

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS**

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

KAMILA SAMARA DA SILVA

Bananeiras
Maio/2025

KAMILA SAMARA DA SILVA

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Prof. Milene Felix de Almeida, (doutora).

Bananeiras
Maio/2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

S586p Silva, Kamila Samara da.

O processo de tomada de decisão em empresas familiares / Kamila Samara da Silva. - Bananeiras, 2025.

30 f. : il.

Orientação: Milene Felix de Almeida Almeida.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Empresas familiares. 2. Tomada de decisão. 3. Processos de gestão. I. Almeida, Milene Felix de Almeida. II. Título.

UFPB/CCHSA/BSMSV

CDU 658.114 (043)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Kamila Samara da Silva

Trabalho: O Processo de Tomada de Decisão em Empresas Familiares

Data de aprovação: 07/05/2025

Banca Examinadora

Prof. Milene Felix de Almeida, (doutora).
Orientadora

Prof. Francivaldo dos Santos Nascimento, (doutor).
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por todo o Seu amor e cuidado para comigo. Foi um processo difícil, mas sob Sua proteção concluo uma das etapas mais importantes da minha vida.

Aos meus pais, Sandra José e José Camilo, por todo o apoio para que eu conseguisse realizar este sonho. Em especial à minha mãe, que, com muito esforço, sempre fez de tudo para que eu alcançasse meus objetivos. Esse sonho, antes de ser meu, é dela. E eu sempre serei grata por tudo e por tanto.

Ao meu irmão, Kaio José, que de forma direta ou indireta foi essencial nesse processo. Foram muitas as viagens que ele fez comigo, sempre com disposição e carinho.

Ao meu namorado, Vitor Dantas, por todo o amor, incentivo e companheirismo ao longo dessa trajetória. Obrigada por estar sempre disposto a me ouvir e apoiar.

Agradeço também a todos os meus amigos e familiares que, de alguma forma, me ajudaram nessa caminhada. Destaco meu tio Jaelson, peça fundamental nesse percurso. Nunca saberei como retribuir tudo o que fez por mim quando precisei morar sozinha para realizar este sonho. E à minha avó Irene, por sempre me incentivar e por nossas conversas diárias, que são um verdadeiro privilégio.

Aos presentes que a faculdade me deu: Thalyta, Hiolanda, Natália, Lidiane, Marcelly, Luanna e Thaís. Levarei vocês para sempre comigo.

À minha orientadora, Milene Felix, por todos os ensinamentos ao longo do curso, especialmente no desenvolvimento deste trabalho. Obrigada por sua dedicação e orientação. Admiro profundamente sua trajetória.

Agradeço a todos os mestres que fazem parte do Campus III da UFPB, por suas contribuições em minha formação.

Por fim, agradeço a todos os gestores que participaram da minha pesquisa e que me acolheram com tanto respeito e atenção.

RESUMO

A tomada de decisão é um processo fundamental para a sobrevivência das empresas familiares, sobretudo diante dos desafios que surgem pela mistura entre negócios e relações pessoais. Nesse contexto, fatores como experiência prática, vínculos afetivos, formação acadêmica e ausência de planejamento sucessório influenciam diretamente o modo como essas decisões são tomadas. O presente trabalho teve como objetivo compreender o processo de tomada de decisão em microempresas familiares situadas nos municípios do interior da Paraíba. Foi adotada uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com dados coletados por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, aplicado com 13 gestores de empresas familiares de diferentes setores. A análise dos dados permitiu identificar quatro padrões principais no processo decisório: liderança centralizada e decisões baseadas na experiência prática; influência da formação acadêmica na gestão; impacto das emoções e vínculos familiares; e ausência de planejamento sucessório. Dessa forma, conclui-se que a tomada de decisão nas empresas familiares estudadas é marcada por uma forte presença da liderança tradicional, pela valorização da experiência acumulada, pelas relações afetivas que permeiam o ambiente organizacional e também pelo surgimento de contribuições acadêmicas que buscam modernizar os processos, embora ainda persista a fragilidade em relação ao planejamento para a sucessão dos negócios.

Palavras Chave: Empresas familiares; Tomada de decisão; Processos de gestão.

ABSTRACT

Decision-making is a fundamental process for the survival of family businesses, especially in the face of the challenges that arise from the combination of business and personal relationships. In this context, factors such as practical experience, emotional ties, academic background, and lack of succession planning directly influence the way these decisions are made. This study aimed to understand the decision-making process in family micro-businesses located in municipalities in the interior of Paraíba. A qualitative, descriptive, and exploratory approach was adopted, with data collected through a semi-structured interview script, applied to 13 managers of family businesses from different sectors. Data analysis allowed us to identify four main patterns in the decision-making process: centralized leadership and decisions based on practical experience; influence of academic background on management; impact of emotions and family ties; and lack of succession planning. Thus, it is concluded that decision-making in the family businesses studied is marked by a strong presence of traditional leadership, by the appreciation of accumulated experience, by the affective relationships that permeate the organizational environment and also by the emergence of academic contributions that seek to modernize processes, although the fragility in relation to planning for business succession still persists.

Keywords: Family businesses; Decision making; Management processes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens de empresas familiares	13
Quadro 2 - Variáveis, questões do roteiro e autor	14
Quadro 3 - Identificação das empresas e dos pesquisados.....	17
Quadro 4 - Variáveis e ideias iniciais	18
Quadro 5 - Trechos interessantes dos entrevistados e códigos	26
Quadro 6 - Códigos e temas.....	28
Quadro 7 - Temas e temas revisados	28
Quadro 8 - Nomenclatura e definição do tema	29
Quadro 9 - Temas, Exemplos e Contribuição Teórica.....	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Tomada de Decisão.....	11
2.2 Empresa Familiar e Tomada de Decisão	12
3. MÉTODO	13
4. RESULTADOS E DICUSSÕES.....	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS	23
APÊNDICES.....	25
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO.....	25
APÊNDICE B – CODIFICAÇÃO.....	26
APÊNDICE C – GERAÇÃO DOS TEMAS.....	28
APÊNDICE D – RIVISÃO DOS TEMAS	28
APÊNDICE E – NOMENCLATURA DOS TEMAS	28
APÊNDICE F – APRESENTAÇÃO DOS TEMAS E ANÁLISE	29

1. INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é uma atividade constante nas organizações e fundamental para sua sobrevivência no mercado, o que torna essencial compreender o processo decisório, entendido como a identificação de problemas, a análise das opções disponíveis e a escolha das soluções mais adequadas para cada situação (Braga, 1987). Trata-se de uma prática diária na rotina dos gestores, que buscam selecionar alternativas capazes de gerar os melhores resultados quando implementadas. No entanto, esse processo nem sempre ocorre de forma linear ou previsível, uma vez que está sujeito a diferentes nuances, interesses e condições que influenciam diretamente as escolhas organizacionais (Amaral; Souza, 2011). Quando se trata de empresas familiares, esse processo assume uma dimensão ainda mais complexa, por envolver laços afetivos, relações de confiança, costumes herdados e tradições familiares que influenciam diretamente o modo de gerir e decidir. Essas decisões nem sempre são técnicas ou baseadas em dados, muitas vezes são construídas pela experiência prática dos membros da família, especialmente do fundador. Nesse contexto, surgem vantagens, mas também desafios significativos. Como destacam Vogt et al. (2017), a tomada de decisão pode ser afetada por vínculos que envolvem emoções e sentimentos na gestão da empresa, impossibilitando em algumas ocasiões uma escolha racional.

Nesse sentido, este trabalho alia as temáticas de Processo de Tomada de Decisão e empresas familiares, e se justifica, portanto, pela necessidade de compreender como particularidades de empresas familiares influenciam a forma como as decisões são tomadas. De fato, as empresas familiares possuem uma importância econômica e social de negócios familiares no Brasil, que precisa ser considerada e estudada. Conforme dados do IBGE (2014), as empresas familiares representam 90% das empresas em atividade no país. Correspondem grande parte dos empreendimentos ativos no Brasil, sobretudo em cidades pequenas, e são fontes importantes de geração de emprego e renda. Apesar da importância socioeconômica esses empreendimentos familiares enfrentam desafios à sua sobrevivência no mercado (King et al., 2022). Logo, muitas deparam-se com dificuldades em manter uma gestão estruturada, principalmente pela ausência de práticas administrativas profissionais. Diante disso, compreender como a tomada de decisão ocorre nesse contexto é fundamental para identificar os principais desafios enfrentados pelos empreendedores familiares.

