

ENVOLVIMENTO FAMILIAR, CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: EVIDÊNCIAS DA REGIÃO IMEDIATA LARANJEIRAS DO SUL–QUEDAS DO IGUAÇU

Antonio Maria da Silva Carpes¹
Roberta Kaori Yasugi²

RESUMO:

Este estudo analisa como o envolvimento familiar, o ciclo de vida organizacional e o desempenho são percebidos em pequenas e médias empresas da região imediata Laranjeiras do Sul – Quedas do Iguaçu. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem baseada em dados quantitativos e interpretação qualitativa, a partir da aplicação de questionários estruturados encaminhados para 22 empresas. Os resultados evidenciam elevado nível de envolvimento familiar, com influência tanto em objetivos econômicos quanto não econômicos. Observou-se predominância de empresas em estágios iniciais do ciclo de vida organizacional, com estruturas centralizadas e baixa formalização. O desempenho organizacional apresentou percepção positiva, sobretudo na dimensão não financeira. De forma integrada, os achados indicam que o desempenho das empresas é influenciado pela combinação entre características familiares e estruturais ao longo de sua trajetória. O estudo contribui ao integrar essas variáveis em um contexto regional ainda pouco explorado.

Palavras-chave: Envolvimento familiar. Ciclo de vida organizacional. Desempenho. PMEs.

1 INTRODUÇÃO

As organizações operam em ambientes dinâmicos, sendo influenciadas por variáveis internas e externas que impactam seu desempenho no curto e no longo prazo. Nesse contexto, o desempenho organizacional está associado à capacidade das empresas em gerenciar tais variáveis, as quais se manifestam de maneira distinta ao longo das diferentes etapas da vida organizacional (Pereira, 2008).

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por elevada competitividade, exigindo das organizações níveis crescentes de eficiência e adaptação para garantir sua permanência e perenidade (Wittmann; Maciel; Wittmann, 2024). Nesse cenário, as pequenas e médias empresas (PMEs) ganharam destaque especialmente a partir do período pós-fordista, em razão de sua flexibilidade e capacidade de resposta às mudanças do mercado (La Rovere, 1999).

No contexto brasileiro, as PMEs possuem elevada relevância econômica e social, sendo majoritariamente constituídas por empresas familiares. Estimativas indicam que esse tipo de organização representa parcela significativa das empresas privadas e da geração de empregos no país (Oliveira e Rezende; Elias, 2010). Além disso, tais organizações desempenham papel fundamental no desenvolvimento regional, sobretudo em localidades com menor dinamismo econômico.

Apesar de sua relevância, as PMEs enfrentam desafios específicos relacionados à limitação de recursos, à informalidade gerencial e à sobreposição entre relações familiares e

¹ Doutorado em Contabilidade e Administração – Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Laranjeiras do Sul PR

² Graduada em ciências econômicas – Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Laranjeiras do Sul PR

organizacionais. Nesse sentido, o envolvimento familiar emerge como uma variável relevante para compreender a dinâmica dessas empresas, podendo influenciar tanto aspectos estratégicos quanto operacionais (Chua; Chrisman; Sharma, 1999).

Paralelamente, a teoria do ciclo de vida organizacional (CVO) oferece uma lente analítica importante para compreender a evolução das empresas ao longo do tempo. Modelos clássicos (Adizes, 1993; Miller e Friesen; 1984; Lester, Parnell e Carraher, 2003) indicam que as organizações passam por diferentes estágios, cada qual com características estruturais, gerenciais e estratégicas específicas, que podem afetar diretamente seu desempenho.

Dessa forma, tanto o envolvimento familiar quanto o estágio do ciclo de vida organizacional configuram-se como fatores potencialmente relevantes para explicar o desempenho das PMEs. Estudos anteriores têm analisado essas variáveis de forma isolada ou em combinações parciais, associando-as a aspectos como governança, sucessão e longevidade organizacional (Chrisman, Chua e Steier, 2005; Zellweger; Eddleston e Kellermanns, 2010; Rösner, 2022).

Entretanto, ainda são limitadas as investigações que analisam conjuntamente o envolvimento familiar e o ciclo de vida organizacional como fatores explicativos do desempenho, especialmente em contextos regionais específicos. No estado do Paraná, embora existam estudos voltados ao desempenho de PMEs e ao uso de práticas de gestão (Kovalski Ribeiro e Lepchak, 2021), observa-se uma lacuna quanto à análise integrada dessas variáveis em recortes territoriais menos explorados.

