

## RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADE ADAPTATIVA: UM ESTUDO EM EMPRESAS FAMILIARES GAÚCHAS

**FELIPE KOPP LEITE, Msc.**

Mestre em Administração - FURG  
Doutorando em Administração - UFSC  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
e-mail: [felipe.kopp18@gmail.com](mailto:felipe.kopp18@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-0150-406X>

**ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ, Dra.**

Maior Titulação: Doutorado em Controladoria e Contabilidade - USP  
Universidade Federal do Rio Grande - FURG  
e-mail: [anapaulacapuanocruz@gmail.com](mailto:anapaulacapuanocruz@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-6064-1614>

**LÍVIA CASTRO D'ÁVILA, Dra.**

Doutorado em Administração - UNISINOS  
Universidade Federal do Rio Grande - FURG  
e-mail: [liviacdavila@gmail.com](mailto:liviacdavila@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-8622-5416>

### RESUMO

O artigo objetivou analisar como as características e os comportamentos resilientes presentes em três empresas familiares gaúchas, que atuam em diferentes ramos, auxiliam em sua capacidade de adaptação ao contexto de crise econômica que o Brasil enfrentou entre 2014 e 2019. Utilizou-se a abordagem predominantemente qualitativa, fazendo-se uso de uma escala para mensurar subjetivamente a intensidade e a efetividade entre os níveis alto, médio ou baixo dos construtos de características e comportamentos resilientes, respectivamente. Para capturar com profundidade as percepções dos gestores quanto a resiliência organizacional e seu papel na adaptação das empresas frente ao contexto de crise, foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado, empregando-se a técnica de análise de conteúdo com apoio do *software* NVivo® versão 11 para a análise dos dados. Durante a análise, notou-se o predomínio de respostas que indicavam a importância das características e dos comportamentos resilientes na adaptação das empresas familiares. Notamos o êxito de características e comportamentos através da exploração de diferenças competitivas, do monitoramento de resultados durante a crise, do acompanhamento das consequências da crise e da antecipação da necessidade de clientes, auxiliando a partir disto a capacidade de adaptação das empresas através da resiliência organizacional no contexto em que estiveram inseridas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Resiliência Organizacional; Capacidade Adaptativa; Recessão Econômica; Empresas Familiares.

## ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND ADAPTIVE CAPACITY: A STUDY ON FAMILY BUSINESSES IN GAÚCHA

### ABSTRACT

The article aimed to analyze how the characteristics and resilient behaviors present in three family companies in Rio Grande do Sul, which operate in different branches, help in their ability to adapt to the context of the economic crisis that Brazil faced between 2014 and 2019. The

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

predominantly approach was used qualitative, using a scale to subjectively measure the intensity and effectiveness between the high, medium or low levels of the constructs of characteristics and resilient behaviors, respectively. In order to capture in depth the managers' perceptions of organizational resilience and their role in adapting companies to the crisis context, interviews were conducted with a semi-structured script, using the content analysis technique with the support of NVivo® software version 11 for data analysis. During the analysis, there was a predominance of responses that indicated the importance of characteristics and resilient behaviors in adapting family businesses. It can be pointed out that during the interviews, the success of characteristics and behaviors was noted through the exploration of competitive differences, the monitoring of results during the crisis, the monitoring of the consequences of the crisis, the anticipation of the need for customers, among others, helping from this the companies' ability to adapt through organizational resilience in the context in which they were inserted.

**KEY-WORDS:** Organizational Resilience; Adaptive Capacity; Economic recession; Family businesses.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo de toda empresa, seja ela pequena, média ou grande é a sua instalação no mercado e a busca pelo crescimento através, por exemplo, da expansão nas vendas ou então pela sobrevivência por meio da manutenção no mercado. Para atingir o que almejam, as organizações precisam desenvolver um planejamento, contemplando seu ambiente interno e externo, uma vez que com isto é possível encontrar as forças e fraquezas do negócio, assim como identificar oportunidades para crescimento e ameaças para se defender.

Entre as diversas formas organizacionais que existem no Brasil, as empresas familiares são as que mais surgem em período turbulento de crise e/ou recessão econômica que o país tem sofrido nos últimos anos, muitas vezes por conta da falta de empregos e da necessidade de capital do proprietário. Segundo um estudo do Sebrae (2015), em 2015, 57% das empresas atuantes no Brasil se classificavam como familiares. E após um período de três anos, em reportagem publicada pelo Jornal da USP (2018), 90% das empresas atuantes no Brasil eram familiares, o que denota um aumento no número de empresas deste tipo.

Segundo Zellweger (2017), as empresas familiares dominam o setor empresarial de grande parte dos países, gerando empregos e renda para a população. A constatação exposta pelo Jornal da USP (2018) revela a importância que as empresas familiares possuem no país, seja na geração de empregos ou no consumo, seguindo deste modo os pontos que Zellweger (2017) destacou. Confirmando a relevância das organizações controladas por famílias, Freitas e Krai (2010) destacam que os estudos com empresas dessa natureza são cada vez mais frequentes no Brasil.

Nos últimos anos, percebe-se que o Brasil tem enfrentando uma forte recessão econômica, que segundo Schumpeter (1988), pode ser entendida como uma descontinuidade do desenvolvimento econômico, gerando quebra na renda nacional, da renda per capita e do consumo. Tal recessão gerou uma grave crise afetando diretamente as empresas atuantes no país, resultando no fechamento de mais de 700.000 apenas no ano de 2016 (PORTAL G1, 2018). Em adição, de acordo com dados expostos pela Exame (2019), o Brasil acumulou uma

retração de 8,2% entre 2014 e 2016, recuperando-se lentamente nos últimos anos. Esta recessão ocasiona maior desemprego, redução do consumo dos compradores e consequentemente diminuição do faturamento das empresas e dos lucros (PINHEIRO, 2016).

Paralelamente à crise experimentada pelas empresas nos últimos anos, a temática da resiliência passou a despertar o interesse acadêmico no contexto mundial por conta do aumento da incerteza ambiental (CARLSON *et al.*, 2012). Em linhas gerais, o interesse pelo tema se deve a necessidade de as empresas desenvolverem alta capacidade de adaptação para enfrentar obstáculos – causados, por exemplo, pela recessão econômica – que ocorrem ao longo dos anos, buscando reduzir os impactos na organização (PELLISSIER, 2012). Corroborando com os autores, é possível definir como um dos principais desafios para as empresas familiares o aspecto da não adaptabilidade e flexibilidade deste tipo de empresa ao ambiente de constante mudança ambiental e organizacional (FREITAS; KRAI, 2010), muito por conta da resistência de seu fundador, que em diversas oportunidades, se mantém preso às estratégias que apresentaram êxito em situações anteriores.

Além disso, na busca pela adaptação ao período de recessão, as organizações necessitam notar quais características e comportamentos resilientes dão suporte ao enfrentamento de eventos inesperados causados pelo período supracitado, a fim de se recuperarem dos impactos causados e/ou adquirirem um aspecto de aprendizagem organizacional. Dessa maneira, conseguem criar alternativas para futuros períodos semelhantes que possam ocorrer (NOGUEIRA; HALLAL, 2013).

