superação de desafios?		3	6	2		2,1
Respeitou as necessidades individuais de cada membro		3	5	1	2	1,7
Utilizou meios de comunicação virtuais para reuniões familiares	3	2	4	1	1	1,3
Encarou as mudanças e desafios como crescimento positivo		3	7	1		3,1
Promoveu suporte psicológico aos parentes	4	4	1	1	1	1,6
Promoveu suporte financeiro aos parentes	3	4	2		2	1,0
Compartilhou a tomada de decisão de forma a reparar conflitos na família empresária	1	3	3	1	3	1,1

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Diferentemente das micro e pequenas empresas, percebe-se que o desvio padrão nas estratégias de família em médias e grandes empresas é menor, o que significa uma distribuição mais achatada (FIELD, 2009). Sendo assim, a análise do quadro 6 permite as seguintes considerações.

Em se tratando do critério proposto no referencial teórico, fazer sentido à adversidade, verificou-se que 27,2% das famílias encararam as crises de família como

um desafio gerenciável, no entanto, ainda nesse sentido, 73% das famílias em médias e grandes empresas trataram com otimismo o processo de superação de desafios e encararam as mudanças e desafios como crescimento positivo. Essas informações revelam que as famílias normalizam e contextualizam o sofrimento, ainda que o primeiro dado demonstre uma deficiência na visão relacional da resiliência familiar, conforme abordado por Walsh (2016a).

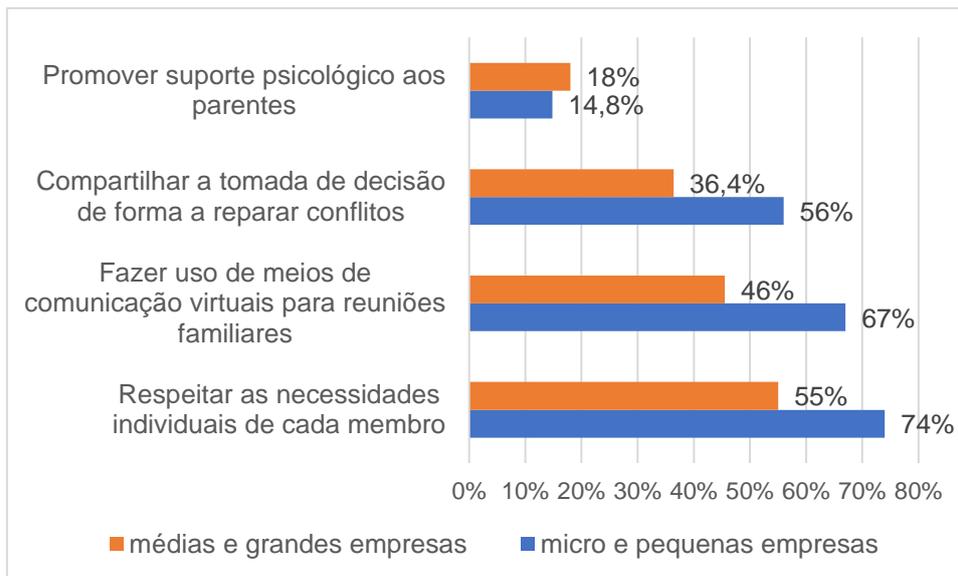
Em relação aos critérios flexibilidade e comunicação, 55% das famílias respeitaram as necessidades individuais de cada membro, todavia no que tange a utilização de meios de comunicação virtuais para reuniões familiares as respostas ficaram distribuídas de forma homogênea, 45,5% das famílias empresárias não utilizaram, 45,5% utilizaram e 9,1% não souberam avaliar.

Esses dados podem influenciar negativamente se relacionados à segunda lei de Hellinger (2003), que trata sobre pertencimento, diante do fato de que o pertencimento está no sentimento de fazer parte da família e no contato entre os familiares, elemento este suprimido diante da pandemia de COVID-19, por conta do distanciamento social obrigatório. Isso também foi observado na resolução colaborativa de problemas, em que 36,4% das famílias empresárias compartilharam a tomada de decisão de modo a reparar conflitos com uma frequência nunca ou raramente, enquanto 36,4% compartilharam frequentemente ou sempre, não souberam avaliar 27,3%. Esses dados sinalizam uma forte influência da primeira lei de Hellinger (2003), que aborda a hierarquia familiar, sendo assim a decisão pode ser baseada nesse critério. Ou seja, existe a possibilidade de a tomada de decisão ser centralizada na primeira geração.

No que se refere à mobilização de recursos, 64% das famílias não precisaram oferecer suporte financeiro aos parentes, assim como em 73% das respostas não foi oferecido suporte psicológico aos parentes. Este último caso pode ser relacionado ao primeiro critério de fazer sentido à adversidade, onde a maior parte das famílias nunca ou raramente encararam as crises de família como um desafio gerenciável, visto que ambos impactam no compartilhamento emocional aberto (WALSH, 2016a).