Nesse sentido, a região imediata Laranjeiras do Sul–Quedas do Iguaçu apresenta-se como um campo empírico relevante, caracterizado pela predominância de pequenas e médias empresas, forte presença do setor agropecuário e indicadores socioeconômicos inferiores à média estadual (Theis e Krajevski, 2024). Tais características reforçam a importância de compreender os fatores que influenciam o desempenho das organizações locais.

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: como o envolvimento familiar e o estágio do ciclo de vida organizacional se relacionam com o desempenho das pequenas e médias empresas da região imediata Laranjeiras do Sul–Quedas do Iguaçu? Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre o envolvimento familiar, o ciclo de vida organizacional e o desempenho das pequenas e médias empresas sediadas na referida região.

A pesquisa justifica-se pela relevância das PMEs na economia brasileira, responsáveis por parcela significativa do Produto Interno Bruto e da geração de empregos (SEBRAE, 2023), bem como pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre os fatores que influenciam seu desempenho. Sob a perspectiva prática, os resultados podem subsidiar gestores e formuladores de políticas públicas na proposição de estratégias voltadas ao fortalecimento e à perenidade dessas organizações.

Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa insere-se na interface entre os estudos sobre empresas familiares, ciclo de vida organizacional e desempenho empresarial. A literatura tem avançado de forma significativa ao analisar o envolvimento familiar e suas implicações na governança e no desempenho das organizações (Chrisman, Chua e Steier, 2005; Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010; Harms et al., 2018), bem como ao investigar os estágios do ciclo de vida organizacional e suas relações com estruturas e estratégias empresariais (Miller e Friesen, 1984; Lester, Parnell e Carraher, 2003). Adicionalmente, estudos voltados ao desempenho de pequenas e médias empresas têm explorado fatores internos e práticas gerenciais como determinantes de resultados organizacionais (Davidsson et al., 2010).

Entretanto, observa-se que tais abordagens têm sido conduzidas, em sua maioria, de forma isolada ou com integrações parciais, havendo ainda limitações quanto à análise conjunta do envolvimento familiar e do ciclo de vida organizacional como fatores explicativos do

desempenho, especialmente no contexto de pequenas e médias empresas (Rösner, 2022; Tonial, 2017). Assim, avançando em relação aos estudos anteriores ao propor uma abordagem integrativa ainda pouco explorada na literatura, especialmente em contextos regionais de baixa densidade econômica, esta pesquisa busca contribuir para o avanço da literatura ao integrar essas três dimensões analíticas em um mesmo modelo investigativo, ampliando a compreensão sobre os determinantes do desempenho organizacional em contextos regionais específicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ciclo de Vida Organizacional

A teoria do ciclo de vida organizacional (CVO) busca explicar o desenvolvimento das organizações ao longo do tempo, considerando que estas passam por diferentes estágios com características estruturais e gerenciais específicas. Entre os diversos modelos propostos na literatura, Lester, Parnell e Carraher (2003) propõem uma configuração estruturada em cinco estágios: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. Ao olhar dos autores as organizações evoluem de forma não linear, sendo influenciadas por decisões gerenciais moldadas pelo ambiente organizacional. As referidas fases apresentam diferentes níveis de formalização, centralização e capacidade de inovação, o que impacta diretamente os processos organizacionais e consequentemente o desempenho da empresa.

Evidências empíricas reforçam a relevância do ciclo de vida organizacional na análise do desempenho empresarial. Nesse sentido, Santana Júnior e Callado (2020) identificaram que os diferentes estágios do CVO influenciam diretamente o uso de medidas de desempenho em empresas industriais, indicando que as práticas gerenciais e os mecanismos de controle se adaptam conforme a evolução organizacional. Esse achado sugere que o estágio do ciclo de vida pode afetar não apenas a estrutura organizacional, mas também a forma como o desempenho é mensurado e gerenciado nas empresas.

Estudos empíricos (Kovalski, Ribeiro e Lepchak, 2021; Hattore, 2021) têm evidenciado que o estágio do ciclo de vida organizacional está associado a mudanças nas práticas de gestão e no desempenho das empresas. Dessa forma, o CVO constitui uma variável relevante para compreender o desempenho organizacional, na medida em que as características de cada estágio podem favorecer ou limitar os resultados das empresas. Nessa linha, pressupõem-se que o estágio do ciclo de vida organizacional esteja associado ao desempenho das PMEs.