Frente ao cenário e conseqüente justificativa prática apresentados, revisões sistemáticas têm sinalizado a existência de um pequeno número de estudos empíricos acerca da temática de resiliência organizacional (BHAMRA; DANI; BURNARND, 2011; LINNENLUECKE, 2017). Em adição, o estudo de Barasa, Mbau e Gilson (2018), ressalta a prevalência de literatura conceitual acerca do tema. Em consonância, em buscas realizadas nas bases de dados da *Scopus* e *Emerald Insight* em setembro de 2019, notou-se a escassez de estudos abordando a resiliência organizacional no contexto de empresas familiares, uma vez que existiam um total de 4 e 2 artigos, respectivamente.

Em adição, justifica-se a pesquisa a partir de um olhar bibliométrico, o qual destaca a relevância da pesquisa em torno da temática de resiliência em campos de estudo como a resiliência no ambiente e em comunidades, após desastres ambientais ou econômicos (RAASCH; SILVEIRA-MARTINS; GOMES, 2017). Soma-se a isto o aumento do interesse de pesquisas acadêmicas sobre resiliência frente às incertezas ambientais (CARLSON *et al.*, 2012), assim como o contexto de crise econômica e da escassez de estudos abordando a resiliência organizacional no universo de empresas familiares apresentados anteriormente surge a questão de pesquisa deste estudo: Como as características e comportamentos resilientes auxiliam o processo de adaptação de empresas familiares gaúchas frente ao período de recessão econômica do Brasil (2014 – 2019)?

A proposta consiste em buscar entender quais características e comportamentos resilientes auxiliam as empresas familiares em sua capacidade adaptativa ao ambiente em que estão inseridas. Assim, esta pesquisa gera contribuições para o estudo de resiliência organizacional tendo em vista a utilização da escala de mensuração da capacidade adaptativa de resiliência organizacional em empresas familiares, ampliando as possibilidades de pesquisa na área. Além disso, este estudo busca contribuir para o campo acadêmico e empresarial, visto

que em períodos de crise, recessão ou turbulências ambientais, a capacidade adaptativa das empresas por meio da resiliência organizacional é condição de sobrevivência. Por fim, cabe ressaltar que as contribuições acadêmicas e práticas proporcionadas pela análise da resiliência organizacional frente a períodos de crise também proporciona contribuições no âmbito social, uma vez que a sustentação de empresas no ambiente ocasiona geração de emprego.

O presente artigo está dividido em cinco seções. Após a introdução, a seção 2 apresenta o quadro teórico sobre empresas familiares, capacidade adaptativa e resiliência organizacional, visando nortear as discussões acerca dos achados empíricos. A seção 3 demonstra os procedimentos metodológicos da pesquisa, detalhando o objeto de estudo, os instrumentos de investigação e a técnica para a análise dos dados. A seção 4 apresenta a explanação e discussão dos resultados encontrados. Por último, a seção 5 apresenta as considerações finais, assim como as limitações e sugestões para futuros estudos.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A revisão da literatura que suporta esta investigação está estruturada em três subseções, abrangendo a discussão sobre empresas familiares – objeto de estudo deste artigo; capacidade adaptativa e resiliência organizacional.

### 2.1 Empresas Familiares

Buscando estudar a capacidade de adaptação de empresas familiares por meio de suas características resilientes, primeiramente é necessário esclarecer o que é uma empresa familiar para efeito desta investigação, uma vez que se trata de um conceito que carrega certa volatilidade, dependendo do autor que se toma como base (DAVEL; COLBARI, 2000). Segundo Leone (1992), para uma empresa ser considerada familiar, é necessário possuir indicadores, tais como: participação de um membro da família no período de fundação, necessidade de familiares estarem presentes no gerenciamento da empresa, valores do fundador ou da família devem permanecer presentes na empresa, durante o processo sucessório, fator hereditário deve ser observado, entre outros. Já Ricca (1998), define uma empresa familiar como aquela em que o controle operacional se mantém, no mínimo, por duas gerações com algum membro da família. No estudo seminal de Chrisman, Chua e Sharma (2005), é defendido que uma empresa familiar necessita que uma família possua o controle da empresa, assim como influencie o direcionamento estratégico e que seus recursos e capacidades estejam em interação com os membros da família, mas a empresa também deve comportar-se conforme crenças e valores da família.

Ao longo dos anos, as empresas familiares ganharam importância no cenário econômico. Freitas e Krai (2010) destacam que as empresas familiares dominam o setor econômico da maioria dos países do hemisfério ocidental. Contudo, mesmo com a grande participação no mercado (VOLTZ; AYDOS, 2018), as empresas familiares tendem a ter problemas em sua gestão, além de estarem vulneráveis as mudanças do ambiente, especialmente, por conta do acúmulo de funções que o fundador exerce (MACHADO, 2003).

Apesar do exposto sobre os problemas de gestão que podem ocorrer em empresas familiares, este tipo de empresa apresenta um nível elevado quanto a facilidade para enfrentar

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

mudanças externas, assim como alta capacidade interna de enfrentar crises nos mais diversos cenários (DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008; SANTOS, 2017).

## 2.2 Capacidade Adaptativa

Gonçalves (1998) argumenta que estruturas e práticas gerenciais e operacionais das organizações em períodos anteriores foram modeladas para suportarem apenas ambientes com mudanças mínimas, e não as mudanças que passaram a ocorrer em elevada velocidade a partir dos anos 2000 e mais continuamente nos dias atuais. Posto isto, as organizações que insistirem em se manter estáticas em modelos antigos de administração, não aceitando as mudanças que o ambiente impõe tendem a serem extintas do mercado (GONÇALVES, 1998).

O conceito de capacidade adaptativa tem sido estudado desde o modelo de comportamento estratégico proposto por Miles e Snow (1978) através do qual entende-se este construto como a capacidade das empresas em identificar e aproveitar oportunidades que surgem no mercado. Drucker (1995) com estudos mais avançados indica a capacidade adaptativa como a adequação contínua aos novos contextos ambientais, envolvendo a previsão de mudanças, flexibilidade e uma rápida tomada de decisão. Goreske (2007) defende que esta nova ordem confronta a teoria clássica, na qual as organizações eram vistas como sistemas fechados, sem relação com o ambiente em que estavam inseridas, contudo, reafirmando o que foi exposto por Gonçalves (1998) esta visão geraria no contexto ambiental atual a extinção de diversas empresas.

Com a pesquisa de Wang e Alnmed (2007) é possível afirmar que as capacidades adaptativas tratam de organizações que se adaptam de maneira eficaz a mudanças no contexto ambiental em que estão inseridas ou a novos ambientes. Em adição, Zhou e Li (2007) apresentam as capacidades de adaptação como maneiras de reconfigurar as atividades organizacionais do negócio de forma ágil para responder as mudanças no ambiente em que atuam.

Em estudos como os de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), Nogueira e Melo (2017), percebe-se que a capacidade adaptativa está presente dentro do contexto da resiliência organizacional, embora o este conceito específico não seja utilizado literalmente, uma vez que características resilientes se conectam com a capacidade da empresa de se adaptar aos períodos turbulentos. Por conta disto, a capacidade de adaptação das organizações e a resiliência a ambientes que estão em constante mudança estão se tornando imprescindíveis para um estudo envolvendo riscos ou crises do ambiente em que as empresas estão inseridas (NOGUEIRA; GONÇALO; VERDINELLI, 2017).

## 2.3 Resiliência Organizacional

O termo resiliência organizacional pode possuir vários significados, uma vez que este conceito caminha por diversos campos do conhecimento (BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011) como a física, a ecologia, a psicologia, entre outros. Surgido inicialmente na área da física, a resiliência era vista como a capacidade de todo material retornar a sua estrutura original após sofrer manipulações (NOGUEIRA; HALLAL, 2013). Ainda segundo as autoras, na área da ecologia, o termo foi tratado como a maneira por meio da qual os seres vivos se adaptam as mudanças impostas por alterações de grande magnitude no ambiente, enquanto que na

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

psicologia, o termo é tratado como a capacidade de superar traumas ou não, fazendo com que assim os indivíduos sejam resilientes ou não.