À luz do exposto, considera-se o objetivo específico 2 foi alcançado e que as estratégias mais utilizadas pelas empresas para alcançar a resiliência e harmonia familiar, tanto em micro e pequenas, quanto em médias e grandes empresas, estão apresentadas no gráfico 4.

Gráfico 4: Estratégias de família empresária



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Logo, as estratégias mais utilizadas foram manter perspectiva positiva, ao tratar com otimismo superação de desafios e, também, encarar mudanças e desafios como crescimento positivo; conectividade e flexibilidade, pois os grupos respeitaram as necessidades individuais de cada membro. A conectividade foi uma estratégia muito utilizada por micro e pequenas empresas, que já que utilizaram meios de comunicação virtuais para reuniões familiares, enquanto nas médias e grandes destaca-se fazer sentido à adversidade pois notou-se que essas organizações toleraram bem situações de incerteza.

### 4.3 Estratégias de negócio e sócios de empresas familiares na pandemia de COVID-19

Esta sessão será dedicada a estudar as estratégias de negócio e sócios, que correspondem, respectivamente, aos objetivos 3 e 4 propostos por este trabalho. Optou-se por realizar a análise de ambas as perspectivas, negócios e sócios juntas, pois estão intrinsecamente relacionadas. A primeira busca efetividade do negócio enquanto as estratégias de sócios procuram elevar seu próprio patrimônio, de modo que o resultado final visa a perpetuação da sociedade. Assim como nas sessões anteriores, optou-se por subdividir as organizações pelo porte, micro e pequenas

empresas, e médias e grandes empresas. Deste modo, o quadro 7 expõe as estratégias de negócios e sócios em micro e pequenas empresas familiares.

Quadro 7 - Estratégias de negócios e sócios em micro e pequenas empresas

Estratégias	Sim	Não
Venda de negócios	41%	59%
Aquisição de novos negócios	19%	81%
Negociação com os empregados no processo de demissões	44%	56%
Desenvolvimento plano de demissões voluntárias, em parceria com o sindicato, para mitigar os impactos da folha de pagamento e dar continuidade às atividades produtivas?	11%	89%
Virtualização das atividades (reuniões virtuais, novos sistemas) para dar continuidade aos negócios	59%	41%
Utilização <i>Apps</i> para comercializar seus produtos/serviços por conta da pandemia	59%	41%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao examinar o quadro 7 verificou-se que as micro e pequenas empresas não apresentaram grandes alterações diante do cenário da pandemia de COVID-19, no que se refere à aquisição de novos empreendimentos. Todavia, 41% das organizações afirmaram a necessidade de vender parte de seus negócios, o que de fato pode ser explicado pelo agravamento crise econômica devido a pandemia de COVID-19 (D'ANDREA, 2020).

A recessão de mercado relaciona-se com o fato de 44% das organizações terem negociado com os funcionários o processo de demissão. Porém, 89% destas empresas não recorreram ao sindicato para propor um plano de demissões voluntárias.

Além disso, verificou-se também que 59% das organizações necessitaram virtualizar suas atividades para continuar funcionando durante a pandemia e também passaram a utilizar ou intensificar o uso de aplicativos para comercializar seus produtos e serviços, em detrimento da necessidade de isolamento social para contenção do vírus. Certamente, Segundo Guimarães Junior et al. (2020), muitos negócios buscaram estratégias para reinventar seus processos e continuar em operação, para isso utilizaram as tecnologias digitais que possibilitaram a continuidade da comercialização e o consumo de bens e serviços durante a pandemia de COVID-19.

Sabe-se também que 70% das empresas que responderam ao questionário afirmaram não haver necessidade de desinvestimento de capital para cobrir despesas dos negócios. O mesmo dado também é válido para desinvestimento de capital para cobrir as despesas ou custos da família empresária. No entanto sobre a necessidade de aporte de capital para suprir as necessidades do negócio, 44% dos respondentes afirmaram realizar aporte de capital frequentemente ou sempre no período de pandemia, concluindo-se, portanto, que as micro e pequenas empresas não estavam suficientemente preparadas para enfrentar uma crise. É importante salientar que essas decisões são pertinentes à assembleia de sócios, um órgão dentro da sociedade com competência para deliberar sobre matérias de interesse societário, (NUNES, 2018).

No quadro 8 observam-se os resultados obtidos sobre médias e grandes empresas.

Quadro 8 - Estratégias de negócios e sócios em médias e grandes empresas

Estratégias	Sim	Não
Venda de negócios	18%	82%
Aquisição de novos negócios	45%	55%
Negociação com os empregados no processo de demissões	45%	55%
Desenvolvimento plano de demissões voluntárias, em parceria com o sindicato, para mitigar os impactos da folha de pagamento e dar continuidade às atividades produtivas?	0%	100%
Virtualização das atividades (reuniões virtuais, novos sistemas) para dar continuidade aos negócios	73%	27%
Utilização <i>Apps</i> para comercializar seus produtos/serviços por conta da pandemia	55%	45%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No que tange às empresas de médio e grande porte, percebe-se que 82% não realizaram processo de venda de seus negócios na pandemia, no entanto 45% adquiriram novos empreendimentos no mesmo período, o que demonstra que essas organizações buscaram a diversificação dos negócios para inovar e atender novos mercados no período da pandemia. Ademais 55% não negociaram com empregados no processo de demissão e 100% das organizações não procuraram o sindicato para desenvolver um plano de demissões voluntárias.