A respeito das empresas familiares, destaca-se que as necessidades específicas da família e da empresa geram conflitos de interesses que podem afetar diretamente a tomada de decisão que é definida tanto por valores emocionais como racionais (Rodrigues, 2019). Existe uma característica específica que difere uma empresa familiar de qualquer outra organização: os laços familiares (Netto, 1998). Esses vínculos podem facilitar o diálogo e a cooperação, mas também dificultam a separação entre o emocional e o racional, comprometendo a clareza das decisões. Muitas informações decisivas estão apenas na mente dos gestores, o que torna o processo menos objetivo e mais vulnerável a erros, especialmente em contextos onde não se utilizam ferramentas formais de gestão (Gutierrez, 1999). Por outro lado, nas empresas familiares os processos é frequentemente marcado pela centralização no fundador, falta de planejamento e resistência a práticas de gestão mais estruturadas (Sousa, 2016).

Portanto, esse estudo tem como foco analisar o processo de tomada de decisão em empresas familiares, a pesquisa de campo foi desenvolvida nos municípios paraibanos de Belém, Tacima, Solânea, Dona Inês e Araruna. No total, 13 microempreendedores locais participaram do estudo, pertencentes a diferentes setores, e buscou compreender como as decisões são tomadas nesses empreendimentos, identificando os principais fatores que influenciam esse processo: liderança centralizada, vínculos afetivos, experiência prática,

formação acadêmica e ausência de planejamento sucessório.

Para alcançar o objetivo proposto, o trabalho está estruturado em cinco partes: a introdução, esta seção na qual é apresentada a temática da pesquisa; o referencial teórico, que traz as principais contribuições sobre processo decisório e empresas familiares; o método, que descreve a abordagem utilizada; os resultados e discussão, com a análise das entrevistas realizadas; e, por fim, as considerações finais, que apresentam as conclusões da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tomada de Decisão

Diariamente temos a necessidade de fazer escolhas, algumas simples e outras de maior complexidade. Nas empresas, isso não é diferente, independente do seu porte ou características as decisões são o núcleo da responsabilidade gerencial (Solino; El-Aouar, 2001). Assim os gestores precisam tomar decisões cotidianamente e a qualidade dessas decisões vai estabelecer o comportamento da empresa.

O conceito do processo decisório abrange um conjunto de atividades que começa com a identificação de um problema e termina com uma ação que pode trazer resultados positivos ou não (Nutt, 1984). Além disso, um gestor deve estar a par das oposições e apropriar-se de que tomar decisões é fundamental na organização (Sobral; Pecci, 2008), independente de sua vontade ou habilidade.

Diante deste pressuposto, é necessário refletir sobre os principais tipos de decisão nas organizações. Maximiano (2009) aponta dois: (1) as decisões programadas e (2) as não-programadas. As programadas são aquelas decisões tidas como rotineiras pela organização e, as não-programadas são aquelas em que as soluções cotidianas e padronizadas não se aplicam facilmente.

Por outro lado, os estudos no campo da tomada de decisão se baseiam em duas principais linhas de pensamento ou escolas, a prescritiva e a descritiva. Bazerman e Moore (2014) esclarecem que a corrente prescritiva é pautada na adoção de métodos para tomar as melhores decisões possíveis. Por outro lado, a corrente descritiva se preocupa em examinar como se dá efetivamente a tomada de decisão, avaliando os modos interligados. A escola descritiva aborda o processo decisório como ele é, enquanto a prescritiva focaliza em como este deveria ser (Reis e Löbler, 2012).

Em relação aos tipos de decisão, é possível encontrar diferentes categorizações, aqui destacamos três categorias principais: decisões estratégicas, decisões táticas e decisões operacionais. As decisões estratégicas são aquelas que orientam todas as demais decisões dentro da empresa, servindo de base para os níveis intermediário e operacional, em uma hierarquia organizacional que costuma ser bem definida. Essa hierarquia envolve escolhas amplas, que impactam diretamente o futuro da organização. Já as decisões táticas, também conhecidas como gerenciais, são caracterizadas por envolverem iniciativas mais delimitadas, com prazos mais curtos, abrangência menor e voltadas para níveis hierárquicos intermediários, sendo fundamentais para o gerenciamento cotidiano da empresa (Chiavenato, 1994). Finalmente, as decisões operacionais são aquelas onde é preciso detalhamento das tarefas e operações a serem executadas.

Em quaisquer das categorias citadas, decisão envolve informações fidedignas e qualidade, e a forma como ela será utilizada no processo de tomada de decisão se tornará um diferencial competitivo para a organização (Porter, 1986). Assim, a estreita sintonia entre a informação e a habilidade dos gestores favorecerá o processo decisório e, principalmente, a qualidade do resultado destes processos no futuro da organização.

Avançando sobre as questões levantadas, Robbins (2006) propõe uma listagem de seis

etapas para descrever a tomada de decisão: definir o problema; identificar os critérios de decisão; pesar os critérios; gerar alternativas; classificar cada alternativa segundo cada critério; calcular a decisão ótima.

Nesse sentido, percebe-se que a decisão é uma escolha que deve ser feita a fim de se alcançar os resultados mais efetivos, se pautando em informações completas e analisando cuidadosamente as alternativas, apesar de não se ter garantia de resultado mesmo utilizando métodos consistentes.

As etapas citadas caracterizam uma abordagem prescritiva e baseado na racionalidade de tomada de decisões, sendo um dos mais estruturados, ele se pauta em etapas bem estruturadas visando aumentar as chances de resultados eficientes. É importante destacar que nesse método os sistemas são fechados, com isso as condutas das organizações são através de regras formais. Desta forma, com um comportamento regulado por normas e rotinas, a organização atuará de forma metodológica e com um propósito racional. (Lousada; Valentim, 2011).

Já uma outra abordagem também processual, organiza a tomada de decisão em fases distintas, cada uma com rotinas específicas que auxiliam no processo estratégico. Este, é baseado em três fases principais: identificação, desenvolvimento e seleção. Conta ainda com três rotinas de apoio: controle, comunicação e políticas. Além disso, apresenta seis fatores dinâmicos que influenciam o processo decisório: interrupções, adiantamento de prazos, feedback, ciclos de compreensão, ciclos de fracasso e procedimentos padrões (Mintzberg et al., 1976). Esta abordagem reconhece a limitação da racionalidade e valoriza um padrão estruturado para minimizar incertezas e garantir maior coerência ao processo decisório (Oliveira; Silva; Virgínio, 2016).

Uma outra abordagem encontrada na literatura é a anárquica, formulada com o propósito de explicar como as decisões ocorrem em organizações marcadas por incerteza nas preferências, tecnologia mal compreendida e participação fluida. Nesse modelo, o processo decisório não ocorre de forma sequencial, mas como um fluxo desorganizado em que problemas, soluções e participantes se cruzam de maneira aleatória (Cohen, March e Olsen, 1972).

Assim, independente do método utilizado, o processo de tomada de decisão ganha contornos específicos em cada organização diante da gestão adotada, e isso também acontece nas empresas familiares, como se aborda na seção seguinte.

2.2 Empresa Familiar e Tomada de Decisão

Empresas familiares são aquelas administradas exclusivamente pela família empreendedora, que detém tanto a gestão quanto a propriedade do negócio (Mair & Bitsch, 2018). Por envolverem a interação entre membros de uma mesma família, essas empresas enfrentam dificuldades relacionadas aos conflitos inerentes à dinâmica entre família e negócio (Kubíček; Machek, 2020).