No âmbito da pesquisa em administração, o conceito da resiliência organizacional envolve a capacidade de uma empresa superar um período turbulento por conta de aspectos ambientais inesperados de forma prévia (ANNARELLI; NONINO, 2016). Em outras palavras, o conceito de resiliência organizacional remete a empresas que respondem ao seu ambiente que se encontra em processo de rápidas mudanças (HOSSEINI; BARKER; RAMIREZ-MARQUEZ, 2016).

Vieira (2006) mostra que uma organização resiliente não é aquela que apenas reage a períodos de crise, mas que formula e implementa estratégias para mudanças contínuas, de forma a ajustar tendências que são capazes de modificar a geração de lucro. Dalziell e McManus (2004) definem resiliência organizacional por meio da combinação de dois elementos: a vulnerabilidade (simplicidade da empresa de passar de um estado estável para o desequilíbrio) e a capacidade adaptativa (facilidade de se adaptar a estados de desequilíbrio no ambiente).

Hamel e Välikangas (2003) argumentam que as organizações que apresentam respostas positivas ao ambiente são aquelas que têm sucesso no mercado, uma vez que entenderam o ambiente dinâmico dos negócios e foram capazes de se adaptar, a partir do emprego da resiliência organizacional como uma estratégia contínua do negócio; buscando deste modo, antecipar tendências que possam gerar crises no ambiente interno ou externo da empresa, fazendo com que esta se mantenha em um nível elevado de competição com seus concorrentes (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003). Corroborando com a ideia de antecipar tendências ambientais, Mathaisel e Comm (2011) propõem que o melhor desempenho da empresa está diretamente relacionado com a capacidade de manter a organização competitiva, reforçando o que Dalziell e McManus (2004) apontaram em sua pesquisa.

Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017) propuseram uma escala de mensuração da capacidade adaptativa de resiliência organizacional, através da qual é possível compreender como ela auxilia o processo de adaptação das empresas ao ambiente por meio de características e comportamentos resilientes que estão presentes no contexto organizacional interno. Segundo os autores, entre tais características e comportamentos, é possível citar: aprendizagem e capacidade de adaptação, e agilidade, mudança, liderança e comunicação, respectivamente.

Com base nas características citadas anteriormente, é notado que a partir do grau de intensidade das mesmas, percebe-se como elas influenciam na diminuição do tamanho e a frequência com que as crises ocorrem (SEVILLE *et al.*, 2006). Os autores ainda afirmam que as empresas resilientes não apenas reduzem a quantidade ou a força das crises, mas possuem capacidade adaptativa para administrar de forma eficaz eventuais turbulências no ambiente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização da investigação, optou-se por fazer uso da abordagem qualitativa, uma vez que o objetivo é compreender o campo de estudo para tornar possível entender quais características e comportamentos resilientes auxiliam as empresas familiares em sua capacidade adaptativa ao ambiente em que estão inseridas. Na sequência é apresentado o objeto de estudo, os instrumentos de investigação e a técnica para a análise dos dados.

Três empresas familiares que atuam em diferentes segmentos da economia, sediadas nas cidades de Morro Redondo, Pelotas e Rio Grande, todas localizadas na Região Sul do estado do Rio Grande do Sul, foram definidas como objeto de estudo desta pesquisa, a fim de verificar os efeitos que a crise econômica tem causado em empresas familiares de diferentes setores e locais de atuação.

A fim de averiguar se as empresas realmente poderiam ser enquadradas na classificação de empresa familiar, foi realizado um primeiro contato, em outubro de 2019, no qual foi apresentado o conceito de Chrisman, Chua e Sharma (2005) ao gestor principal da empresa. Com a confirmação, iniciou-se o processo de coleta de dados a partir de respostas a três variáveis de controle provenientes do estudo de Nogueira, Gonçalves e Verdinelli (2017), sendo elas: o tempo em que o gestor está na função, tempo de funcionamento da organização e tamanho da empresa. Foram utilizadas tais variáveis a fim de garantir que a empresa e o seu gestor estivessem atuando dentro do período delimitado para análise (2014 – 2019), além de garantir que sua classificação fosse de pequeno ou médio porte.

A coleta de dados propriamente dita foi realizada presencialmente entre os meses de novembro e dezembro de 2019. Inicialmente, foi aplicado um questionário com a escala de mensuração proposta por Nogueira, Gonçalves e Verdinelli (2017) contendo 36 assertivas para medir subjetivamente a intensidade e efetividade de características e comportamentos resilientes. O referido instrumento foi adaptado com a remoção de 3 assertivas por conta de não encaixarem ao contexto da pesquisa, uma vez que se destinam a grandes empresas. No que tange às características resilientes, estas são divididas em duas dimensões: capacidade de adaptação e de aprendizagem. Já os comportamentos resilientes são divididos nas seguintes dimensões: agilidade, mudança, liderança e comunicação.

Por conta da natureza do estudo ser predominantemente qualitativo, optou-se pela mensuração subjetiva através dos índices de baixa (B), média (M) e alta (A) intensidade e efetividade, assim como no estudo de Nogueira e Melo (2017). Para alcançar a classificação das assertivas dentro destes níveis, adaptaram-se os níveis de avaliação propostos por Nogueira, Gonçalves e Verdinelli (2017) de 6 para 3 pontos, conforme a Tabela 1. Tal adaptação se fez necessária, tendo em vista que a escala foi desenvolvida pelos autores para utilização em estudos quantitativos, requerendo um número elevado em empresas para a validação dos achados.

**Tabela 1:** Níveis de avaliação para características e comportamentos resilientes

Níveis de Avaliação	Características Resilientes	Comportamento Resiliente
1	Baixa Intensidade	Baixa Efetividade
2	Média Intensidade	Média Efetividade
3	Alta Intensidade	Alta Efetividade

**Fonte:** Adaptado de Nogueira, M. G. S., Gonçalves, C. R., & Verdinelli, M. A. (2017).

Na sequência da investigação, elaborou-se um roteiro de entrevistas com questões abertas, buscando aprofundar os achados da escala de mensuração, relacioná-los com a literatura de resiliência organizacional e com a capacidade de adaptação, além de explorar com profundidade como a resiliência organizacional auxilia na capacidade de adaptação de empresas familiares ao contexto de crise econômica. O referido roteiro semiestruturado de entrevista