De certo ao realizar um comparativo entre os dados obtidos de acordo os diferentes portes das empresas, sabe-se que micro e pequenas empresas são as que mais sofrem com a crise provocada pela pandemia de coronavírus, o que é intensificado pelo baixo ritmo de recuperação, pois o índice de confiança é o mais

baixo; a recuperação da demanda é a mais fraca; há mais dificuldade para conseguir crédito (GERBELLI, 2020).

Verificou-se também que, em detrimento do isolamento social, 73% das empresas necessitaram virtualizar suas atividades para continuar funcionando durante a pandemia e 55% passaram a utilizar ou intensificar o uso de aplicativos para comercializar seus produtos e serviços, fato este que demonstra a necessidade de remodelar os processos e continuar em operação.

Ao questionar sobre a necessidade de desinvestimento de capital para cobrir despesas do negócio, 73% das médias e grandes empresas apontaram uma frequência nunca ou raramente. Destaca-se que 82% nunca realizaram desinvestimento de capital para cobrir as despesas ou custos da família empresária e 64% nunca precisaram fazer aporte de capital para suprir as necessidades do negócio, o que ratifica que as médias e grandes empresas estão mais preparadas para enfrentar momentos de crise devido a estrutura, planejamento e valorização da governança, oriundo da maior complexidade da organização (ASSUNÇÃO; DE LUCA; VASCONCELOS 2016).

Por fim, vale destacar, sem distinção de porte, que 47,4% das empresas respondentes adotaram recursos da Lei 14020/2020 que permite que as empresas reduzam os salários e jornadas dos funcionários ou suspendam seus contratos temporariamente (PORTO, 2020). Dentre estas, 28,6% reduziram as atividades entre 1% a 25%; 19% das empresas reduziram as atividades entre 26% a 50%; 38,1% das organizações reduziram as atividades entre 51% a 75%; e 14,3% afirmaram ter reduzido as atividades em 76% a 100%.

Ainda se pode dizer que, diante da necessidade de isolamento social para contenção do vírus, 71% das empresas, não adotaram rodízio de funcionários, no entanto 50% das organizações adotaram sistema de *home office*. Apenas 23% das organizações ofereceram apoio psicológico aos funcionários neste período. Dentre estas, destaca-se 66,7% são pequenas empresas, que demonstra uma preocupação desse tipo da organização com a qualidade de vida do funcionário, fato que está diretamente relacionado à cultura organizacional e valorização da gestão de pessoas que integram a organização, o que gera a elevação de produtividade (POZO; TACHIZAWA, 2016). Os autores também apontam que essa é uma tendência das grandes organizações que está sendo passada para empresas menores, todavia

neste estudo, em contraponto à teoria apresentada na frase anterior, as médias e grandes empresas não demonstraram essa preocupação.

Diante do exposto pode-se concluir, portanto, que as estratégias de indivíduos-chave são predominantemente relacionadas ao bem estar espiritual; enquanto as estratégias de família apontam principalmente, a manutenção de ótica positiva para alcance da resiliência familiar; em se tratando de negócios, destaca-se com estratégia predominante, segundo os dados, a virtualização das operações para continuação das atividades, devido à necessidade de isolamento social. Em relação às estratégias de sócios, notou-se que as médias e grandes empresas foram auto suficientes no período de pandemia, já as micro e pequenas buscaram de capital próprio para investir na empresa e compensar as dificuldades impostas pelo mercado.

## 5. CONCLUSÃO

Diante da complexidade das empresas familiares Gersick et al. (1997) criaram o modelo dos três círculos, que propõe avaliar as estratégias desse tipo de organização considerando os subsistemas negócios, família, e estratégias societárias. Entretanto, Carvalho (2020), identificou um *framework* estratégico, nomeado *Balanced Family Business* (BFB), que adapta o modelo dos três círculos ao considerar, além dos subsistemas citados, a perspectiva dos indivíduos-chave.

O BFB, portanto, é um *framework* que visa estudar as empresas familiares estratificadas nos subsistemas indivíduos-chave, família, negócios e sócios, que têm respectivamente os seguintes objetivos estratégicos: bem estar do indivíduo, harmonia familiar, continuidade dos negócios e por fim elevação do patrimônio da empresa.