2.2 Envolvimento Familiar

O envolvimento familiar refere-se ao grau de participação da família na propriedade, gestão e controle da empresa, sendo um elemento central na caracterização das organizações familiares. De acordo com Chua, Chrisman e Sharma (1999), a essência das empresas familiares está associada à influência da família sobre os objetivos e comportamentos organizacionais.

Por outro lado, a literatura (Debicki et al., 2017; Gorgen, 2021) aponta desafios associados a essa participação da família na gestão, como conflitos familiares, resistência à profissionalização e dificuldades nos processos sucessórios. Dessa forma, o impacto do envolvimento familiar sobre o desempenho organizacional não é unívoco, podendo variar conforme o contexto e o grau de influência da família.

Estudos empíricos têm evidenciado relações significativas entre envolvimento familiar e desempenho. Rösner (2022) identificou uma relação positiva entre essas variáveis em PMEs brasileiras. Em contexto internacional, Comino Jurado, Sanchez e Martinez (2021) demonstraram que o envolvimento familiar impactou decisões financeiras, especialmente o

nível de endividamento das empresas. Tais resultados sinalizam que a presença da família na gestão pode influenciar tanto decisões estratégicas quanto resultados organizacionais. Nesse sentido, espera-se que o envolvimento familiar esteja associado ao desempenho das PMEs.

2.3 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é um construto multidimensional que reflete o nível de resultados alcançados pelas empresas, podendo envolver dimensões financeiras, operacionais e estratégicas. Em termos conceituais, está relacionado à eficiência e eficácia na utilização de recursos para geração de valor (Delaney e Huselid, 1996; Moreira, Tartarotti e De Toni, 2021).

A literatura distingue duas principais abordagens de mensuração: objetiva e subjetiva. A abordagem objetiva baseia-se em indicadores financeiros e quantitativos, como lucro, crescimento e rentabilidade, enquanto a abordagem subjetiva considera a percepção dos gestores quanto ao desempenho da organização (Rösner, 2022). Essa complementaridade é particularmente relevante no contexto das PMEs, em que a disponibilidade de dados estruturados pode ser limitada.

Astrachan et al. (2019), por exemplo, propuseram uma escala de mensuração que incorpora não apenas indicadores financeiros, mas também dimensões relacionadas à coesão familiar, ao empreendedorismo e ao capital social. Essa abordagem reforça a necessidade de considerar o desempenho de forma mais abrangente, especialmente em organizações familiares, nas quais objetivos não econômicos também podem influenciar a percepção de sucesso.

Estudos anteriores (Davidsson, Delmar e Wiklund, 2005) têm buscado identificar fatores determinantes do desempenho em pequenas e médias empresas, destacando o papel das práticas gerenciais, das características do ambiente organizacional. No contexto brasileiro, pesquisas recentes também têm associado o desempenho a fatores como governança, controles gerenciais e características estruturais das organizações (Rösner, 2022; Souza, 2022). Assim, o desempenho organizacional é compreendido como variável resultante de uma diversidade de fatores internos relacionados à estrutura e à gestão das empresas.

2.4 Síntese teórica dos pressupostos da pesquisa

A literatura revisada indica que tanto o ciclo de vida organizacional quanto o envolvimento familiar são fatores relevantes para a compreensão do desempenho das empresas. No entanto, observa-se que tais variáveis têm sido predominantemente analisadas de forma isolada, havendo espaço para investigações que integrem essas dimensões em um mesmo modelo analítico.

No contexto das PMEs, essa integração torna-se ainda mais relevante, uma vez que essas organizações frequentemente combinam características estruturais associadas ao estágio de desenvolvimento com dinâmicas familiares que influenciam a gestão e a tomada de decisão. Diante disso, a pesquisa parte de alguns pressupostos:

P1: O estágio do ciclo de vida organizacional está associado ao desempenho das pequenas e médias empresas.

P2: O envolvimento familiar está associado ao desempenho das pequenas e médias empresas.

P3: O envolvimento familiar e o ciclo de vida organizacional, conjuntamente, estão associados ao desempenho das pequenas e médias empresas.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo empírico de natureza descritiva, com apoio quantitativo e uma abordagem qualitativa, realizado junto a pequenas e médias empresas (PMEs) sediadas na região imediata Laranjeiras do Sul–Quedas do Iguaçu. A população da pesquisa compreende empresas dos setores de comércio, serviços e indústria, sendo adotados como critérios de inclusão organizações classificadas como micro, pequenas e médias empresas, conforme parâmetros do SEBRAE e do BNDES.