Em relação ao processo decisório no contexto familiar, este tende ao improvisado, busca consenso e é influenciado pelas relações de poder e por aspectos emocionais, ligados a fatores culturais das empresas familiares (Macêdo, 2002). Portanto, a estrutura familiar das organizações impacta significativamente a forma como as decisões são tomadas. Ademais, em empresas familiares, a informalidade é um fator decisivo na maneira como as decisões são tomadas, com muitas escolhas baseadas na intuição, relacionamentos e tradição, em vez de análises objetivas e estruturadas (Gersick et al., 1997)

Além disso, nas empresas familiares o processo decisório envolve lidar com um grande fluxo de dados que, para serem interpretados e transformados em informações relevantes, exigem raciocínio lógico e criatividade, como a capacidade de interpretar documentos (Oliveira, 2014). Essa complexidade no processo decisório reflete a principal necessidade de equilibrar a racionalidade e os aspectos emocionais próprios desse tipo de empresa, já que a interação

familiar pode agir no sentido dessas escolhas empresariais.

Para compreender as particularidades das empresas familiares, é necessário considerar a interação entre três sistemas distintos: a família, a propriedade e a gestão. Cada um desses subsistemas possui objetivos e dinâmicas próprias, e sua sobreposição pode gerar conflitos, mas também oportunidades. A harmonia entre esses sistemas é fundamental para a continuidade e o sucesso do negócio familiar (Davis et al., 1999).

Nesse contexto, compreender as vantagens e desvantagens que caracterizam esse tipo de organização torna-se essencial para avaliar os impactos dessas interações no desempenho da empresa, conforme apresentado no Quadro 1 (Oliveira, 1999).

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens de empresas familiares

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Proveito à volta de um patrimônio comum, concebendo um sentimento comum;	Desentendimento entre membros da família, é um fator para perda de foco na empresa;
Continuidade aos negócios a partir da sucessão de herdeiros;	Admissão somente por ser da família, sem possuir algum talento;
Motivação através de sentir que possui o próprio negócio;	Dificuldade em demitir por causa do laço familiar;
Sabedoria e experiência dos membros da família;	Dificuldade em dividir o lado pessoal e profissional;
Conhecimentos demais da empresa disposto a suportar as dificuldades;	Ter a finalidade da estrutura empresarial para meios particulares: ligações, impressões, entre outros;
Credibilidade com os clientes para que se sintam em casa.	A falta de punição com membros familiares, pode gerar conflitos com os demais funcionários.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1999)

O Quadro 1 evidencia como as especificidades das empresas familiares influenciam diretamente sua dinâmica interna e seus resultados, tornando evidente a importância de equilibrar as relações pessoais e profissionais no ambiente organizacional.

Dessa forma, as empresas familiares são caracterizadas pela sobreposição das dimensões familiar e empresarial, o que resulta em uma dinâmica singular, onde elementos econômicos e sociais se entrelaçam na estrutura organizacional (Volta; Borges; Cappelle, 2021).

Para melhor entender o tema, a seção seguinte aborda o método adotado no estudo, que aprofunda o processo de tomada de decisão em empresas familiares.

3. MÉTODO

Para alcançar o objetivo estabelecido, este estudo foi conduzido de forma qualitativa, com caráter descritivo e exploratório. A pesquisa qualitativa fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos (Lakatos; Marconi (2008). Dessa forma, essa abordagem se torna adequada para a presente pesquisa, que tem como objetivo analisar o processo de tomada de decisão em empresas familiares.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo com gestores de empresas familiares na Paraíba, localizadas nos seguintes municípios: Belém, Tacima, Solânea, Dona Inês e Araruna. Como técnica de coleta, foram realizadas entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado com 13 gestores de empresas de diferentes setores, escolhidas por acessibilidade. A opção de realizar a pesquisa em diversos setores se justifica devido à realidade

dos municípios analisados, que é caracterizada por pequenos negócios de diversos segmentos. Para conduzir o estudo, foram definidas variáveis centrais. O Quadro 2 exibe as variáveis, as questões do roteiro de entrevista e os autores que embasaram cada questão. As variáveis selecionadas para este estudo incluem: identificação das empresas, processo de tomada de decisão e empresas familiares. As perguntas do roteiro foram elaboradas com base nas referências teóricas apresentadas, estabelecendo uma conexão com os autores mencionados, que discutem o processo decisório em empresas familiares.

Quadro 2 – Variáveis, questões do roteiro e autor

Variável	Questão	Autor	Ano
Identificação das empresas	Qual o nome da sua empresa?	-	-
	Em que ano a empresa foi fundada? Quem fundou a empresa?	-	-
	Qual é o principal produto ou serviço da empresa?	-	-
	Qual foi a principal motivação para iniciar o negócio?	-	-
	Quantos membros da família trabalham na empresa?	-	-
	A empresa possui outros funcionários que não são familiares?	-	-
	Algum membro da empresa possui formação acadêmica?	-	-
	Quem faz a gestão da empresa?	-	-
Tomada de decisão	Como as decisões mais importantes da empresa são tomadas?	Choo	2003
	As decisões estratégicas são discutidas com toda a família?	Sobral e Pecci	2008
	Como as decisões financeiras são tomadas? Quem participa?	Maximiano	2009
	Quais são os fatores que influenciam para tomar decisões importantes?	Porter	1986
	Alguma pessoa ou instituição ajuda/participa quando precisam tomar decisões complexas?	Choo	2003
	Como lidam com o impacto emocional nas decisões familiares?	Sobral e Pecci	2008
	São feitas reuniões para tomar	Chiavenato	1994

	decisões? Explique.		
	A empresa utiliza ferramentas de gestão para decisões?	Maximiano	2009
	Acontecem conflitos familiares na hora de tomar decisões? Como são resolvidos?	Davis et al.,	1997
	As decisões são influenciadas por valores familiares? Quais seriam eles?	Kubíček e Machek	2020
Empresa familiar	Quais os principais benefícios de trabalhar com a família?	Casillas	2007
	Há conflitos recorrentes na empresa por conta da relação familiar?	Davis et al.,	1997
	Existe um plano de sucessão para o futuro?	Leone	2005
	Como interesses de cada membro da família impactam na gestão do negócio?	Kubíček e Machek	2020
	Há separação entre assuntos familiares e empresariais? Explique.	Sobral e Pecci	2008
	Como é a gestão da empresa? (mais tradicional ou inovadora)?	Porter	1986
	A relação familiar impacta na relação com os clientes? Como?	Mair e Bitsch	2018

Fonte: Elaboração própria (2025)

O trabalho de campo foi realizado no mês de março de 2025. Para a coleta das informações, foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturada (conforme apresentado no APÊNDICE A). As entrevistas foram feitas presencialmente com integrantes da gestão familiar, todas foram gravadas e, em seguida, transcritas para possibilitar a análise dos dados.

As 13 entrevistas realizadas totalizaram 5 horas de gravação, considerando o tempo efetivo de cada entrevista, que variou entre 15 e 30 minutos. A transcrição resultou em um total de 23 páginas (fonte times new roman, recuo de primeira linha 1,25 cm, tamanho da fonte 12, espaçamento simples, margens superior e esquerda 3 cm, inferior e direita 2 cm, contendo as falas completas dos entrevistados). Para facilitar a organização e compreensão na fase de análise, adotei a seguinte estrutura: a letra “E” identifica o entrevistado, o **primeiro número** indica a ordem da entrevista, e o **segundo número** corresponde à sequência da pergunta. Essa sistematização foi essencial para reconhecer padrões nas respostas, interpretar melhor os dados e, a partir disso, construir os principais temas que nortearam este estudo.

A análise dos dados foi conduzida a partir das respostas obtidas nas entrevistas, utilizando como base a técnica de Análise Temática. Essa análise é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados. Ela organiza e descreve, no mínimo, seu

conjunto de dados em ricos detalhes (Braun & Clarke, 2006). A escolha dessa abordagem teve como objetivo principal compreender os dados de forma aprofundada, contribuindo para a reflexão sobre o processo de tomada de decisão em empresas familiares. Ainda de acordo com Braun e Clarke (2006), a Análise Temática é desenvolvida em diferentes etapas: primeiro ocorre a familiarização com os dados, seguida da codificação; depois vem a geração de temas, a revisão desses temas, a definição e nomeação de cada um, e por fim, a apresentação e interpretação dos resultados.