Com efeito do contexto da pandemia de COVID-19, em que a necessidade de isolamento social para contenção do vírus causou uma acentuação da crise econômica, pois as empresas que não prestam serviços essenciais precisaram adaptar-se ao novo contexto socioeconômico e o afastamento das famílias. Esse cenário gera elevação de pontos de estresse e pressão sobre o bem estar físico e emocional de membros de empresas trazendo à tona tensões e emoções como tristeza, ansiedade e medo, de forma a minar a clareza de pensamentos dos principais tomadores de decisão (DE MASSIS; RONDI, 2020).

Sendo assim a contribuição desse estudo para a ciência proporciona novas fontes de conhecimento sobre as empresas familiares, e desenvolvimento dessas organizações, ao apontar e mapear as estratégias de melhoria e otimização de performance a partir do uso da ferramenta BFB, em consonância com a teoria que suporta o tema. Logo dentro desta temática e a partir dos dados coletados, conclui-se que os objetivos propostos por este estudo foram alcançados.

De fato, o objetivo específico 1 que trata das estratégias de indivíduos-chave, foi alcançado, e as estratégias mais utilizadas por eles para manutenção do bem estar durante a pandemia são relativas ao bem estar espiritual. Todavia, há nesse sentido a necessidade de desenvolvimento de costumes para elevar o bem estar físico e mental e assim alcançar o equilíbrio da tríade corpo, mente e espírito.

Relativo ao objetivo específico 2, considera-se que as estratégias mais utilizadas pelas empresas familiares para alcançar a resiliência familiar foram manter

perspectiva positiva, ao tratar com otimismo superação de desafios e encarar mudanças e desafios como crescimento positivo. Além disso, uma segunda estratégia utilizada foi a flexibilidade, haja vista que os grupos respeitaram as necessidades individuais de cada membro, conectividade, ao utilizar meios de comunicação virtuais para reuniões familiares, e fazer sentido à adversidade, posto que as organizações toleraram bem situações de incerteza. Admite-se, então que o objetivo específico 2 foi alcançado.

No tocante ao objetivo específico 3, entende-se que a estratégia de negócio mais utilizada para alcançar efetividade foi o investimento na virtualização dos negócios de modo a manter a operação funcionando em sistema de teletrabalho no período de pandemia. Deste modo, as empresas continuaram funcionando mesmo diante da necessidade de isolamento social.

Ainda nesse sentido, considera-se que o objetivo específico 4 também foi alcançado e que as estratégias mais utilizadas pelos sócios para elevar o valor do patrimônio no período pandemia foram manter as atividades em regime de teletrabalho, e nas micro e pequenas empresas destaca-se a necessidade de aporte de capital para compensar a situação socioeconômica.

Isto posto, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado e que as estratégias mais utilizadas pelas empresas familiares, com base no método BFB, no período de pandemia COVID-19 foram cuidar do bem estar espiritual dos indivíduos-chave; manutenção de ótica positiva para alcance da resiliência familiar; virtualização das operações para efetividade dos negócios e aporte de capital para cobrir as despesas dos negócios em micro e pequenas empresas, no tocante ao subsistema sócios. Diferente do agrupamento de empresas apresentado anteriormente, as médias e grandes empresas não apresentaram a necessidade de aporte de capital, o que possibilita inferir a existência de um sistema financeiro auto sustentável independente das necessidades da família empresária.

Como sugestão para futuras pesquisas relacionadas a aplicação do *Balanced Family Business*, aconselha-se um estudo de caso com registro da implementação do método nas empresas e como esta foi beneficiada, em interseccionalidade com as categorias médias e grandes empresas. Ademais, sugere-se também um estudo para conhecer o principal motivo pelo qual as médias e grandes empresas terem apresentado uma gestão mais efetiva no período de pandemia.

## REFERÊNCIAS

- AMERICAN ASSOCIATION OF NURSE ANESTHETISTS. **Physical Well-Being**. Disponível em: <https://www.aana.com/practice/health-and-wellness-peer-assistance/about-health-wellness/physical-well-being>. Acesso em: 10 Nov. 2020.
- ASSUNÇÃO, Renata Rouquayrol; LUCA, Márcia Martins Mendes De; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 28, n. 74, p. 213-228, Aug. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772017000200213&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772017000200213&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 7. Nov. 2020
- AZEVEDO, Liz Christiane Pinheiro; BRABEDI, Rodrigo. **10 pontos indispensáveis do acordo dos sócios** Disponível em <<https://www.blbbrasil.com.br/blog/acordo-de-socios/>> Acesso em: 05 Out. 2020.
- BRAGA, Henrique. **Entendendo a estatística descritiva**. Disponível em: <[https://medium.com/@henriquebraga\\_18075/estat%C3%ADstica-descritiva-conceitos-b%C3%A1sicos-f715e5ae7fe2](https://medium.com/@henriquebraga_18075/estat%C3%ADstica-descritiva-conceitos-b%C3%A1sicos-f715e5ae7fe2)> Acesso em: 05 Jan. 2021
- BERNARDES, Juliana Reis; SILVA, Barbara Leticia de Souza; LIMA, Thais Cristina Ferreira. Os impactos financeiros da COVID-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, vol. 4. Número especial COVID 19. Jun., 2020, p. 43-47
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CARVALHO, CAMILLA CRUZ DE .**Balanced Family Business (BFB): Framework de Balanceamento das Empresas Familiares / Camilla Cruz de Carvalho**. – 2020 208 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza. Fortaleza, 2020
- CARVALHO, Tomás Lima de; PAZ, Leandro Alves. Utilização estratégica do planejamento jurídico na organização e gestão do patrimônio familiar. **Revista de direito empresarial**. Rede Vol.11 Set. – Out., 2015
- CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ, Carmen; VÁZQUEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAMARGO, Patrícia Freitas de. **Holding Familiar e a blindagem patrimonial. Tudo sobre o tipo de empresa que busca facilitar a sucessão patrimonial.** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/holding-familiar/#:~:text=%C3%89%20classificada%20como%20Holding%20Familiar,composta%20pelos%20membros%20da%20fam%C3%ADlia.>> Acesso em: 4 Out. 2020.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese teórica.** Disponível em <<http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Sintese-Teorica-FEA-2003.pdf>> Acesso em: 12 Out. 2020.