A amostra foi definida por acessibilidade, contemplando empresas que aceitaram participar da pesquisa. Os dados foram coletados nas empresas, a partir de um levantamento realizado por questionários aplicados no segundo semestre de 2025. A partir das respostas dos gestores/ proprietários por serem considerados informantes-chave quanto às características organizacionais, ao envolvimento familiar e ao desempenho das empresas. Ao todo, foram obtidas respostas 22 respostas válidas, compondo a base de dados analisada.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir de questionário fechado, organizado em blocos correspondentes às variáveis da pesquisa. Para a variável ciclo de vida organizacional, utilizou-se como base o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), operacionalizado por meio de 20 assertivas segregadas igualmente entre os cinco estágios da vida organizacional.

O envolvimento familiar foi mensurado a partir de itens que capturam a participação da família na propriedade, gestão e tomada de decisão, com base na literatura de empresas familiares. Para coletar a percepção dos gestores em relação a dimensão envolvimento familiar () fora construído um roteiro de 18 questões, baseado no constructo apresentado por Chrisman, Chua e Sharma, (1999), distribuídas igualmente e segregadas em três blocos: (i) objetivos econômicos da família; (ii) Objetivos não econômicos da família; e (iii) Essência familiar (quadro2). O constructo da dimensão envolvimento familiar utilizou-se constructo trazido por

Já o desempenho organizacional foi avaliado por meio de indicadores subjetivos, considerando a percepção dos gestores quanto aos resultados da empresa. Segundo Astrachan et al (2019) ambas as dimensões apresentam seis afirmativas que visam extrair do respondente seu nível de concordância a respeito da referida afirmação (Quadro 2). O mesmo critério de arguição foi proposto para as variáveis CVO e Envolvimento Familiar, a partir da utilização da escala likert de seis pontos, cuja escolha foi no intuito de mitigar as limitações que tendem a respostas centrais, encontradas nos modelos das escalas tradicionais (Albaum, 1977).

Os dados foram coletados por meio da aplicação dos questionários organizados em base eletrônica para tratamento e análise. O acesso às empresas foi viabilizado com o apoio da Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Centro Oeste do Paraná (CACICOPAR), entidade representativa regional que congrega associações comerciais locais. A parceria institucional teve como objetivo chancelar a proposta de pesquisa relacionando a contribuição as entidades representativas do universo pesquisado. Nesse sentido, os questionários foram disponibilizados em formato eletrônico e encaminhados aos potenciais respondentes por meio de e-mail e aplicativo de mensagens (WhatsApp), com o apoio das associações comerciais filiadas.

A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas estatísticas descritivas e análise das respostas oriundas do levantamento realizado. Inicialmente, procedeu-se à análise descritiva das variáveis, com o objetivo de caracterizar a amostra. Na sequência, foram realizadas análises de associação das percepções relacionadas as variáveis, buscando identificar relações entre o ciclo de vida organizacional, o envolvimento familiar e o desempenho das empresas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra pesquisada

A amostra da pesquisa foi composta por 22 empresas sediadas na região imediata Laranjeiras do Sul–Quedas do Iguaçu, cujos respondentes ocupam majoritariamente posições de liderança, como proprietários, sócios e gestores.

Tabela 1 - Estatística Descritiva

Variável	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Idade da empresa (anos)	18,6	13,0	16,2	1	52
Nº de funcionários	14,3	5,0	26,7	0	125
Nº de sócios	1,6	2,0	1,4	0	6
Idade (anos)	44,0	42,5	14,3	22	75
Tempo de empresa (anos)	16,1	11,1	14,2	1	54

Fonte: Empresas pesquisadas (2025)

Os dados evidenciam (tabela 1) idade média de 18,6 anos, com mediana de 13 anos, indicando a presença simultânea de empresas jovens e organizações mais consolidadas. O elevado desvio padrão reforça a heterogeneidade da amostra, característica relevante para a análise sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional.

Em relação ao porte, o número médio de funcionários é de aproximadamente 14 membros, embora a mediana de 5 colaboradores indique predominância de estruturas enxutas, típicas de pequenas empresas. A elevada dispersão observada decorre da presença de casos específicos com maior número de empregados, sem comprometer o enquadramento geral como PMEs (tabela 1).

Quanto à estrutura societária, observa-se média de 1,6 sócios por empresa, com mediana igual a 2, sugerindo predominância de organizações com controle concentrado, muitas vezes de caráter familiar, o que reforça a relevância da variável envolvimento familiar na análise proposta (tabela 1).