A fase de **Familiarização dos Dados** diz respeito à transcrição e à análise das respostas dos entrevistados, envolvendo um processo crucial de leitura para iniciar a familiarização com os dados, a fim de, posteriormente, registrar observações e ideias iniciais percebidas. Por sua vez, a Codificação envolve identificar os segmentos mais relevantes das respostas de cada membro das empresas familiares, agrupando aqueles que abordam o mesmo tema ou possuem semelhanças, para após realizar a codificação, isto é, o código é atribuído com base nessa organização das ideias. O Quadro 5 (APÊNDICE B) apresenta trechos das entrevistas que foram categorizados em diferentes códigos de decisão, criados conforme suas semelhanças. Esses códigos incluem: Decisão financeira centralizada; Decisão com base na experiência; Decisão emocional por laços afetivos; Conflitos familiares nas decisões; Decisão com base na formação acadêmica; Decisão sem planejamento sucessório; e Decisão familiar.

Na etapa de **Geração de Temas**, os códigos criados anteriormente são reorganizados e agrupados de forma a formar temas mais amplos e significativos. Isso significa que, com base nos trechos selecionados, foram definidos nomes que expressam melhor os padrões identificados nas falas, podendo um mesmo tema reunir mais de um código, dependendo da semelhança entre eles. Esse processo está apresentado no Quadro 6 (APÊNDICE C), no qual os sete códigos foram reorganizados e passaram a formar quatro temas principais, considerando a relação entre eles. Logo após, vem a fase de **Revisão dos Temas**, representada no Quadro 7 (APÊNDICE D). Nessa etapa, foi feita uma nova análise para conferir se os temas criados realmente representavam os dados e se estavam coerentes com os objetivos do estudo. Quando necessário, os temas foram ajustados para ficarem mais claros e fiéis às falas dos entrevistados. Em seguida, acontece a **Nomenclatura dos Temas**, que é o momento de definir oficialmente os nomes de cada tema. É feita uma avaliação para ver se os títulos escolhidos estão claros e se representam bem o conteúdo que reúnem. Caso contrário, é feita uma alteração. No entanto, como mostra o Quadro 8 (APÊNDICE E), não foi preciso modificar os nomes, pois estavam objetivos e bem definidos.

A última etapa do processo é a **Apresentação e Análise dos Temas**, guiada pelo Quadro 9 (APÊNDICE F). Nesse momento, os resultados da análise são expostos com o objetivo de responder à proposta da pesquisa. Os temas definidos anteriormente são organizados e interpretados de forma a se conectar com os achados e com o foco central do estudo. Para tornar a explicação mais clara e fundamentada, são incluídos trechos das entrevistas, além de referências teóricas que ajudam a aprofundar a compreensão de cada tema identificado. Dessa forma, as falas dos entrevistados passaram por todas as etapas do processo de análise, o que possibilitou uma organização e interpretação mais clara dos dados, que será abordada em detalhes na seção seguinte.

4. RESULTADOS E DICUSSÕES

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados derivados da análise das entrevistas com os gestores das empresas. Para realizar este processo, foi utilizada análise temática, na qual foram identificados resultados-chave que podem esclarecer melhor como a tomada de decisões ocorre nesse tipo de organização. A apresentação das informações é feita de forma clara e objetiva, visando facilitar o entendimento do fenômeno investigado.

Para iniciar, o Quadro 3 traz a identificação das empresas entrevistadas, contendo dados como: Identificação do entrevistado; Ramo de atuação; Tempo da empresa; Total de funcionários; Vínculos familiares; e Formação acadêmica. Essas informações iniciais servem como base para contextualizar as análises que serão posteriormente apresentadas, permitindo uma melhor compreensão das diferentes realidades dos empreendimentos familiares abordados neste estudo.

Quadro 3 – Identificação das empresas e dos pesquisados

Identificação do entrevistado	Ramo de atuação	Tempo da empresa	Total de funcionários	Vínculos familiares	Formação acadêmica
E.1	Variedades (loja de utilidades)	11 anos	3 familiares	Pai e duas filhas	Filha cursando Administração
E.2	Roupas masculinas e femininas	9 anos	5 familiares	Casal, dois filhos e uma sobrinha	Filha formada em pedagogia; filha cursando Direito
E.3	Confecção de roupas de algodão colorido	16 anos	3 familiares	Casal e uma filha	Filha cursando Geografia
E.4	Comércio varejista de alimentos	14 anos	4 familiares e 4 externos	Casal, uma filha e um genro	Filha cursando Administração
E.5	Hotelaria e Restaurante	4 anos	4 familiares e 15 externos	Casal e dois filhos	Filha formada em Administração; filho formado em Direito
E.6	Variedades e Serviços (ex: recargas)	11 anos	4 familiares	Casal, uma filha e uma sobrinha	Sobrinha cursando Psicologia
E.7	Construção civil (ferragens)	8 anos	3 familiares e 4 externos	Casal e uma filha	Filha formada em Administração
E.8	Material de construção	1 ano	3 familiares e 3 externos	Casal e um filho	Não possuem formação superior
E.9	Roupas masculinas e femininas	24 anos	5 familiares	Casal, duas filhas e um sobrinho	Filha cursando Pedagogia; filha formada em Letras
E.10	Alimentação (café, lanches e janta)	41 anos	4 familiares e 4 externos	Mãe e três filhos	Filho formado em Administração e Geografia; irmã assistente social
E.11	Roupas femininas	6 anos	3 familiares	Mãe, filha e avó	Filha cursando Administração
E.12	Comércio varejista de alimentos	40 anos	3 familiares	Casal e um filho	Não possuem formação superior

E.13	Serviços Contábeis	9 anos	4 familiares	Casal, uma filha e um sobrinho	Esposo formado em Ciências Contábeis; esposa cursando o mesmo
------	--------------------	--------	--------------	--------------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Quadro 3 reúne informações sobre os empreendedores familiares entrevistados, trazendo um panorama geral dos seus negócios. É possível perceber uma variedade de áreas de atuação, como lojas de variedades, roupas, alimentação, construção, serviços contábeis e hotelaria. O tempo de existência desses empreendimentos vai desde os que estão começando, com apenas 1 ano, até os que já têm mais de 40 anos de história. A maioria das empresas é formada por poucos funcionários, geralmente apenas membros da própria família, com alguns casos em que há colaboradores externos. Os vínculos familiares são bastante presentes na condução dos negócios, com a atuação conjunta de pais, filhos, casais e sobrinhos. Sobre a formação acadêmica, muitos dos integrantes não chegaram a concluir o ensino superior, mas alguns estão cursando faculdades ligadas à área em que atuam, como Administração. Outros aprendem e tocam o negócio na prática, com base na experiência do dia a dia.

A análise detalhada de todas as perguntas e respostas dos entrevistados foi realizada com atenção, e, para tornar esse processo mais claro, é apresentado o Quadro 4. Nele, são destacadas as variáveis principais da pesquisa e as percepções iniciais identificadas. Como a identificação das empresas, tomada de decisão e empresa familiar.

Quadro 4 – Variáveis e ideias iniciais

Variável	Ideias Iniciais
Identificação das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de existência das empresas; • Origem e contexto do negócio; • Número de membros familiares envolvidos; • Escolha do nome da empresa com base em nomes de familiares.
Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões concentradas na liderança; • Influência dos laços afetivos nas decisões; • Decisões baseadas na experiência; • Decisões influenciadas por valores familiares; • Formação acadêmica de filhos(as) contribui com novas visões e práticas; • Ausência ou fragilidade no planejamento sucessório.
Empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Participação ativa dos membros da família na gestão; • Envolvimento emocional nas escolhas; • Valorização da tradição e da experiência dos mais velhos; • Conflitos entre gerações; • Resistência à mudança e à profissionalização;

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A identificação das empresas ajuda a entender o tempo de funcionamento, quem participa e a origem do negócio. Em relação à tomada de decisão, os dados revelam que os empreendedores decidem com base na experiência e nos valores da família, muitas vezes influenciados por vínculos afetivos. Também se destaca o papel da formação acadêmica de filhos(as), que pode trazer novas visões, e os desafios relacionados à sucessão nas empresas. Já a variável empresa familiar traz questões como tradição, conflitos entre gerações e resistência à mudança, o que impacta diretamente na forma como esses negócios são conduzidos.