CARTER, Betty et al. **As mudanças no ciclo de vida familiar:** uma estrutura para a terapia familiar. Artmed. 2ª Edição.1995.

CHAN, Cecilia; YING HO, Petula Sik; CHOW, Esther. A body-mind-spirit model in health: an Eastern approach. **Social work in health care**, v. 34, n. 3-4, p. 261-282, 2002.

COSTA, Clovis Correia da. **Estratégia de Negócios** - São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CRODA, Julio et al. COVID-19 in Brazil: advantages of a socialized unified health system and preparation to contain cases. **Rev. Soc. Bras. Med. Trop.**, Uberaba, v. 53, e20200167, 2020. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0037-86822020000101000&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0037-86822020000101000&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 7. Nov. 2020

CHRISMAN, James J. et al. Governance mechanisms and family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 42, n. 2, p. 171-186, 2018.

D'ANDREA, Tiaraju Pablo. **A pandemia de COVID-19 aprofunda e apresenta as gritantes desigualdades sociais do Brasil.** Entrevista especial com Tiaraju Pablo D'Andrea. Instituto Humanitas Unisinos, 13 abr. 2020. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/159-noticias/entrevistas/597914-a-pandemia-de-COVID-19-apresenta-as-gritantes-desigualdades-sociais-do-brasil-entrevista-especial-com-tiaraju-pablo-d-andrea>>. Acesso em: 07 Nov. 2020.

DA COSTA, Rodrigo Souza; BULGACOV, Sergio; FUGANTI, Carla. Comunidades de aprendizagem nos processos de internacionalização e diversificação de organizações em arranjos produtivos locais. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 2, p. 1-23, 1 dez. 2017.

- DE BONA, Gleicimir Lucia; ALBUQUERQUE, Simone Gasperin de. Holding: **Planejamento sucessório Familiar**. Disponível em: <<http://repositorio.uricer.edu.br/handle/35974/140>> Acesso em: 14 Nov. 2020.
- DE MASSIS, Alfredo; RONDI, Emanuela. COVID-19 and the future of family business research. **Journal of Management Studies**. Accepted Author Manuscript. doi:10.1111/joms.12632. 2020
- ERENCE, Thomas; THURMAN, Paul; **Estratégia**. tradução Silvio Antunha. – São Paulo: Saraiva, 2012.
- FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Elsevier Brasil, 2017.
- FIGUEREDO, Paulo N. **Gestão da Inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015
- FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS** [recurso eletrônico] /; tradução Lorí Viali. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANKL, Viktor E. **The spiritual dimension in existential analysis and logotherapy**. **Journal of Individual Psychology**, v. 15, n. 2, p. 157, 1959.
- FRANKENTHAL, Rafaela. Entenda a escala likert e como aplicá-la em sua pesquisa. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>> Acesso em: 02 jan. 2021.
- FREITAS, Fabiana Fernandes de; BRASIL, Fernanda Kandrát; SILVA, Cinthia Lopes da. **PRÁTICAS CORPORAIS E SAÚDE**. Disponível em: <<http://www.rbce.cbce.org.br/index.php/RBCE/article/view/81/8>> Acesso em: 08 nov. 2020.
- FUETSCH, Elena; SUESS-REYES, Julia. Research on innovation in family businesses: are we building an ivory tower. *Journal of family business management*, v. 7, n. 1, p. 44-92, 2017.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS FGV-SP. **Pesquisa Anual do Uso de TI**. 2019. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/ensinoeconhecimento/centros/cia/pesquisa>>. Acesso em: 07 nov. 2020.
- G1 CE. **Fortaleza tem maior PIB do Nordeste e o 9º maior do Brasil**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ce/ceara/noticia/2020/12/16/veja-quais-sao-as-cidades-mais-ricas-do-ceara-maioria-esta-na-grande-fortaleza.ghtml>> Acesso em: 29 jun. 2021

GERBELLI, Luis Guilherme. **Pequenas empresas do comércio são as mais afetadas pela crise - e têm recuperação lenta.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/21/pequenas-empresas-do-comercio-sao-as-mais-afetadas-pela-crise-e-tem-recuperacao-lenta.ghtml>> Acesso em: 18 abr. 21

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio, 1997.