Da mesma forma, dados referentes ao perfil dos respondentes foram requeridos. A amostra da pesquisa foi composta por 22 respondentes, com distribuição equilibrada entre os gêneros. Observa-se predominância de indivíduos na faixa etária entre 31 e 50 anos (54,5%), indicando experiência consolidada na gestão das empresas. Em relação à escolaridade, destaca-se que 59,1% possuem ensino superior ou pós-graduação, sugerindo um nível relevante de qualificação. Quanto ao tempo de atuação, a média aproximada é de 16 anos, evidenciando estabilidade e conhecimento acumulado sobre o negócio.

4.2 Ciclo de vida organizacional das empresas pesquisadas

A análise do ciclo de vida organizacional, com base no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), evidencia predominância de empresas no estágio de nascimento (11) e crescimento (1), refletindo características típicas da região analisada, marcada por empreendimentos de pequeno porte, estrutura organizacional simples e forte centralização das decisões na figura do proprietário.

Entretanto, observa-se a presença relevante de empresas nos estágios de rejuvenescimento (4) e declínio (6), que conjuntamente representam parcela significativa da amostra. Esses estágios indicam organizações que, embora já tenham superado fases iniciais, enfrentam desafios relacionados à adaptação estratégica, inovação e manutenção da competitividade, ou ainda sinais de fragilidade organizacional. Considerando a amostra total e

a distribuição apresentada, pode-se observar que apenas 3 empresas se encontram no estágio de maturidade.

Fora identificado na amostra pesquisada, organizações em fase de transição entre estágios, evidenciando que aproximadamente três empresas apresentam características simultâneas de mais de uma fase do ciclo de vida. Esse resultado é coerente com a literatura, que reconhece o caráter dinâmico e não linear do ciclo de vida organizacional, no qual as empresas podem transitar entre estágios ou apresentar sobreposição de características (Lester, Parnell e Carraher, 2003).

Essa condição reforça a heterogeneidade da amostra e sugere que o desenvolvimento organizacional das empresas analisadas não ocorre de forma rígida, mas sim adaptativa, influenciada por fatores internos, como a gestão, e externos, como o ambiente competitivo. Ademais, a coexistência de diferentes estágios contribui para compreender as variações observadas no desempenho organizacional, especialmente quando associadas ao nível de envolvimento familiar.

A baixa presença de especialistas e a limitada divisão do poder decisório reforçam a concentração das decisões na figura do proprietário, aspecto também evidenciado na análise do envolvimento familiar. Além disso, embora parte das empresas demonstre elementos associados a estágios mais avançados, como algum nível de formalização e uso de sistemas de informação, tais características ainda se mostram incipientes.

Esse resultado converge com os achados de Santana Júnior e Callado (2020), ao evidenciar que empresas em diferentes estágios do ciclo de vida apresentam variações nas práticas de gestão e no uso de indicadores de desempenho. No presente estudo, observa-se que a predominância de estágios iniciais pode limitar a adoção de práticas gerenciais mais estruturadas, influenciando o desempenho organizacional.

4.3 Envolvimento familiar

O envolvimento familiar foi analisado a partir de três dimensões: objetivos econômicos, objetivos não econômicos e essência familiar, conforme proposto por Chua, Chrisman e Sharma (1999) e operacionalizado em estudos empíricos como Tonial (2017) e Rösner (2022).

4.3.1 Objetivos econômicos da família

O constructo do envolvimento familiar buscou quantificar o quanto a família influencia na gestão e toma de decisão das empresas pesquisadas. Os resultados referentes a dimensão econômica estão sistematizados no quadro 1.

Quadro 1 - Dimensão econômica

Objetivos econômico da família	Escala Likert de 6 pontos					
	1	2	3	4	5	6
A manutenção da propriedade da empresa por parte da família é um objetivo importante quando tomo decisões.	1		3	1	2	15
A proteção do patrimônio atual da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		1		1	3	17
A segurança financeira da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		1		1		20
A construção de riqueza para futuras gerações da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		1		5	2	14
A manutenção e melhoria do estilo de vida atual da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.			4		3	15
A melhoria do estilo de vida atual da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		1	3	1	2	15
Total	1	4	10	9	12	96

Média	0,16	0,66	1,66	1,5	2	16
--------------	------	------	------	-----	---	----

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados evidenciam (quadro 1) forte predominância de concordância nos níveis mais elevados da escala (5 e 6), especialmente nas assertivas relacionadas à segurança financeira da família, proteção do patrimônio e construção de riqueza para gerações futuras. Destaca-se que a assertiva “a segurança financeira da família é um objetivo importante na tomada de decisão” apresentou a maior concentração de respostas no nível máximo (20 respondentes), evidenciando que as decisões organizacionais estão fortemente orientadas à preservação da estabilidade econômica familiar.