O Quadro 9 (APÊNDICE F) apresenta de forma clara e detalhada os quatro principais padrões encontrados nas entrevistas realizadas com os gestores das empresas familiares pesquisadas. Esses padrões ajudam a compreender como as decisões são tomadas dentro dessas empresas e revelam aspectos fundamentais do processo decisório, como o papel da liderança, a influência da formação acadêmica, os vínculos familiares e a ausência de preparo para a sucessão. O quadro contempla os temas identificados, exemplos retirados diretamente das falas dos participantes e a relação com autores discutidos no referencial teórico.

Os resultados demonstram que a tomada de decisão nesses empreendimentos é marcada por características próprias das empresas familiares, combinando aspectos emocionais, intuitivos e tradicionais, com tentativas de inovação e influência de conhecimentos formais.

O primeiro padrão identificado foi Liderança centralizada e decisões com base na experiência, evidenciando que, na maioria dos casos, as decisões mais relevantes são tomadas pelo fundador ou fundadora da empresa, com base em sua vivência prática e conhecimento acumulado no setor, conforme se verifica nos trechos abaixo.

Meu pai quem comanda e toma as decisões finais. Essas decisões sempre são pensadas no melhor para a empresa e para os clientes **(E.7.9)**.

Eu que lidero essa parte, acho importante estar no controle, porque no final das contas, a responsabilidade é minha **(E.1.10)**.

A gente vai mais na experiência e no feeling mesmo. Sobre essas decisões eu sempre vejo que no nosso dia a dia tomamos decisões por impulso, sem pensar muito, apenas decidindo **(E.1.15)**.

A última palavra acaba sendo minha, porque eu tenho mais tempo de experiência nesse ramo **(E.1.16)**.

Esses depoimentos revelam o quanto a liderança centralizada está presente nesses empreendimentos, reforçando o papel de controle e responsabilidade assumido pelos fundadores no momento de decidir. Além disso, fica evidente que as decisões são fortemente baseadas na experiência prática acumulada ao longo do tempo, muitas vezes substituindo análises técnicas ou participativas por um julgamento intuitivo e empírico. A tomada de decisão ocorre de forma concentrada, geralmente em uma única figura que carrega esse conhecimento informal, o que pode acelerar o processo, mas também limitar a inovação e a visão estratégica. Esses achados vão ao encontro do que defende Chiavenato (1994), ao afirmar que as decisões estratégicas são geralmente tomadas pelos níveis mais altos da organização, influenciando diretamente seu futuro, estas decisões representam o núcleo da responsabilidade administrativa (Solino; El-Aouar, 2001). Reis e Löbler (2012) explicam que na abordagem descritiva, as decisões são tomadas conforme a realidade vivida, muitas vezes guiadas pela experiência.

O segundo padrão observado foi a Influência da formação acadêmica nas decisões familiares, demonstrando que o conhecimento formal adquirido por filhos ou outros membros

da família tem contribuído significativamente para modernizar e aprimorar os processos de gestão das empresas familiares.

Minha filha tá terminando a faculdade. Então, ela já tem um conhecimento a mais nessa parte de documentação, tecnologia, meios de pagamentos e entre outros assuntos que ela resolve aqui na loja **(E.1.7)**.

Eu estou me formando em Administração esse ano. Está sendo muito importante minha formação aqui no mercado em vários aspectos, principalmente em relação a sistemas, separação de estoques, métodos de gestão **(E.4.7)**

Minha filha Marília é formada em Administração e meu filho é formado em Direito, ele exerce sua profissão fora do hotel. Já minha filha é mais presente aqui e trabalha com toda a administração do hotel. Minha sorte é ela, me ajuda muito nos processos **(E.5.7)**.

Eu sou formada em administração. Acredito que por esse motivo eu sou totalmente envolvida/responsável por muita coisa aqui dentro. Meu pai sempre fala comigo **(E.7.7)**.

Eu sou formado em Administração e Geografia. Sou efetivo como professor, mas também atuo aqui. Minha irmã também tem formação, ela é assistente social, mas trabalha só aqui **(E.10.7)**.

Esses relatos mostram que a formação acadêmica fortalece o processo decisório nas empresas familiares, pois oferece uma base teórica e técnica que complementa a experiência prática. Os membros da família que estudaram ou estudam áreas como Administração trazem novas ferramentas, métodos e uma visão mais profissional para as decisões, contribuindo para a modernização e melhoria da gestão.

A esse respeito, Oliveira (2014) destaca que nas empresas familiares, o processo decisório envolve lidar com um grande fluxo de dados que, para serem interpretados e transformados em informações relevantes, exigem raciocínio lógico e criatividade, como a capacidade de interpretar documentos. Assim sendo, um conhecimento mais técnico pode contribuir efetivamente com a gestão desses empreendimentos, e isso é reconhecido pelos respondentes. São esses gestores que serão capazes de colocar em prática as soluções para os problemas dos seus negócios, conforme enfatizam Sobral e Pecci (2008). No caso de empresas familiares, essa gestão precisa ainda manter o negócio em harmonia com os valores e relações familiares (Oliveira, 1999).

Dando continuidade, o terceiro padrão identificado refere-se às Emoções e relações familiares na tomada de decisão, demonstrando que os vínculos afetivos e as tradições familiares exercem forte influência no momento de decidir, gerando tanto aproximações quanto conflitos.

Pelo fato de ser uma empresa familiar, tem suas vantagens e desvantagens, principalmente quando se trata do emocional **(E.2.13)**.

Em muitos casos, a gente tenta ter essa separação, mas já aconteceu de se entrelaçar esses dois assuntos. Às vezes, sem ao menos você querer, mas quando vê, já tá vivendo aquilo. Infelizmente, é difícil separar família e negócio, mas a gente tenta ao máximo **(E.11.22)**.

A gente sempre analisa bem e conversa. Decidir as coisas não é fácil, mas observamos o que os clientes gostam e também ficamos de olho nas novidades do mercado **(E.6.9)**.

Minha mãe tem uma visão muito tradicional do negócio. E, às vezes, quando a gente quer trazer alguma coisa mais inovadora, ela não concorda **(E.10.16)**.

Muitas vezes é difícil, porque nem sempre as decisões são iguais. Às vezes temos pontos de vista diferentes, e isso complica um pouco (E.13.13).

Esses depoimentos evidenciam que a tomada de decisão em empresas familiares é fortemente afetada pelas emoções e pelas relações interpessoais, o que pode facilitar o diálogo, mas também gerar impasses. A proximidade entre os membros da família nem sempre permite a separação entre razão e emoção, fazendo com que as decisões sejam influenciadas por sentimentos, laços afetivos e visões de mundo diferentes.

Esses resultados se assemelham ao que Oliveira (1999) já havia encontrado, de que as decisões nas empresas familiares são influenciadas pelas emoções e relações de poder, o referido autor alerta que desentendimentos entre membros da família podem ser decisivos para perda de foco na empresa. De forma complementar, estudiosos (Gersick et al., 1997) destacam que no contexto da empresa familiar a informalidade é um fator decisivo na maneira como as decisões são tomadas, com muitas escolhas baseadas na intuição, relacionamentos e tradição. Assim, as empresas familiares são caracterizadas pela sobreposição das dimensões familiar e empresarial, o que resulta em uma dinâmica singular, onde elementos econômicos e sociais se entrelaçam na estrutura organizacional (Volta; Borges; Cappelle, 2021).

Por fim, o quarto padrão encontrado na pesquisa refere-se à Ausência de preparo sucessório nas decisões, mostrando que a maioria das empresas familiares ainda não possui um plano definido para o futuro da empresa sem a figura do fundador.

Por mais que seja uma empresa antiga, a gente nunca parou pra falar sobre isso [sucessão]. Porque, assim, temos a visão de que o centro desse negócio é a minha mãe, sabe?! Sem ela, a gente nem sabe como pode ficar (E.10.20).