GONDIM, Sonia; BORGES, Livia de Oliveira. **Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional.** Disponível em <[http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/05/SBPOT\\_TEMATICA\\_5\\_Gondim\\_Borges.pdf](http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/05/SBPOT_TEMATICA_5_Gondim_Borges.pdf)> Acesso em: 08 nov. 2020.

GOMES, Antônio Paulo Machado. Características da Governança Corporativa como Estímulo à Gestão Fiscal. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 27, n. 71, p. 149-168, Aug. 2016. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772016000200149&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772016000200149&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 out. 2020.

GOMES, Tomaz. **O Futuro das Marcas pós-pandemia.** Disponível em: <[https://www.hsm.com.br/empreendedorismo/o-futuro-das-marcas-pos-pandemia/#:~:text=A%20pandemia%20causada%20pelo%20novo,atividades%20econ%C3%B4micas%20no%20mundo%20todo.&text=Segundo%20o%20Ipea%20\(Instituto%20de,retro%20A7%20A3o%20no%20com%C3%A9rcio%20em%202020](https://www.hsm.com.br/empreendedorismo/o-futuro-das-marcas-pos-pandemia/#:~:text=A%20pandemia%20causada%20pelo%20novo,atividades%20econ%C3%B4micas%20no%20mundo%20todo.&text=Segundo%20o%20Ipea%20(Instituto%20de,retro%20A7%20A3o%20no%20com%C3%A9rcio%20em%202020)> Acesso em: 18 jul. 2020.

GUIMARÃES JÚNIOR, Djalma da Silva; NASCIMENTO, Ademir Macedo; SANTOS, Leticia Oliveira Claizoni dos; RODRIGUES, Gerlane Pereira de Albuquerque. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 23 jul. 2020.

HELENO, Renata Mendes et al. GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO. **Revista Estudo & Debate**, [S.l.], v. 25, n. 3, dez. 2018. ISSN 1983-036X. Disponível em: <<http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/1856>>. Acesso em: 03 maio 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v25i3a2018.1856>.

HELLINGER, Bert. **Ordens do amor.** Editora Cultrix, 2003.

HENRI, Jean-Fracois; BOIRAL, Oliver; ROY, Marie-Josée. (2016). Strategic cost management and performance: The case of environmental costs. ***The British Accounting Review***, 48(2), 269–282.

HIIT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica: competitividade e globalização /**; [tradução All Tasks]. – 2. ed – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

INGRAM, Amy E. et al. Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, v. 40, n. 1, p. 161-176, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios Contínua -PNAD Contínua**. 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=27704&t=destaques>>. Acesso em: 07 nov. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INTERNATIONAL MONETARY FUND IMF. World Economic Outlook, April 2020: **The Great Lockdown**. 2020. Disponível em: <<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>>. Acesso em: 07 nov. 2020.

KAREEMI, Cris Scariot. **Corpo, mente e espírito: a tríade da saúde integrativa**. Disponível em: <<https://vidasimples.co/colunistas/corpo-mente-e-espirito-a-triade-da-saude-integrativa/>> Acesso em: 8 nov. 2020.

LAM, Camila. **Os 5 principais dilemas das empresas familiares**. Disponível em: <<https://exame.com/pme/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares/>> Acesso em: 18 jul. 2020.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado** - São Paulo: Grupo GEN, 2005.

LODI, João Bosco.  **Holding**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARQUES, Luciana Fernandes. **A saúde e o bem-estar espiritual em adultos porto-alegrenses**. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 23, n. 2, p. 56-65, June 2003

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932003000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932003000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 8 nov. 2020

MARTINS, Raphael. **Os desafios da sucessão nas empresas familiares**. Disponível em: <<https://www.revistaapolice.com.br/2018/08/os-desafios-da-sucessao-nas-empresas-familiares/>> Acesso em: 7 set. 2020

MARUYAMA, Ursula, FREITAS, Elizabeth. Estratégias corporativas para gerenciamento de riscos em controles internos: estudo de caso sobre o processamento eletrônico de cheques. **Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da uerj**, América do Norte, 21, dez. 2016. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/view/2878/2341>>. Acesso em: 25 out. 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à digital** – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MILLER, Danny et al. Resources and innovation in family businesses: The Janus-face of socioemotional preferences. **California Management Review**, v. 58, n. 1, p. 20-40, 2015.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; GOSHAL, Sumantra. **Strategy Process**. London: Pearson, 1999.

MINTZBERG, Henry et al. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Pearson Education, 2003.