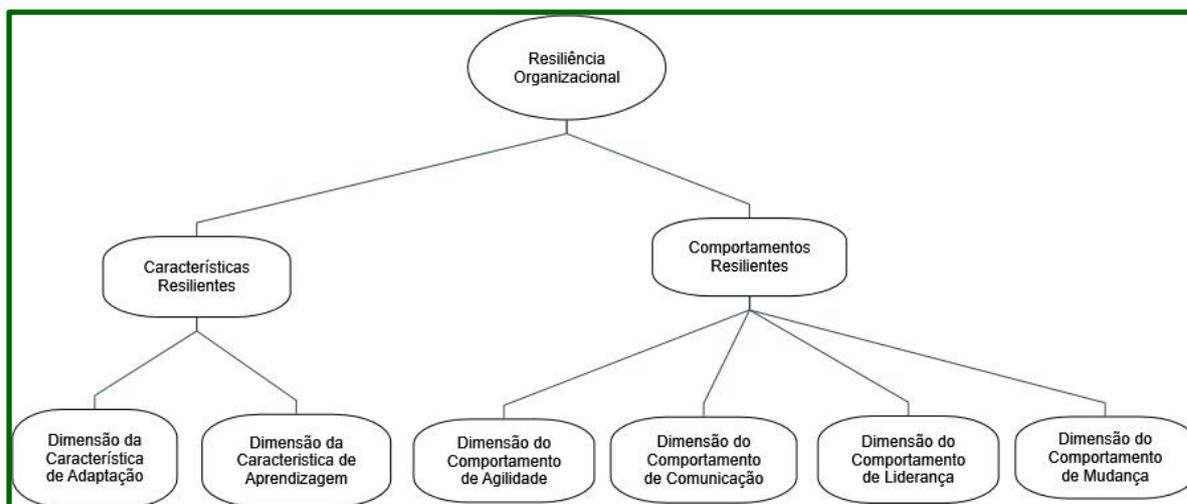
DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

possui oito questões abertas, as quais constaram em um protocolo de entrevistas, conforme sugerido por Creswell (2007). As perguntas foram inspiradas nos estudos de Kantur e Say (2015), e Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017). As entrevistas foram realizadas durante o mês de dezembro de 2019, com os mesmos gestores que responderam ao questionário da escala de mensuração, com duração média de 30 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas.

Para promover a análise dos dados coletados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, disseminada por Bardin (2011), seguindo as etapas que a autora prega, sendo elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Para a autora, a primeira fase envolve organizar os dados coletados para desenvolver um plano de análise, para tanto se fez uso do *software* NVivo® versão 11.

A fase de exploração do material envolveu a codificação manual das entrevistas transcritas dentro do *software* em dois nós temáticos (características e comportamentos resilientes) e outros seis subnós (adaptação, aprendizagem, agilidade, liderança, mudança e comunicação). As categorias ou nós temáticos explorados foram definidos *a priori*, com base nas dimensões da escala proposta por Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), conforme a Figura 1.

**Figura 1:** Mapa da categorização da análise de conteúdo



Fonte: Extraído do *software* NVivo®.

Por fim, a terceira fase da análise foi composta pelo tratamento dos resultados obtidos, a qual demonstra as conclusões oriundas da análise (BARDIN, 2011).

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção apresenta e discute os dados que foram coletados para a realização deste estudo. Inicialmente é explorado o perfil das empresas estudadas. Na sequência, discutem-se as características e os comportamentos resilientes das empresas.

### 4.1 Perfil das Empresas

Conforme exposto na metodologia, inicialmente apresentou-se aos gestores das empresas o conceito de empresa familiar proposto por Chrisman, Chua e Sharma (2005), a fim de verificar se as empresas participantes estavam dentro do critério estabelecido de serem empresas familiares, obtendo-se êxito nesta etapa. Após, partiu-se para as variáveis de controle, iniciando pelo período de análise que esta pesquisa se propôs a estudar, ou seja, o período de recessão econômica que o Brasil enfrentou no período de 2014 até 2019. A variável de controle que envolve o tempo em que o gestor está a frente da empresa se faz necessária, para que seja demonstrado que o gestor comandava a empresa neste período. Nesse sentido, o gestor respondente da empresa 1 atua na organização há mais de 6 anos e os demais gestores, das empresas 2 e 3 têm atuação de 3 a 5 anos.

Todas as empresas estudadas estão sediadas no sul do Rio Grande do Sul. A empresa 1 está localizada na cidade de Pelotas, seu ramo de atuação é o setor supermercadista, no qual atua há 26 anos, possuindo atualmente um total de 6 funcionários fixos e 2 variáveis – quando solicitado que compareçam na empresa –, sendo três deles membros da família que fundou a empresa, com dois participando da gestão do negócio.

A empresa 2 está localizada na cidade de Morro Redondo. Trata-se de uma organização que explora o setor alimentício há 5 anos, apresentando um total de 12 funcionários entre fixos e variáveis, sendo 6 deles funcionários fixos e os outros 6 funcionários variáveis, ou seja, aqueles que são contratados por demanda, por exemplo, em dias de intenso movimento na empresa. Dos 6 funcionários fixos, 4 deles são membros da família, destes 2 fazem parte do processo decisório do negócio, 1 atuando como gestor principal e o outro na área de qualidade do restaurante, isto é, na cozinha. Os outros dois membros da família prestam suporte a ambas as áreas.

A empresa 3 está sediada na cidade de Rio Grande. Sua atuação envolve o setor de Refrigeração e Climatização, estando no mercado há 4 anos. Atualmente possui 5 funcionários, sendo 2 deles membros da família e 1 ocupando o cargo de gestão do negócio.

Conforme o exposto, todas variáveis de controle propostas por Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017) foram atendidas para o controle deste estudo. Com as 3 empresas estando em atividade dentro do período de análise, assim como a atuação de seus respectivos gestores a frente do negócio (2014 – 2019), e as empresas pertencerem ao universo familiar e de pequeno e médio porte. Tais variáveis apresentam importância para a mensuração da capacidade adaptativa frente as características e os comportamentos resilientes, tendo em vista que por conta de que a resiliência refere-se a um determinado fato ou conjunto de fatos que ocorreram em períodos anteriores com os indivíduos, em outras palavras, trazendo para a esfera organizacional, a exposição dos gestores aos riscos que o ambiente organizacional oferece (YUNES, 2001; NOGUEIRA; MELO, 2017). Buscando ir ao encontro da característica retrospectiva que os autores empregam – e para atingir o objetivo da proposta deste estudo –, a

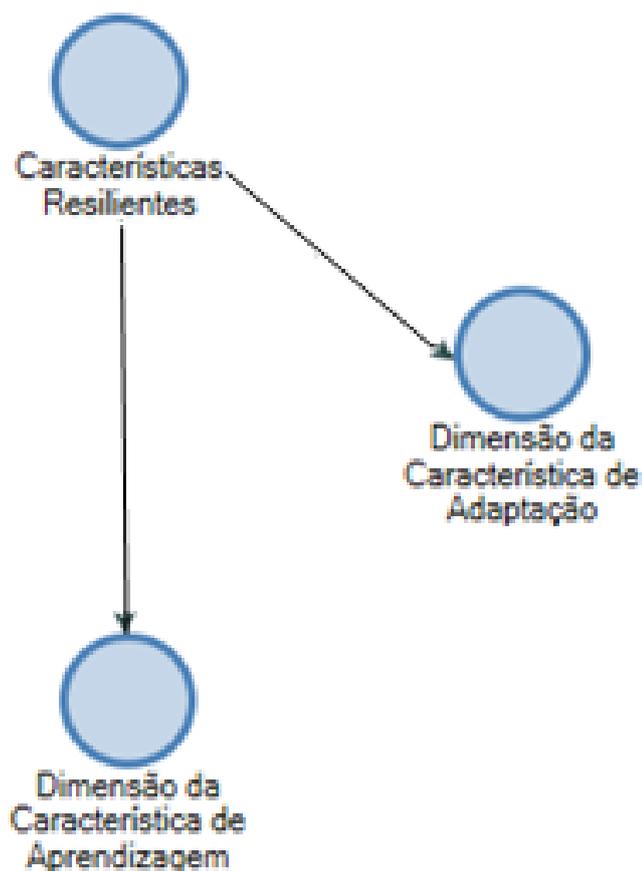
análise dos resultados foi realizada por meio da principal turbulência ambiental que as organizações têm sofrido nos últimos anos, isto é, o período de crise ou recessão econômica do Brasil (2014 – 2019).