Um plano não. Não temos nada planejado ainda. Minha filha quer seguir carreira na área farmacêutica, mas meu filho já demonstra mais interesse pelo negócio (E.2.20).

Somos uma empresa nova e ainda não pensamos nisso (E.5.20).

Por enquanto, não tem um plano de sucessão definido. Mas eu acho que a experiência do dia a dia já vai preparando a minha filha para o futuro (E.3.20).

Esses discursos demonstram que na maioria das empresas familiares pesquisadas ainda não abordaram a sucessão de forma clara ou estruturada, mesmo reconhecendo sua importância. Nesse contexto, o processo decisório relacionado ao futuro da empresa é adiado ou negligenciado, o que pode colocar em risco sua continuidade. A falta de planejamento sucessório revela uma fragilidade estrutural, na qual as decisões são focadas mais no presente, e provalmente, desconsiderando outras questões estratégicas decisivas para o futuro e continuidade da organização.

Portanto, de forma sintética as decisões podem ser comprovadas nesses quatro padrões identificados nas entrevistas. O primeiro padrão, “Liderança centralizada e decisões com base na experiência”, revelou como as decisões estratégicas e operacionais nas empresas familiares ainda estão fortemente concentradas na figura do fundador ou da fundadora. Isso mostra que, mesmo com o apoio de outros membros da família, o papel de liderança continua muito presente e marcado por um histórico de vivência prática e tomada de decisões pautadas na intuição e no que foi aprendido ao longo dos anos. O comando continua sendo visto como uma responsabilidade pessoal, muitas vezes sustentada pela confiança no próprio julgamento e pela sensação de que a experiência é o principal critério de acerto. O segundo padrão, “Influência da formação acadêmica nas decisões familiares”, mostrou que os filhos e familiares com formação técnica ou superior, especialmente em áreas ligadas à gestão, estão começando a ocupar espaços

significativos no processo decisório. Suas contribuições são notadas em questões práticas, como organização de estoque, implantação de métodos de controle, uso de tecnologia e cuidados com documentação e finanças. Esse padrão indica que, apesar da centralização, há uma abertura crescente para o conhecimento formal, e isso tende a enriquecer as decisões e a promover certa profissionalização da gestão, mantendo o negócio mais atualizado e competitivo. A junção da tradição com a técnica fortalece a empresa e contribui para sua sustentabilidade. O terceiro padrão, “Emoções e relações familiares na tomada de decisão”, evidenciou um aspecto sensível e ao mesmo tempo desafiador das empresas familiares. Os relatos mostram que a convivência familiar no ambiente de trabalho interfere diretamente nas decisões tomadas, seja pela dificuldade em separar o emocional do profissional, seja pela resistência a mudanças sugeridas por membros mais jovens ou com visões diferentes. Os laços afetivos muitas vezes reforçam a confiança e o compromisso, mas também geram impasses e conflitos internos, dificultando uma gestão mais objetiva. Esse padrão reforça a complexidade de manter um equilíbrio entre os valores familiares e as necessidades estratégicas do negócio. Por fim, o quarto padrão, “Ausência de preparo sucessório nas decisões”, apontou que a maioria dos microempreendedores ainda não discutiu ou organizou um plano para a continuidade da empresa no futuro. Mesmo em empresas mais antigas, o discurso revela a centralidade do fundador como figura insubstituível, e o futuro do negócio muitas vezes é visto com incerteza. Alguns entrevistados acreditam que a vivência do dia a dia prepara os herdeiros naturalmente, mas não há ações concretas para estruturar uma transição segura e planejada. Essa ausência pode comprometer a longevidade da empresa, caso não haja uma definição clara sobre quem assumirá a liderança e como será feita essa transição.

Dessa forma, os resultados obtidos possibilitam compreender de maneira ampla como ocorrem as decisões nas empresas familiares, considerando suas especificidades e os fatores que as influenciam. Portanto, a análise demonstrou que a tomada de decisão nesses empreendimentos não é apenas uma escolha racional e técnica, mas também uma prática construída a partir da experiência, dos sentimentos, das relações e das histórias compartilhadas por aqueles que fazem parte do negócio familiar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de tomada de decisão em empresas familiares, buscando compreender as particularidades desse contexto, especialmente em micro e pequenos empreendimentos situados no interior da Paraíba. A partir da análise das entrevistas com 13 gestores de empresas familiares, foi possível identificar padrões significativos que refletem a complexidade e a singularidade desse processo.

Os resultados demonstraram que as decisões ainda são, em grande parte, centralizadas na figura do fundador, sendo fortemente baseadas na experiência prática e no conhecimento empírico acumulado ao longo dos anos. Esse padrão reforça a importância do papel da liderança, mas também evidencia a limitação que a centralização pode impor à inovação e à profissionalização do negócio.

Observou-se também a influência positiva da formação acadêmica de filhos e demais membros da família, que contribuem com novas práticas, métodos e ferramentas de gestão. A inserção desse conhecimento técnico promove avanços importantes na modernização dos processos decisórios, revelando uma abertura gradual à profissionalização das empresas familiares.

Outro aspecto relevante identificado foi a influência das emoções e dos laços familiares nas decisões empresariais. A mistura entre o ambiente familiar e o organizacional gera tanto aproximações quanto conflitos, tornando a tomada de decisão mais delicada e, por vezes, menos

racional. Essa sobreposição de papéis e sentimentos evidencia um dos principais desafios das empresas familiares: equilibrar as relações pessoais com as demandas da gestão empresarial.

Por fim, a ausência de um planejamento sucessório estruturado se mostrou uma constante nas empresas investigadas, indicando um risco à continuidade dos negócios no longo prazo. A falta de diálogo e de estratégias claras para a sucessão pode comprometer a estabilidade futura das empresas, especialmente diante da possível saída ou ausência do fundador.

Dessa forma, a pesquisa contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a tomada de decisão em empresas familiares, ao destacar os fatores que o influenciam e os desafios enfrentados nesse ambiente. Como implicação prática, sugere-se que os gestores dessas empresas reflitam sobre a importância de equilibrar a experiência com o conhecimento técnico, planejar a sucessão de forma estratégica e buscar maior objetividade nos processos decisórios, mesmo diante das relações emocionais envolvidas.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra, considerando diferentes regiões e portes.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica do; SOUSA, Antonio José Figueiredo Peva de. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, p. 133-146, 2011.

BAZERMAN, Max. **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Elsevier Brasil, 2014.

BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 21, n. 3, p. 35 a 57-35 a 57, 1987.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Usando a análise temática em psicologia. **Pesquisa qualitativa em psicologia**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. Um modelo de lata de lixo para escolha organizacional. **Administrative Science Quarterly**, p. 1-25, 1972.

DAVIS, Peter S.; HARVESTON, Paula D. À sombra do fundador: Conflito na empresa familiar. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 311-323, 1999.

DE OLIVEIRA, Elaine Thais Silva; DA SILVA, Antônio Suerlilton Barbosa; VIRGÍNIO, Francisco Edson P. Estudo acerca da tomada de decisão em empresas de base tecnológica. 2016.

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

GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade; uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas**. Qualitymark Editora Ltda, 1999.

KING, David R. et al. Family business restructuring: A review and research agenda. **Journal**

of **Management Studies**, v. 59, n. 1, p. 197-235, 2022.

KUBÍČEK, Aleš; MACHEK, Ondřej. Intrafamily conflicts in family businesses: A systematic review of the literature and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 33, n. 2, p. 194-227, 2020.

LOUSADA, Mariana; POMIM VALENTIM, Marta Lígia. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 16, p. 147-164, 2011.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE eletrônica**, v. 1, p. 1-12, 2002.

MAIR, Stefan; BITSCH, Vera. Sucessão em Empresas Familiares Hortícolas. O Papel da Socialização e da Comunicação. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 9, n. 3, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. **São Paulo: Atlas**, 2009.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, Andre. A estrutura dos processos decisórios "não estruturados". **Revista trimestral de ciências administrativas**, p. 246-275, 1976.

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

NUTT, Paul C. Tipos de processos decisórios organizacionais. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 29, n. 3, p. 414-450, 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393033>. Acesso em: 1 maio 2025.