MONTEIRO, Lilian. **Cuidar da saúde significa cuidar do corpo, da mente e do espírito**. Disponível em: <<https://www.uai.com.br/app/noticia/saude/2017/10/30/noticias-saude,215863/cuidar-da-saude-significa-cuidar-do-corpo-da-mente-e-do-espírito.shtml>> Acesso em: 8 nov. 2020

NEUBERT, Mitchell J. et al. The role of spiritual capital in innovation and performance: Evidence from developing economies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 4, p. 621-640, 2017.

NICOLA, Maria .et al. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. **International Journal of Surgery**, v. 78, p. 185-193, 2020.

NORDSTROM, Onnolee; JENNINGS, Jennifer E. Looking in the other direction: an ethnographic analysis of how family businesses can be operated to enhance familial well-being. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 42, n. 2, p. 317-339, 2018.

NUNES, Marcelo Guedes. **Assembleia de Sócios**. Disponível em: <<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/251/edicao-1/assembleia-de-socios>>

Acesso em: 05 out 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3ª edição - São Paulo: Grupo Gen, 2010.

PASCHOAL, Tatiane; Tamayo, Alvaro. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, 7(1), 11-22.

PETRONI, Maria Julia. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. Disponível em: <

<https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>> Acesso em:

18 jul. 2020

PIEPER, Torsten M. et al. What Time May Tell: An Exploratory Study of the Relationship Between Religiosity, Temporal Orientation, and Goals in Family Business. **Journal of Business Ethics**, p. 1-15, 2019.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 318-325, Aug. 1995.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101995000400010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101995000400010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 nov. 2020.

PORTER, Michael; LEE, Thomas. (2015). Why Strategy Matters Now. The New England **Journal of Medicine**, 372(18), 1681–1684.

PORTER, Michael, **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, Lorena Vasconcelos. Medidas provisórias n. 927/2020 e 936/2020: negociação coletiva e controle de convencionalidade. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3. Região**. Belo Horizonte, edição especial, t. I, p. 147-170, jul. 2020.

POZO, Hamilton; TACHIZAWA, Takeshy. Qualidade de vida no trabalho nas micro e pequenas empresas como vantagem competitiva. **Revista Reuna**, v. 21, n 4 (2016)

PRADO, Roberta Niac. **Empresas Familiares: governança corporativa, governança familiar, governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011

RUTHERFORD, Matthew W.; MUSE, Lori A.; OSWALD, Sharon L. A new perspective on the developmental model for family business. **Family Business Review**, v. 19, n. 4, p. 317-333, 2006.

RUWER, Léia Maria Erlich; REIS, Zaida Christiane dos. **Estratégias organizacionais** - São Paulo: Grupo A, 2018.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 5, p. 744-764, Oct. 2012. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552012000500007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552012000500007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 8 nov. 2020.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, Apr. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552002000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000100011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 out. 2020

SATOMI, Erika et al. **Fair allocation of scarce medical resources during COVID-19 pandemic: ethical considerations**. Einstein (São Paulo), São Paulo, v. 18, 2020.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. [S.l: s.n.], 2010.

SEBRAE, **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenosnegocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 07 nov. 2020

SOUZA, Fernando Ferreira de Araujo. **Análise das influências das estratégias de diversificação e dos modelos de negócios no desempenho das empresas de real estate no período 2005 a 2010**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, University of São Paulo, São Paulo, 2011. doi:10.11606/D.3.2011.tde-06062012-162323. Acesso em: 02 nov. 2020

SILVA, Fabio Pereira da. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**. São Paulo: Trevisan Editora, 2015.

SILVA, Vanessa Foletto da. **Gestão de empresa familiar** - São Paulo: Grupo A, 2019.

TORRES, Rogerio Pinto; SOUZA, Marco Antonio de. A Dinâmica do Mercado Farmacêutico Brasileiro Segundo o Modelo das Estratégias Genéricas de Porter.

**Sociedade, Contabilidade e Gestão [recurso eletrônico]** / Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro. – v. 1, n. 1, 2º semestre de 2006 – Rio de Janeiro: UFRJ, 2006-. v. Quadrimestral Semestral 2006-2012

TUMELERO, Naína. **Pesquisa quantitativa: entenda como utilizar essa abordagem de pesquisa.** Disponível em: <<https://blog.metzzer.com/pesquisa-quantitativa/>> acesso em: 7 dez. 2020

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 89-107, Dec. 1998. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551998000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 07 nov. 2020

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração/** Sylvia Constant Vergara. – 14 ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

WALSH, Froma. A family developmental framework: Challenges and resilience across the life cycle. In: **Handbook of family therapy.** Routledge, 2016a. p. 44-61.

WALSH, Froma. Family resilience: A developmental systems framework. **European Journal of Developmental Psychology**, v. 13, n. 3, p. 313-324, 2016b.

WERNECK, Guilherme Loureiro; CARVALHO, Marília Sá. A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro**, v. 36, n. 5, e00068820, 2020. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2020000500101&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2020000500101&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 7 nov. 2020.

## Apêndice A – Instrumento de Coleta de dados

Em qual setor de negócios a empresa familiar que você faz parte se insere?