#### 4.2 Características e Comportamentos Resilientes das Empresas Familiares

Nesta seção são analisados os dados obtidos por meio dos questionários (escala de mensuração) e das entrevistas, buscando-se dar sustentação aos dados obtidos nas respostas dos gestores quanto a intensidade de características resilientes e efetividade de comportamentos resilientes.

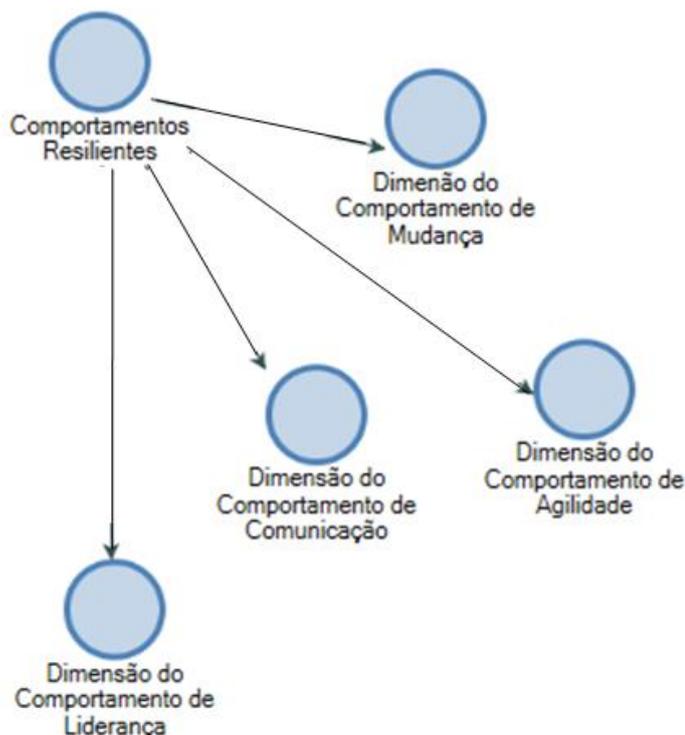
As Figuras 2 e 3 ilustram os nós e os subnós das dimensões das categorias definidas *a priori* na seção 3. Nelas é possível visualizar que aqueles subnós que apresentam maior proximidade com os nós que envolvem os construtos características e comportamentos resilientes possuem maior índice de codificações, o que significa que durante as entrevistas, os gestores das empresas familiares atribuíram mais conteúdo em suas falas.

**Figura 2:** Mapa sobre a codificação das características resilientes



**Fonte:** Extraído do *software NVivo®*.

Figura 3: Mapa sobre a codificação dos comportamentos resilientes



Fonte: Extraído do software NVivo®.

Com base nos mapas, é possível concluir que a característica de adaptação presente nas empresas analisadas possui maior sinergia com as características resilientes, assim como os comportamentos de mudança e comunicação, sendo *a priori* os itens que auxiliaram de forma mais intensa e efetiva a adaptação das empresas ao contexto de recessão econômica (2014 – 2019). Confirmando o exposto, Seville *et al.* (2006) apontam que as características resilientes são fundamentais para a adaptação das empresas, uma vez que provocam determinados comportamentos que geram suporte para a formulação de estratégias já pensando na superação de turbulências no ambiente (NOGUEIRA; GONÇALO; VERDINELLI, 2017).

A fala do entrevistado da empresa 2 comprova as ligações próximas entre as características resilientes e a dimensão de adaptação, assim como dos comportamentos resilientes com as dimensões de mudança e comportamento e as teorias elucidadas por Seville *et al.* (2006) e Nogueira, Gonçalves e Verdinelli (2017):

[...] tem um tempo que teu negócio necessita para se estabilizar ali e ver se vai dar certo. No início nós nos adaptamos e mudamos a nossa ideia inicial de *buffet* e fizemos até prato feito, pois era a saída que víamos para nos manter, pegar todo cliente que aparece, precisamos captar gente, ainda mais que abrimos bem no *boom* da crise, né? E claro, com o passar do tempo fomos adaptando, tirando o prato feito do nosso cardápio, pois víamos que não era algo que daria certo, que nos alavancaria, mas em primeiro momento nós precisamos de fluxo de pessoas [...]. Sendo tudo isto conversado, analisado principalmente por mim, meu filho e minha esposa, mas também pelo pessoal que ela (esposa) coordena na cozinha [...]. Embora simples e rudimentar, nossa comunicação interna é muito boa e muito nos auxilia nisto tudo [...].

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

A Tabela 2 contém os níveis de intensidade das assertivas, propostas por Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), acerca das características resilientes das empresas familiares analisadas.

**Tabela 2:** Intensidade das características resilientes das empresas familiares

	Características Resilientes	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
CAD1	Definição de papéis e responsabilidades.	A	A	A
CAD2	Reconhecimento de fatores que desencadeiam crises.	M	A	M
CAD3	Monitoramento de resultados obtidos.	M	M	A
CAD4	Informações quanto aos recursos disponíveis.	M	A	A
CAD5	Exploração do diferencial competitivo da empresa.	A	A	A
CAD6	Monitoramento do ambiente interno e externo	M	A	A
CAD7	Capacidade de minimização das fraquezas.	M	A	M
CAD8	Capacidade de potencialização das forças.	M	A	A
CAP1	Planejamento de ações quanto a fatos que podem ou não ocorrer.	M	A	M
CAP2	Proteção de vulnerabilidades tangíveis.	A	A	A
CAP3	Proteção de vulnerabilidades intangíveis.	M	A	A
CAP4	Capacidade de receber mudanças com naturalidade.	M	A	A
CAP5	Reconhecimento do líder através de objetivos e metas claras.	A	M	M
CAP6	Incentivo a participação de todos nas decisões estratégicas.	A	A	A

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Legenda:** A = Alta intensidade; M = Média intensidade; B = Baixa intensidade.

Através das respostas, evidencia-se pelo respondente da empresa 1 uma alta intensidade nos itens CAD1, CAD5, CAP2, CAP5 e CAP6, referentes as características resilientes adaptativas e de aprendizagem, sugerindo inicialmente que o gestor consegue definir os papéis e responsabilidades, auxiliando a adaptação a um ambiente de crise. Tais pontos se confirmam a partir das questões abertas que foram propostas ao respondente.

Nas dimensões de adaptação e aprendizagem, o gestor apontou que por ser o fundador da empresa e possuir pleno controle do negócio, a definição dos papéis e das responsabilidades que seus funcionários devem executar é realizada com êxito. O respondente afirmou que aloca os funcionários em atividades que conseguem executar com eficácia, facilitando a exploração do seu principal diferencial competitivo, ou seja, um atendimento de excelência aos seus clientes, fator que, segundo ele, permite à organização desenvolver sua capacidade adaptativa ao ambiente, uma vez que um cliente satisfeito retorna ao estabelecimento com frequência, mesmo em períodos de crise, por conta do setor que a empresa atua, no caso o supermercadista. A definição dos papéis e responsabilidades que apresentam uma carga de alta intensidade também influencia a característica de aprendizagem de reconhecimento do líder, uma vez que a clara demonstração do que e como se deve fazer, auxilia o processo de reconhecimento do gestor/fundador como um líder. Por consequência, os funcionários tendem a participar das decisões do gestor, buscando que a empresa apresente um aprendizado para as futuras gerações, mantendo tais características que impulsionam a adaptação da empresa a momentos de crise.