De forma geral, a distribuição das respostas indica que os gestores priorizam decisões conservadoras, voltadas à proteção patrimonial e à manutenção das condições econômicas da família. Esse comportamento está alinhado com a literatura, que aponta que empresas familiares tendem a privilegiar a continuidade e a segurança financeira em detrimento de estratégias mais arriscadas de crescimento (Chrisman; Chua; Steier, 2005; Rösner, 2022).

4.3.2 Objetivos não econômicos da família

Na dimensão dos objetivos não econômicos, os resultados também indicam elevado nível de concordância, ainda que com maior dispersão em comparação à dimensão econômica. A seguir (quadro 2) a síntese das respostas.

Quadro 2 – Dimensão não econômica

Objetivo Não Econômico da Família	Escala Likert de 6 pontos					
	1	2	3	4	5	6
A manutenção de laços afetivos familiares é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		4	2	3	4	9
A manutenção ou aumento do <i>status</i> social da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	2	3	4	3	6	4
É um objetivo importante quando tomo decisões que a empresa reflita a imagem da família perante a sociedade.			3	2	8	9
A construção e manutenção de uma boa reputação da família perante a sociedade é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.			2	1	7	12
A manutenção ou aumento da harmonia da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		1	3	2	7	9
A manutenção dos valores e do legado da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.			2	3	3	14
Total	2	8	16	14	35	57
Média	0,33	1,33	2,66	2,33	5,83	9,5

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Observa-se (quadro 2) um destaque para as assertivas relacionadas à reputação da família (12 respostas no nível máximo), imagem perante a sociedade (9) e manutenção do legado familiar (14). Esses resultados evidenciam que os gestores consideram elementos intangíveis no processo decisório, reforçando a importância dos aspectos socioemocionais. Adicionalmente, variáveis como harmonia familiar (9) e laços afetivos (9) também apresentaram níveis relevantes de concordância, indicando que a gestão busca equilibrar objetivos organizacionais com a preservação das relações familiares. Esses achados corroboram a perspectiva de que empresas familiares são orientadas não apenas por objetivos econômicos, mas também por metas socioemocionais, conforme destacado por Debicki et al.

(2017), o que pode influenciar diretamente a forma como as estratégias são definidas e executadas.

4.3.3 Dimensão Essência familiar

A dimensão essência familiar apresentou os níveis mais homogêneos e elevados de concordância, indicando forte alinhamento entre os membros da família e a organização. Os resultados são mostrados (quadro 3) a seguir.

Quadro 3 – Essência Familiar

Essência Familiar	Escala Likert de 6 pontos					
	1	2	3	4	5	6
Os membros da família sentem-se orgulhosos de fazer parte da empresa.				5	8	9
Os membros da família são leais a empresa.			1	5	3	13
Os membros da família apoiam publicamente a empresa.		2	1	2	2	15
Os membros da família se preocupam com o futuro da empresa.			2	4	3	13
Os membros da família estão dispostos a se sacrificar para ajudar a empresa a ser bem-sucedida.	1		5	3	2	11
Os membros da família têm interesse em manter o controle da empresa.	1	3	3	5		10
Total	2	5	12	24	18	71
Média	0,33	0,83	2	4	3	11,83

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As assertivas com maior destaque (quadro 3) foram o Apoio público à empresa (15 respostas no nível máximo) e na sequência Lealdade dos membros familiares (13) Preocupação com o futuro da empresa (13). Além disso, aspectos como orgulho de pertencimento e disposição para sacrifícios pessoais também apresentaram níveis relevantes de concordância, evidenciando um forte vínculo emocional entre família e empresa.

Esses resultados (quadro 3) indicam que a empresa não é percebida apenas como uma unidade econômica, mas como uma extensão da família, reforçando o conceito de “essência familiar” discutido por Chrisman, Chua e Steier (2005). Tal característica tende a fortalecer o comprometimento organizacional, mas pode também intensificar a centralização das decisões e dificultar processos de profissionalização.

4.3.4 Síntese do envolvimento familiar

De modo geral, os resultados evidenciam elevado nível de envolvimento familiar nas empresas pesquisadas, manifestado tanto em dimensões econômicas quanto não econômicas. A forte presença de objetivos relacionados à segurança financeira, reputação e continuidade familiar sugere que a gestão dessas organizações está orientada por uma lógica que combina racionalidade econômica e vínculos socioemocionais.