- a) Indústria
- b) Comércio
- c) Prestação de Serviço

Detalhe a área de atuação da empresa no mercado

---

Qual o porte da empresa familiar que você faz parte?

- a) Microempresa (faturamento anual de até R\$ 360 mil)
- b) Pequena empresa (faturamento anual de até R\$ 6 milhões)
- c) Média empresa (faturamento anual de R\$ 6 milhões a R\$ 20 milhões)
- d) Grande empresa (faturamento anual superior a 20 milhões)

Qual o seu grau de ligação com a família empresária?

- a) Sou membro da família, mas não trabalho no negócio nem faço parte do quadro societário
- b) Sou sócio, mas não pertencço a família e nem atuo na empresa
- c) Não sou membro da família, nem faço parte do quadro societário, porém atuo na empresa
- d) Sou sócio e integrante da família, mas não trabalho na empresa
- e) Sou sócio, trabalho na empresa, mas não sou membro da família
- f) Sou membro da família, trabalho na empresa, mas não sou sócio
- g) Sou membro da família, atuo no negócio e faço parte do quadro societário

Em sendo membro da família empresária, identifique a geração na qual a empresa se encontra

- 1ª Geração (Membro fundador)
- 2ª Geração (Inserção dos filhos na gestão empresa)
- 3ª Geração (Inserção dos netos na gestão empresa)
- 4ª Geração (Inserção dos bisnetos na gestão da empresa)

A empresa em que você atua realizou algum processo de venda seus negócios?

- a) Sim
- b) Não

No período de pandemia, a empresa realizou algum processo de aquisição de novos negócios?

- a) Sim
- b) Não

Diante da situação calamitosa a empresa cogitou acordo nas demissões?

- a) Sim
- b) Não

A sua empresa cogitou ou procurou o sindicato para propor plano de demissões voluntárias, a fim de mitigar os impactos da folha e dar continuidade às atividades?

- a) Sim
- b) Não

A sua empresa recorreu a algum recurso da medida provisória 936 como redução ou suspensão das atividades dos funcionários?

- a) Sim
- b) Não

Se sim, qual percentagem das atividades foram reduzidas?

- a) 1% - 25%
- b) 26% - 50%
- c) 51% - 75%
- d) 76% - 100%

Ao retornar as atividades, qual percentual do faturamento foi suficiente para cobrir a folha de pagamento?

- a) 1% - 25%
- b) 26% - 50%
- c) 51% - 75%
- d) 76% - 100%

Sua empresa adotou sistema de rodízio de colaboradores?

- a) 1% - 25%
- b) 26% - 50%
- c) 51% - 75%
- d) 76% - 100%
- e) Não adotamos

Qual porcentagem de colaboradores da sua empresa adotou home office?

- a) 1% - 25%
- b) 26% - 50%
- c) 51% - 75%
- d) 76% - 100%
- e) Não adotamos

A sua empresa possui alguma ação de apoio psicológico aos funcionários no período da pandemia?

- a) Sim
- b) Não

Sua empresa precisou adotar estratégias de digitalização para dar continuidade aos negócios?

- a) Sim
- b) Não

Sua empresa intensificou ou começou a utilizar Apps para comercializar seus produtos/serviços por conta da pandemia?

- a) Sim
- b) Não

Com que frequência a empresa familiar em você atua utilizou as seguintes estratégias para otimizar o subsistema sócios

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
Realizou algum desinvestimento de capital para cobrir as despesas/custos do negócio?				
Os sócios precisaram fazer algum desinvestimento de capital para cobrir as despesas/custos da família empresária?				

Com que frequência a família empresária utilizou estratégias abaixo, a fim de manter a harmonia familiar no período de pandemia?

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
Encarou crises de família como um desafio compreensível e gerenciável				
Tolerou bem situações de incerteza				
Tratou com otimismo o processo de superação de desafios?				
Respeitou as necessidades individuais de cada membro				
Utilizou meios de comunicação virtuais para reuniões familiares				
Encarou as mudanças e desafios como crescimento positivo				
Promoveu suporte psicológico aos parentes				
Promoveu suporte financeiro aos parentes				
Compartilhou a tomada de decisão de forma a reparar conflitos				

Com que frequência você utilizou as estratégias abaixo para buscar o seu bem-estar no período da pandemia?

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
Práticas de Atividade Física				
Hábitos de alimentação saudáveis				
Realizou exames de rotina				
Buscou apoio psicológico				
Buscou desenvolver novas habilidades e conhecimentos				
Buscou compreender de forma clara seus objetivos de vida				
Buscou alinhar seus objetivos profissionais com os objetivos da família empresária				
Buscou vivenciar algum tipo de contato com a natureza				
Buscou praticar a auto aceitação				
Buscou ressignificar a experiência da pandemia em algo positivo				
Buscou praticar atividades que propiciem serenidade, como meditação, terapia, ioga				
Manteve uma ótica positiva frente a vida				