Quanto a empresa 2, é notório uma alta intensidade em 12 dos 14 itens que correspondem as características resilientes do negócio. Para Seville *et al.* (2006), a presença de características resilientes intensas influencia a diminuição do tamanho e a frequência com que as crises ocorrem, uma vez que com estas características adaptativas e de aprendizagem, a empresa é capaz de se adaptar ao ambiente, e da mesma forma observar fatos que ocorrem, aprendendo com eles e se protegendo de crises que podem ou não ocorrer. Frente a isto, é possível citar um trecho que trata de aspectos adaptativos e de proteção por conta de aprendizagens ao turbulento ambiente na entrevista do gestor da empresa 2:

[...] O negócio que atuava aqui era bar, restaurante, tudo que tu pode imagina, ‘aí’ no que nós abrimos as portas, a primeira coisa foi mudar o conceito e definir que éramos um restaurante [...], mas por termos aberto bem no ano que iniciou a crise no Brasil, e... além disso, a Cosulati que atuava aqui e nos garantia muitos almoços fechou na mesma época, ‘aí’ nós precisamos nos adaptar, fazendo uma quantidade menor de comida para não ‘ter’ desperdício, e as vezes tentar convencer o cliente a ficar um pouco mais porque a comida ‘tava’ pra sair [...], então foi bem difícil, principalmente nos três primeiros meses que nós pensamos até em fechar, mas eu aprendi uma coisa, a perseverança, ela é uma coisa que tu não nasce com ela, tu adquire e exercita ela todos os dias, e eu tinha certeza desse negócio, mesmo com todo mundo (membros da família) querendo fechar.

Quanto a empresa 3, percebe-se que ela apresenta todas suas características resilientes em um nível médio e em maioria alto. Isto resulta em uma facilidade de aprendizado com os acontecimentos que ocorrem no ambiente e também na adaptação da empresa ao mesmo, uma vez que a empresa iniciou suas atividades durante o período de crise econômica do Brasil. Destacam-se as características resilientes de potencialização de forças e capacidade de receber mudanças, assim como a proteção de vulnerabilidades tangíveis e intangíveis, visualizadas durante a entrevista com o gestor da empresa, uma vez que o mesmo comentou que durante a crise, a empresa alavancou seu crescimento, aumentando o quadro de funcionários, recebendo as mudanças no cenário econômico nacional com naturalidade.

Nos casos das empresas 1 e 3, percebe-se uma capacidade em se adaptarem ao ambiente que apresenta profundas mudanças, como a retração do consumo, sendo isto consequência oriunda das características resilientes que cada uma possui, por exemplo, a ênfase na capacidade de definir os papéis e responsabilidades, assim como da exploração de seus diferenciais competitivos, buscando deste modo, responder a um ambiente que se encontra em rápida mudança (HOSSEINI; BARKER; RAMIREZ-MARQUEZ, 2016). Diferentemente deste resultado, notou-se através da entrevista e indo ao encontro da resposta ao questionário de mensuração, que a empresa 3 apresentou como característica de adaptação principal possuir informações de seus recursos disponíveis, assim como dos resultados obtidos, conseguindo, conforme colocam Lengnick-Hall e Beck (2005), deste modo interpretar as situações incertas de modo mais criativo, ou seja, com um controle acerca de suas finanças, foi possível contratar funcionários qualificados para a execução de atividades, mantendo e captando clientes.

A Tabela 3, apresenta a carga de efetividade dos comportamentos resilientes das empresas familiares analisadas.

**Tabela 3:** Efetividade dos comportamentos resilientes das empresas familiares

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

	Comportamentos Resilientes	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
AGI1	Monitoramento e acompanhamento de mudanças no mercado.	M	A	A
AGI2	Monitoramento e acompanhamento de mudanças na concorrência.	M	M	A
AGI3	Compreensão e antecipação das necessidades do cliente.	M	A	A
AGI4	Compreensão e antecipação das necessidades dos fornecedores.	B	M	A
AGI5	Oportunidades de mercado são rapidamente aproveitadas.	A	A	A
LID1	Pessoas-chave da empresa se encontram em cargos estratégicos para a tomada de decisão.	A	A	M
LID2	Desenvolvimento contínuo das capacidades individuais.	M	A	M
LID3	Objetivos da equipe em primeiro plano e encorajamento para se trabalhar em equipe para atingi-los.	M	A	A
LID4	Valorização dos talentos e habilidades individuais.	B	A	M
MUD1	Mudança é uma oportunidade de crescimento.	M	A	A
MUD2	Sincronização da empresa com seu ambiente interno, externo e comunidade em geral.	B	A	A
MUD3	Possui produtos diferenciados e inovadores.	B	A	B
MUD4	Atividades organizacionais com foco na missão e visão da empresa.	M	A	A
MUD5	Capacidade de criar oportunidades de mercado.	M	A	M
COM1	Construção de fortes relações entre as partes independentes.	A	A	M
COM2	Abertura para opiniões, sugestões, críticas independente da função do superior imediato.	A	A	A
COM3	Comunicação aberta e colaborativa tanto internamente quanto externamente.	M	A	A
COM4	Participação em grupos de discussão e incentivo à ampliação destes grupos.	M	M	A
COM5	Objetividade e aplicação das informações e na destinação das mesmas.	M	A	A
COM6	A comunicação é um instrumento importante de informação e motivação dos colaboradores.	A	A	A
COM7	A comunicação é utilizada como inteligência estratégica.	A	A	M
COM8	A empresa é formada por uma estrutura simples, facilitando o relacionamento e com uma forte unidade de propósito.	A	A	A

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Legenda:** A = Alta efetividade; M = Média efetividade; B = Baixa efetividade.

As empresas 1 e 3 apresentam, respectivamente, uma efetividade média e alta para o acompanhamento de mudanças no mercado e concorrência, e antecipação da necessidade de clientes. A empresa 2, por sua vez, apresentou uma oscilação entre média e altas efetividades, sendo acompanhamento da concorrência classificado pelo gestor como média efetividade e o acompanhamento do mercado e das necessidades dos clientes como alta. Caso as empresas não apresentassem efetividade nestes fatores, isto poderia leva-las a perda de competitividade, que para os setores em que atuam envolve principalmente a diminuição de clientes. Por conta disto,

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

nota-se a importância do aspecto competitivo para um negócio em meio a um período de crise, principalmente no que envolve as rápidas mudanças, tais como as citadas por Pinheiro (2016), desemprego e diminuição do consumo que ocorrem em períodos como o analisado. Buscando evitar isto, Dalziell e McManus (2004) apontam a combinação dos elementos de vulnerabilidade e capacidade adaptativa para que a empresa seja resiliente, e, conseqüentemente mantenha a capacidade de competição, essencial para a adaptação do negócio (MATHAISEL; COMM, 2011).

As empresas avaliam de maneira similar o aspecto de mudanças ambientais como oportunidades de crescimento. É possível entender a média efetividade deste item para a empresa 1 por conta de seu ramo de atuação, uma vez que mudanças, como a crise econômica, desfavoreceram as vendas do negócio, mas também houve diminuição das compras da empresa, conforme a fala do gestor:

clientes que compravam 2x em itens, neste cenário de crise passaram a comprar x, mas tentamos não deixar isso nos abalar, porque tentamos fazer promoções para chamar mais gente pra cá [...], mas também posso dizer que afeta não apenas nas vendas, nossas compras, que são principalmente em atacados, diminuem, ocasionando até em alguns casos falta de produtos para vender.