Esse padrão reforça evidências empíricas anteriores (Rösner, 2022; Tonial, 2017), indicando que o envolvimento familiar exerce influência direta sobre o comportamento estratégico das empresas, podendo impactar seu desempenho e sua trajetória ao longo do ciclo de vida organizacional.

4.4 Desempenho organizacional

A análise do desempenho organizacional foi realizada a partir de duas dimensões: desempenho financeiro e desempenho não financeiro, ambas mensuradas por meio de escala

Likert de seis pontos, conforme operacionalização adotada por Astrachan et al. (2019) e Rösner (2022).

A primeira análise está evidenciada no quadro 4 com os resultados a respeito da percepção dos respondentes acerca do desempenho financeiro das empresas pesquisadas.

Quadro 4: dimensão desempenho financeiro

Desempenho Financeiro	Escala Likert de 6 pontos					
	1	2	3	4	5	6
A empresa apresenta lucro desejado.	2		1	8	9	2
A empresa apresenta receita/vendas desejada.	2		2	6	9	3
A empresa apresenta custo operacional adequado.	1		7	6	6	2
A empresa apresenta um nível de compras adequado.			3	5	10	4
A empresa apresenta um caixa adequado para honrar suas obrigações.	2	1	1	5	7	6
A performance global da empresa está em um nível desejado.	2	1	4	8	3	4
Total	9	2	18	38	44	21
Média	1,5	0,33	3	6,33	7,33	3,5

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os resultados do desempenho financeiro evidenciam predominância de respostas nos níveis de concordância (4, 5 e 6), indicando uma percepção positiva dos gestores em relação aos resultados econômicos das empresas. As assertivas relacionadas ao lucro desejado e à receita/vendas apresentaram maior concentração nos níveis 4 e 5, sugerindo que, embora os resultados sejam considerados satisfatórios, ainda há espaço para melhoria. Esse padrão indica uma percepção de desempenho moderadamente positivo, mas não plenamente otimizado (quadro 4).

Destaca-se também a variável caixa, na qual se observa (quadro 4) maior dispersão com presença significativa no nível máximo (6), indicando que parte relevante das empresas percebe possuir capacidade adequada para honrar suas obrigações financeiras. Esse resultado sugere um nível de estabilidade financeira no curto prazo, mesmo em contextos organizacionais menos estruturados.

Por outro lado, a assertiva relacionada ao custo operacional apresentou maior dispersão entre os níveis intermediários da escala, indicando possível dificuldade no controle ou monitoramento mais eficiente dos custos, o que é característico de empresas em estágios iniciais ou com menor formalização gerencial (quadro 4).

De forma geral, os resultados indicam que o desempenho financeiro é percebido como satisfatório, porém com limitações associadas à gestão operacional e à busca por maior eficiência, o que está alinhado com estudos que apontam restrições gerenciais e informacionais em PMEs (Delaney; Huselid, 1996; Rösner, 2022).

A dimensão não econômica, cujo propósito está em averiguar aspectos qualitativos em relação a percepção dos respondentes quanto ao desempenho organizacional, trouxe os resultados apresentados no quadro 5.

Quadro 5 – Dimensão não econômica

Desempenho não financeiro	Escala Likert de 6 pontos					
	1	2	3	4	5	6
A empresa apresenta uma reputação desejada.				2	7	13
A empresa apresenta produtos com qualidade.					5	17
A empresa apresenta produtos com preços competitivos.	1			1	6	14
Os clientes estão satisfeitos com a empresa.				2	9	11
Os colaboradores estão satisfeitos com a empresa.				1	12	9

Os sócios estão satisfeitos com a empresa.		1		2	9	10
Total	1	1	0	8	48	74
Média	0,16	0,16	0	1,33	8	12,33

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os resultados do desempenho não financeiro (quadro 5) apresentam forte concentração nos níveis mais elevados da escala (5 e 6), indicando uma percepção amplamente positiva em relação aos indicadores intangíveis.

As assertivas qualidade dos produtos (17 respostas no nível máximo), reputação da empresa (13) e satisfação dos clientes (11) sugerem que as empresas possuem forte posicionamento em atributos qualitativos, os quais são fundamentais para a sustentação da competitividade, especialmente em mercados locais e regionais. Além disso, variáveis internas como satisfação dos colaboradores (21) e dos sócios (19) também apresentaram níveis elevados de concordância, indicando um ambiente organizacional relativamente estável e alinhado internamente. A assertiva relacionada a preços competitivos também apresentou elevada concordância (14 no nível máximo), indicando percepção de adequação ao mercado, mesmo diante de possíveis limitações estruturais (quadro 5).