OLIVEIRA, Cacilene Toscano. O gerenciamento eletrônico de documentos sob a ótica da representação da informação arquivística. **Archeion online**, v. 2, n. 1, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. . São Paulo: Atlas. . Acesso em: 30 abr. 2025. , 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, c1986.

REIS, Eliete dos; LÖBLER, Mauri Leodir. O processo decisório descrito pelo indivíduo e representado nos sistemas de apoio à decisão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 397-417, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. 6 tiragem. **São Paulo: Saraiva**, 2006.

RODRIGUES, Igor Pereira. Confusão patrimonial em empresa familiar: estudo de caso de uma rede de supermercados em Uberlândia. 2019.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.

SOLINO, Antônia da Silva; EL-AOUAR, Walid Abbas. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. **REGE Revista de Gestão**, v. 8, n. 3, 2010.

SOUSA, Micheline Alves de. **Gestão de uma empresa familiar do setor educacional: um estudo de caso**. 2016.

VOGT, MARA; HAVEROTH, JUÇARA; ZONATTO, VINÍCIUS COSTA DA SILVA. Efeito das Emoções na Tomada de Decisão Estratégica de uma Empresa Familiar de Santa Catarina [em linha]. 2017.

VOLTA, Carolina Lescura de C. Castro; BORGES, Alex Fernando; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Sucessão em empresas familiares: Um olhar a partir do conceito de Conatus. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 04, pág. e200021, 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

1. Qual o nome da sua empresa?
2. Em que ano a empresa foi fundada? Quem fundou a empresa?
3. Qual é o principal produto ou serviço da empresa?
4. Qual foi a principal motivação para iniciar o negócio?
5. Quantos membros da família trabalham na empresa?
6. A empresa possui outros funcionários que não são familiares?
7. Algum membro da empresa possui formação acadêmica?
8. Quem faz a gestão da empresa?
9. Como as decisões mais importantes da empresa são tomadas?
10. Como as decisões financeiras são tomadas? Quem participa?
11. Quais são os fatores que influenciam para tomar decisões importantes?
12. Alguma pessoa ou instituição ajuda/participa quando precisam tomar decisões complexas?
13. Como lidam com o impacto emocional nas decisões familiares?
14. São feitas reuniões para tomar decisões? Explique.
15. A empresa utiliza ferramentas de gestão para decisões?
16. Acontecem conflitos familiares na hora de tomar decisões? Como são resolvidos?
17. As decisões são influenciadas por valores familiares? Quais seriam eles?
18. Quais os principais benefícios de trabalhar com a família?
19. Há conflitos recorrentes na empresa por conta da relação familiar?
20. Existe um plano de sucessão para o futuro?
21. Como interesses de cada membro da família impactam na gestão do negócio?
22. Há separação entre assuntos familiares e empresariais? Explique.
23. Como é a gestão da empresa? (mais tradicional ou inovadora)?
24. A relação familiar impacta na relação com os clientes? Como?

APÊNDICE B – CODIFICAÇÃO

Quadro 5 – Trechos interessantes dos entrevistados e códigos

Trechos Interessantes dos Entrevistados	Código
<p>“Meu pai quem comanda e toma as decisões finais. Essas decisões sempre são pensadas no melhor para a empresa e para os clientes” (E.7.9).</p> <p>“Mesmo sabendo que a decisão final parte do responsável geral, meu pai” (E.4.9).</p> <p>“Essa parte aí sou mais eu mesmo. Tipo assim, minhas filhas até sabe algumas coisas, mas eu que lidero essa parte.” (E.1.10).</p> <p>” Essas decisões contam com a participação dos dois membros maioral na estrutura organizacional: os donos, meu pai e minha mãe” (E.4.10).</p> <p>“Quem participa sou eu e minha filha Marília, por mais que eu fique mais atento a essas questões” (E.5.10).</p> <p>“Essa parte é mais comigo. São tomadas de acordo com as demandas e com a nossa realidade” (E.12.10).</p>	<p>Decisão financeira centralizada</p>
<p>“Muitas dessas decisões vêm da experiência que a gente tem ao longo dos anos, né?! Pela tradição do negócio” (E.10.9).</p> <p>“A gente vai mais na experiência e no feeling mesmo. Sobre essas decisões eu sempre vejo que no nosso dia a dia tomamos decisões por impulso, sem pensar muito” (E.1.15).</p> <p>“Quando surge alguma dúvida, pesquisamos na internet e a experiência do dia a dia ajuda bastante também” (E.2.15).</p> <p>“A última palavra acaba sendo minha, porque eu tenho mais tempo de experiência nesse ramo.” (E.1.16).</p>	<p>Decisão com base na experiência</p>
<p>“Pelo fato de ser uma empresa familiar, tem suas vantagens e desvantagens, principalmente quando se trata do emocional” (E.2.13).</p> <p>“Sem dúvidas, o principal problema. Não sei falar exatamente como a gente lida pois só sabemos ali na hora” (E.4.13).</p> <p>“Então, depende muito da situação. Porque, querendo ou não, isso faz parte, né?!” (E.9.13).</p> <p>“A gente tenta não se deixar atingir, mas é difícil e</p>	<p>Decisão emocional por laços afetivos</p>

<p>complicado” (E.10.13).</p> <p>“Como é algo que você trabalha com as pessoas que sempre conviveram com você, vai ter algum problema” (E.5.16).</p>	
<p>“Muitas vezes é difícil, porque nem sempre as decisões são iguais. (E.13.13).</p> <p>“Sim, sempre tem. Principalmente entre meus filhos, porque às vezes eles pensam diferente” (E.2.16).</p> <p>“Sim, e é bastante comum por sinal, conflitos familiares ocorrerem, especialmente quando há diferenças de opinião sobre o direcionamento do negócio” (E.4.16).</p> <p>“Desentendimentos, sim. Principalmente porque minha mãe tem uma visão muito tradicional do negócio” (E.10.16).</p> <p>“Às vezes, sim, em questões de disparidade de pensamentos” (E.13.17).</p>	<p>Conflitos familiares nas decisões</p>
<p>“Sim. Eu estou me formando em Administração esse ano. Está sendo muito importante minha formação aqui no mercado em vários aspectos, principalmente em relação a sistemas, separação de estoques, métodos de gestão” (E.4.7).</p> <p>“Sim. minha filha marília é formada em administração e meu filho é formado em direito, ele exerce sua profissão fora do hotel. já minha filha é mais presente aqui e trabalha com toda a administração do hotel” (E.5.7).</p> <p>“Sim. Eu sou formada em administração. Acredito que por esse motivo eu sou totalmente envolvida/responsável por muita coisa aqui dentro.</p>	<p>Decisão com base na formação acadêmica</p>
<p>“Então, no momento não tem nada certo. Tipo assim, minha filha mais velha tá terminando a faculdade e pensa em seguir outra carreira” (E.1.20).</p> <p>“Por enquanto, não tem um plano de sucessão definido” (E.3.20).</p> <p>“Somos uma empresa nova e ainda não pensamos nisso” (E.5.20).</p> <p>“Então, por mais que seja uma empresa antiga, a gente nunca parou pra falar sobre isso” (E.10.20).</p> <p>“Não é uma pauta que a gente discute, mas como eu participo dos processos, pode ser que no futuro eu assuma” (E.11.20).</p>	<p>Decisão sem planejamento sucessório</p>
<p>“Então, em conversa com o meu esposo, ele é meu braço direito. Quando é uma decisão complexa, geralmente meus filhos e minha sobrinha também participam” (E.2.9).</p>	

<p>“Aqui, tudo é feito de forma compartilhada. Eu sou quem toma as decisões, mas a gente sempre discute em família” (E.3.9).</p> <p>“A gente sempre analisa bem e conversa. Decidir as coisas não é fácil, mas observamos o que os clientes gostam e também ficamos de olho nas novidades do mercado” (E.6.9).</p> <p>“Eu e minha mãe decidimos, a gente conversa e se entende muito bem. Em alguns casos, também compartilhamos com minha avó” (E.11.9).</p>	<p>Decisão familiar</p>
---	-------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