Já as empresas 2 e 3 perceberam a crise como oportunidade de crescimento. A Empresa 2, após seu período de estabilização, passou a enxergar a mudança como forma de crescer, uma vez que fez uso da antecipação das necessidades do clientes, além da construção de fortes relações e incentivando a comunicação com parceiros externos, principalmente o cliente, visando entender quais eram as suas necessidades, buscando atendê-las e deste modo atrair cada vez um número maior de consumidores. A empresa 3 fez uso do mesmo comportamento de antecipação, sendo auxiliada pelo contexto de crise que se instaurava no país, para alavancar seu crescimento na sua cidade sede, assim como expandir o seu negócio no futuro. Nogueira, Gonçalves e Verdinelli (2017) indicam que características resilientes intensas geram comportamentos resilientes, no caso é possível interpretar que as características de adaptação (CAD5 e CAD6) e de aprendizagem (CAP1 e CAP4) geraram os comportamentos agilidade (AGI1 e AGI3), mudança (MUD1 e MUD5). Comprovando-se isto, a seguir, apresenta-se um relato do gestor da empresa 3:

[...] O meu mercado, quando tem a crise, ele é um pouco ajudado, vamos dizer assim... Porque as pessoas procuram consertar em vez de comprar algo novo, então eu fui ajudado por isso. [...] Tenho interesse em expandir para Tavares, Mostardas, que são regiões próximas para também atender estes outros públicos. Novas crises não afetariam o teu plano? Eu acredito que não, porque por exemplo, se tiver uma nova crise... claro que se teria que tomar mais cuidado, mas não seria algo que fosse fazer eu recuar.

No que tange a dimensão de mudança, é notório nas três empresas a ausência da alta efetividade em produtos diferenciados e inovadores, fator explicado por conta dos seus ramos de atuação. Tal achado poderia comprometer a empresa em meio a um ambiente de crise, contudo, a baixa efetividade nesta dimensão resiliente não compromete a capacidade adaptativa da empresa, pois, segundo Hamel e Välikangas (2003), a resiliência deve ser ocorrer nas empresas como uma estratégia que busca antecipar tendências, e tal antecipação não se faz necessária nos setores supermercadista, alimentício e de refrigeração e climatização.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

A empresa 3 apresentou alta efetividade nos comportamentos de encarar a mudança como oportunidade para crescer, focalização em sua missão e visão, e sincronização entre empresa e seus ambientes interno e externo. Durante a entrevista, verificou-se que o gestor da empresa 3 aponta estes fatores como importantes para o crescimento do seu negócio, apresentase, a seguir, o seu relato:

[...] A crise como toda crise vem pra quem não está bem estruturado, para quem não tem o seu negócio bem definido [...], pra quem não presta um serviço de qualidade, [...] ela vem e acaba devastando todo mundo, principalmente quem não 'tá' pronto para estar no mercado.

Corroborando com os apontamentos de Seville *et al.* (2006) acerca da influência de comportamentos resilientes na diminuição do tamanho das crises, ou seja, uma empresa que apresenta comportamentos resilientes tende a não sofrer com crises como a recessão econômica que o Brasil vive no período de 2014 à 2019.

Dentro da dimensão de comportamento resiliente de comunicação, nota-se através das respostas dos três gestores alguns aspectos preliminares que normalmente são encontrados em empresas familiares, pois uma vez que a empresa é definida como pequena e familiar, a efetividade na comunicação tende a aparecer com frequência – verificada nas intensidades médias e altas – por conta da estrutura enxuta com poucos funcionários que este tipo de empresa possui, fato visualizado nas empresas que foram estudadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou entender como as características e os comportamentos resilientes presentes em empresas familiares das cidades de Morro Redondo, Pelotas e Rio Grande, localizadas na região sul do estado do Rio Grande do Sul, auxiliam na capacidade de adaptação deste tipo de empresa ao contexto ambiental de crise econômica que o Brasil enfrentou entre os anos de 2014 e de 2019. Através da escala de mensuração da capacidade adaptativa de resiliência foi possível verificar, respectivamente, a intensidade e a efetividade das características e dos comportamentos resilientes das empresas através das dimensões propostas por Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), isto é, de capacidade de adaptação, capacidade de aprendizagem, agilidade, liderança, mudança e comunicação. Em adição, as entrevistas com roteiro semiestruturado realizadas com os proprietários ou gestores das empresas familiares que foram transcritas e analisadas através da técnica de análise de conteúdo, possibilitaram percepções aprofundadas quanto a resiliência organizacional e seu papel na capacidade de adaptação das empresas familiares frente ao contexto ambiental turbulento através de características e de comportamentos resilientes.

Apesar das diferenças nos ramos de atuação das três empresas familiares estudadas nesta pesquisa, a forma como os proprietários ou gestores percebem a crise econômica que o Brasil vivenciou nos últimos anos é semelhante, assim como a presença intensa e efetiva das características e comportamentos resilientes nas empresas na busca pela adaptação ao ambiente turbulento em que estão inseridas.

Através das dimensões de capacidade adaptativa e de aprendizagem do construto de características resilientes, percebe-se que os gestores das três empresas familiares demonstram na maioria das respostas capacidades adaptativas ao ambiente turbulento altamente intensas,

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

isto é, percebendo, entendendo e se adaptando à crise econômica que tem ocorrido no ambiente em que estão inseridas, representando que as empresas analisadas conseguem, por exemplo, explorar seus diferenciais competitivos, reconhecer fatores que desencadeiam crises, monitorar os seus resultados frente a estas crises, assim como conseguem receber com naturalidade mudanças de seu ambiente, visando se adaptarem ao ambiente e deste modo permanecer atuando no mercado e em um caso buscar a expansão do negócio.

O outro construto deste estudo denominado como comportamentos resilientes, os quais foram mensurados através das dimensões de agilidade, liderança, mudança e comunicação, também se mostraram presentes nas empresas familiares analisadas nesta pesquisa. A maioria das respostas apresentou cargas de alta e média intensidade, indicando que as empresas estudadas exibem comportamentos alinhados para facilitar a adaptação ao ambiente turbulento, como por exemplo, o monitoramento e o acompanhamento de mudanças no mercado, compreensão e antecipação das necessidades do cliente, o entendimento da mudança como uma oportunidade de crescimento, a capacidade de criar oportunidades de mercado, assim como a presença de pessoas chave da empresa em cargos estratégicos para a tomada de decisão e a estrutura simples das pequenas empresas familiares, facilitando o relacionamento e com uma forte unidade de propósito entre todos os membros. Contudo se enaltece a baixa efetividade presente nas assertivas quanto a compreensão e antecipação das necessidades dos fornecedores, assim como a carência de produtos diferenciados e inovadores na Empresa 1, fato explicado pelo gestor da empresa por conta do ramo de atuação.

Este estudo buscou contribuir com a literatura no campo de estudos da estratégia, na área de resiliência organizacional, tendo em vista a crise econômica que o Brasil enfrentou entre os anos de 2014 e 2019. Soma-se a isto o exposto na pesquisa de Carlson *et al.* (2012), na qual os autores indicam que a temática da resiliência passou a despertar o interesse acadêmico no contexto mundial por conta do aumento da incerteza ambiental. Além disso, as pesquisas de Bhamra, Dani e Burnard (2011), Linnenluecke (2017) e, Barasa, Mbau e Gilson (2018) indicam o número limitado de estudos empíricos sobre resiliência organizacional, além da prevalência de literatura conceitual. Frente a isto, o presente estudo contribui para a literatura através da realização de uma pesquisa empírica. Por fim, é relevante comentar que a escala de mensuração presente neste estudo foi utilizada de forma empírica apenas para analisar as características e comportamentos resilientes de duas Universidades Federais (NOGUEIRA; MELO, 2017), diferentemente desta pesquisa que aplica a referida escala em empresas familiares, contribuindo assim para a diversidade de pesquisas sobre o tema.

Ainda sobre as contribuições, o presente estudo contribui, a partir do viés gerencial, no auxílio aos proprietários ou gestores de empresas familiares ou não familiares na busca pela adaptação ao seu ambiente que sofre mudanças provenientes de crises através da resiliência organizacional. Além disso, em períodos de crise, o Brasil sofre com o fechamento de inúmeras empresas. Frente a isto, os achados deste trabalho podem auxiliar as empresas familiares e não familiares a se sustentarem no mercado em períodos de crise.

Como limitações deste estudo, aponta-se inicialmente a delimitação demográfica da pesquisa, a qual foi realizada em três cidades localizadas na mesma região do estado do Rio Grande do Sul. Em adição, cumpre reconhecer que a compreensão do contexto de cada organização pesquisada está delimitada pela percepção de apenas um entrevistado.

Sugere-se, para estudos futuros, uma replicação deste estudo em uma maior quantidade de empresas familiares, a fim de analisar com uma amostra representativa, como este tipo de empresa faz uso de características e comportamentos resilientes no processo de adaptação ao período de recessão econômica do Brasil, seja esta adaptação envolvendo a manutenção ou o crescimento/expansão no mercado. Similarmente, novos estudos também poderiam expandir o período de análise para além de 2014 – 2019, deixando de visualizar apenas o evento da recessão econômica, envolvendo deste modo, a influência de questões políticas ou sociais neste tipo de empresa, por exemplo, assim como a maneira que as características e os comportamentos resilientes influenciam a adaptação de empresas familiares ao longo de seu processo sucessório. Em tempo, destacamos a oportunidade de pesquisa de analisar a resiliência sob a perspectiva da estratégia como prática social, analisando o fenômeno da estratégia aberta (*open strategizing*), destacado por Lavarda e Leite (2022). Por fim, destaca-se a importância de novos estudos frente a adaptação de organizações as mudanças e crises no ambiente, uma vez que isto influencia diretamente o âmbito social, bem como o teórico e prático da ciência da administração.

## REFERÊNCIAS

- ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, v. 62, n. 1, p. 1-18, 2016.
- BARASA, E.; MBAU, R.; GILSON, L. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. **International Journal of Health Policy and Management**, v. 7, n. 6, p. 491-503, 2018.
- BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 2011.
- CARLSON, L.; BASSETT, G.; BURHRING, W.; COLLINS, M.; FOLGA, S.; HAFFENDEN, B.; PETIT, F. **Resilience theory and applications**. Argonne National Laboratory, Decision and Information Sciences Division, ANL/DIS-12-1, Argonne, IL, 2012.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 5, p. 555-575, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. (2. ed.). Porto Alegre: Artmed, 2007
- DALZIELL, E. P.; MCMANUS, S. T. Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance. **International Forum for Engineering Decision Making (IFED)**, University of Canterbury, Christchurch, 2004.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DE MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008.

DRUCKER, P. E. Redesigning the corporation requires a new set of tools and concepts: the information executives need. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 54-63, 1995.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE**, v. 38, n. 2, p. 6-17, 1998.

GORESKE, A. M. Mudança Organizacional – Capacidade de Adaptação. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, v. 2, p. 1-13, 2007.

HAMEL, G.; VÄLIKANGAS. The Quest for Resilience. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 9, p. 52–63, 2003.

JORNAL DA USP. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-emdia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentosno-brasil/>. Acesso em: 21 set. 2019.

HOSSEINI, S.; BARKER, K.; RAMIREZ-MARQUEZ, J. E. A review of definitions and measures of system resilience. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 145, n. 1, p. 47-61, 2016.

LAVARDA, R. A. B.; LEITE, F. K. Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 2, p. 214-222, 2022.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.

LINNENLUECKE, M. K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 4-30, 2017.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. *In: III Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Brasília, DF, Brasil, 2003.

MILES, R.; SNOW, C. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

NOGUEIRA, M. G. S.; HALLAL, D. R. Resiliência Organizacional como Capacidade Estratégica para um Melhor Desempenho: um Estudo em Empresas de Tecnologia da Informação da Cidade de Caçador/SC. *In: Anais do VI Encontro de Estudos em Estratégia*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 2013.

NOGUEIRA, M. G. S.; GONÇALO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. *Revista Espacios*, v. 37, n. 7, p. 18-33, 2017.

NOGUEIRA, M. G. S.; MELO, P. A. Principais Acontecimentos Ocorridos em Instituições Federais que Podem Impactar na Capacidade Estratégica de Resiliência – Gestão da Coordenação de Cursos. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, v. 10, n. 5, 11731189, 2017.

PELLISSIER, R. The Implementation of Resilience Engineering to Enhance Organizational Innovation in a Complex Environment. *International Journal of Business and Management*, v. 6, n. 1, p. 145–164, 2011

PINHEIRO, A. F. A. A interferência da crise econômica no comportamento do consumidor, em relação aos pequenos comércios locais. *South American Development Society Journal*, v. 2, n. 5, p. 27-41, 2016.

PORTAL G1. **Por três anos seguidos, Brasil fecha mais empresas do que abre, diz IBGE.** 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/10/03/por-tres-anos-seguidos-brasil-fecha-mais-empresas-do-que-abre-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 20 set. 2019.

RAASCH, M.; SILVEIRA-MARTINS, E.; GOMES, C. C. Resiliência: uma Bibliometria em Bases de Dados Nacionais e Internacionais. *Revista de Negócios*, v. 22, n. 4, p. 40-55, 2018.

REVISTA EXAME. **PIB do Brasil só recuperou 30% do que foi perdido na crise econômica.** 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/pib-do-brasil-so-recuperou-30-do-que-foi-perdido-na-crise-economica/>. Acesso em: 20 set. 2019.

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar:** conflitos e soluções. (1a ed.). São Paulo: CLA Editora, 2007.

SANTOS, S. M. S. **Proposta de profissionalização de empresa familiar:** um estudo de caso de uma instituição de ensino privada da região Sul Fluminense (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, Brasil, 2017.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n1.537>

SEBRAE. **Relatório especial** (\*) – empresas familiares. 2015. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf). Acesso em: 19 set. 2019.

SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; DANTAS, A.; LE MASURIER, J.; WILKINSON, S.; VARGO, J. **Building organisational resilience: a summary of key research findings**. Resilient organisations research programme, 6 August, New Zealand, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo, Nova Cultura, 1988.

VIEIRA, L. **A nova ordem da resiliência**. HSM Management Update, v. 38, p. 1-3, 2006.

VOLTZ, J. P.; AYDOS, M. R. Gestão e Sucessão em Empresas Familiares de Pequeno Porte em Porto Alegre. **Anais do IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2018.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

YUNES, M. A. M. **A questão triplamente controversa da Resiliência em famílias de baixa renda** (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2001.

ZHOU, K.; LI, C. How does strategic orientation matter in Chinese firms? **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, p. 447-466, 2007

ZELLWEGER, T. M. **Managing the family business: theory and practice**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017.