APÊNDICE C – GERAÇÃO DOS TEMAS

Quadro 6 – Códigos e temas

Código	Tema
Decisão financeira centralizada	Liderança familiar e experiência nas decisões
Decisão com base na experiência	
Decisão com base na formação acadêmica	Contribuições acadêmicas no processo decisório familiar
Decisão emocional por laços afetivos	Influência emocional e familiar na tomada de decisão
Conflitos familiares nas decisões	
Decisão familiar	
Decisão sem planejamento sucessório	Limitações estruturais na tomada de decisão

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

APÊNDICE D – RIVISÃO DOS TEMAS

Quadro 7 – Temas e temas revisados

Tema	Tema Revisado
Liderança familiar e experiência nas decisões	Liderança centralizada e decisões com base na experiência
Contribuições acadêmicas no processo decisório familiar	Influência da formação acadêmica nas decisões familiares
Influência emocional e familiar na tomada de decisão	Emocões e relações familiares na tomada de decisão
Limitações estruturais na tomada de decisão	Ausência de preparo sucessório nas decisões

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

APÊNDICE E – NOMENCLATURA DOS TEMAS

Quadro 8 - Nomenclatura e definição do tema

Nomenclatura do Tema	Definição do Tema
Liderança centralizada e decisões com base na experiência	As empresas familiares tomam decisões concentradas nas mãos de um líder, geralmente com base na experiência e nos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, especialmente nas questões financeiras.
Influência da formação acadêmica nas decisões familiares	As empresas familiares demonstram que a formação acadêmica de seus membros contribui significativamente na tomada de decisão, especialmente na introdução de práticas mais organizadas, no uso de tecnologias e na profissionalização da gestão.
Emoções e relações familiares na tomada de decisão	As empresas familiares são influenciadas por vínculos emocionais e relações afetivas, o que impacta diretamente suas escolhas dentro do negócio.
Ausência de preparo sucessório nas decisões	As empresas familiares enfrentam dificuldades na tomada de decisão pela falta de planejamento sucessório, o que gera incertezas e compromete a continuidade do empreendimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

APÊNDICE F – APRESENTAÇÃO DOS TEMAS E ANÁLISE

Quadro 9 – Temas, Exemplos e Contribuição Teórica

Tema	Exemplos	Contribuição Teórica
Liderança centralizada e decisões com base na experiência	<p>“Meu pai quem comanda e toma as decisões finais. Essas decisões sempre são pensadas no melhor para a empresa e para os clientes.” (E.7.9).</p> <p>“Eu que lidero essa parte, acho importante estar no controle, porque no final das contas, a responsabilidade é minha” (E.1.10)</p> <p>“A gente vai mais na experiência e no feeling mesmo. Sobre essas decisões eu sempre vejo que no nosso dia a dia tomamos decisões por impulso, sem pensar muito, apenas decidindo” (E.1.15).</p> <p>“A última palavra acaba sendo minha, porque eu tenho mais tempo de experiência nesse ramo” (E.1.16)</p>	<p>Chiavenato (1994): As decisões estratégicas são tomadas nos níveis hierárquicos mais elevados da organização, afetando o futuro da organização;</p> <p>Solino e El-Aouar (2001): As decisões são o núcleo da responsabilidade administrativa;</p> <p>Reis e Löbler (2012): Na escola descritiva, as decisões são tomadas conforme a realidade vivida, muitas vezes guiadas pela experiência;</p> <p>Sobral e Pecci (2008): O gestor deve estar a par das oposições e apropriar-se de que tomar decisões é fundamental na organização.</p>
	<p>“Sim, minha filha tá terminando a faculdade. Então, ela já tem um conhecimento a mais nessa parte de</p>	<p>Oliveira (2014): Nas empresas familiares, o processo decisório envolve lidar com um grande fluxo de</p>

<p>Influência da formação acadêmica nas decisões familiares</p>	<p>documentação, tecnologia, meios de pagamentos e entre outros assuntos que ela resolve aqui na loja” (E.1.7).</p> <p>“Sim. Eu estou me formando em Administração esse ano. Está sendo muito importante minha formação aqui no mercado em vários aspectos, principalmente em relação a sistemas, separação de estoques, métodos de gestão” (E.4.7).</p> <p>“Sim. Minha filha Marília é formada em Administração e meu filho é formado em Direito, ele exerce sua profissão fora do hotel. Já minha filha é mais presente aqui e trabalha com toda a administração do hotel. Minha sorte é ela, me ajuda muito nos processos” (E.5.7).</p> <p>“Sim, eu sou formada em administração. Acredito que por esse motivo eu sou totalmente envolvida/responsável por muita coisa aqui dentro. Meu pai sempre fala comigo...” (E.7.7).</p> <p>“Eu sou formado em Administração e Geografia. Sou efetivo como professor, mas também atuo aqui. Minha irmã também tem formação, ela é assistente social, mas trabalha só aqui” (E.10.7).</p>	<p>dados que, para serem interpretados e transformados em informações relevantes, exigem raciocínio lógico e criatividade, como a capacidade de interpretar documentos.</p> <p>Sobral e Pecci (2008): Assim o administrador passou a ser visto não só como alguém que define, mas como alguém que coloca em prática as soluções para os problemas.</p> <p>Oliveira (1999): A administração e o legado são coordenados pelos parentes, mantendo o negócio em harmonia com os valores e relações familiares.</p>
	<p>“Pelo fato de ser uma empresa familiar, tem suas vantagens e desvantagens, principalmente quando se trata do emocional” (E.2.13).</p> <p>“Em muitos casos, a gente tenta ter essa separação, mas já aconteceu de se entrelaçar esses dois assuntos. Às vezes, sem ao menos você querer, mas quando vê, já tá vivendo aquilo. Infelizmente, é difícil separar família e negócio, mas a gente tenta ao máximo” (E.11.22).</p> <p>“A gente sempre analisa bem e conversa. Decidir as coisas não é fácil, mas observamos o que os</p>	<p>Macêdo (2005): As decisões nas empresas familiares são influenciadas pelas emoções e relações de poder;</p> <p>Gersick et al. (1997): A informalidade é um fator decisivo na maneira como as decisões são tomadas, com muitas escolhas baseadas na intuição, relacionamentos e tradição;</p> <p>Porter (1986): No ambiente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é</p>

<p>Emoções e relações familiares na tomada de decisão</p>	<p>clientes gostam e também ficamos de olho nas novidades do mercado” (E.6.9).</p> <p>“Minha mãe tem uma visão muito tradicional do negócio. E, às vezes, quando a gente quer trazer alguma coisa mais inovadora, ela não concorda” (E.10.16).</p> <p>“Muitas vezes é difícil, porque nem sempre as decisões são iguais. Às vezes, temos pontos de vista diferentes, e isso complica um pouco” (E.13.13).</p>	<p>a forma como a informação é utilizada nos processos decisórios;</p> <p>Volta, Borges e Cappelle (2021): As empresas familiares são caracterizadas pela sobreposição das dimensões familiar e empresarial, o que resulta em uma dinâmica singular, onde elementos econômicos e sociais se entrelaçam na estrutura organizacional;</p> <p>Oliveira(1999):Desentendimentos entre membros da família, é um fator para perda de foco na empresa.</p>
<p>Ausência de preparo sucessório nas decisões</p>	<p>”Então, por mais que seja uma empresa antiga, a gente nunca parou pra falar sobre isso. Porque, assim, temos a visão de que o centro desse negócio é a minha mãe, sabe?! Sem ela, a gente nem sabe como pode ficar” (E.10.20).</p> <p>“Um plano não. Não temos nada planejado ainda. Minha filha quer seguir carreira na área farmacêutica, mas meu filho já demonstra mais interesse pelo negócio” (E.2.20)</p> <p>“Somos uma empresa nova e ainda não pensamos nisso” (E.5.20).</p> <p>“Por enquanto, não tem um plano de sucessão definido. Mas eu acho que a experiência do dia a dia já vai preparando a minha filha para o futuro” (E.3.20).</p>	<p>Leone (2005): Em suas pesquisas as estatísticas apresentam 75% das empresas familiares sob o domínio dos fundadores, 20% sob a gestão dos filhos e 5% sob a administração das futuras gerações.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).