Em um contexto geral, os resultados evidenciam que o desempenho não financeiro é percebido como superior ao desempenho financeiro, o que pode ser explicado pela maior facilidade de percepção e avaliação de aspectos intangíveis pelos gestores, especialmente em contextos onde há menor formalização de controles financeiros. Esses achados corroboram a literatura, que destaca a relevância de indicadores subjetivos de desempenho em PMEs, sobretudo em contextos onde dados objetivos são limitados (Delaney; Huselid, 1996; Astrachan et al., 2019; Rösner, 2022).

4.4.1 Síntese do desempenho organizacional

A análise conjunta das dimensões evidencia que as empresas pesquisadas apresentam uma percepção de desempenho positiva, com destaque para os indicadores não financeiros. Enquanto o desempenho financeiro demonstra níveis satisfatórios, porém com maior dispersão e limitações operacionais, o desempenho não financeiro revela maior consistência e níveis elevados de concordância, especialmente em aspectos relacionados à reputação, qualidade e satisfação dos stakeholders.

Esse padrão sugere que, no contexto analisado, os gestores tendem a valorizar e reconhecer mais fortemente os indicadores qualitativos, os quais podem atuar como sustentação para a competitividade e continuidade das empresas, mesmo diante de restrições estruturais e gerenciais.

4.5 Discussão dos resultados: integração das variáveis envolvimento familiar, ciclo de vida organizacional e desempenho

A análise integrada das variáveis envolvimento familiar, ciclo de vida organizacional (CVO) e desempenho organizacional permite avançar na compreensão dos fatores que caracterizam a gestão das pequenas e médias empresas (PMEs) da região imediata Laranjeiras do Sul – Quedas do Iguaçu, bem como responder ao problema de pesquisa proposto.

Os resultados evidenciam, inicialmente, que as empresas pesquisadas apresentam elevado nível de envolvimento familiar, manifestado tanto em objetivos econômicos — como a proteção do patrimônio e a segurança financeira — quanto em objetivos não econômicos, relacionados à reputação, legado e harmonia familiar. Ademais, a dimensão essência familiar

revelou forte presença de vínculos emocionais, lealdade e comprometimento com a continuidade do negócio.

Essa configuração sugere que a gestão das empresas está fortemente orientada por uma lógica familiar, na qual decisões estratégicas são influenciadas por interesses que transcendem a racionalidade puramente econômica. Tal evidência está alinhada aos achados de Chrisman, Chua e Steier (2005) e Debicki et al. (2017), os quais destacam que empresas familiares operam sob a influência de objetivos socioemocionais, impactando diretamente seu comportamento organizacional.

No que se refere ao ciclo de vida organizacional, observou-se predominância de empresas no estágio de nascimento, caracterizado por estruturas simples, centralização do poder decisório e baixo nível de formalização dos processos. Esse resultado reflete o contexto regional, marcado pela presença de empreendimentos de pequeno porte e com forte presença da figura do proprietário na condução das atividades.

Entretanto, destaca-se também a presença de empresas nos estágios de rejuvenescimento e declínio, que, de forma conjunta, representam parcela relevante da amostra. Ademais, identificou-se que algumas organizações se encontram em fase de transição entre estágios, evidenciando que o CVO não se apresenta de forma linear, mas sim dinâmica, conforme proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003).

A análise do desempenho organizacional revelou uma percepção positiva por parte dos gestores, com destaque para o desempenho não financeiro, especialmente em aspectos relacionados à reputação, qualidade dos produtos e satisfação dos clientes e colaboradores. Por outro lado, o desempenho financeiro, embora satisfatório, apresentou maior dispersão, indicando limitações na gestão operacional e no controle de resultados.

Ao integrar essas três dimensões, observa-se que o elevado envolvimento familiar, aliado à predominância de empresas em estágios iniciais do ciclo de vida, contribui para explicar o padrão de desempenho identificado na amostra. A centralização das decisões na figura do proprietário, característica tanto do envolvimento familiar quanto do estágio de nascimento do CVO, tende a direcionar as estratégias organizacionais para a preservação da estabilidade e da segurança financeira, em detrimento de iniciativas mais agressivas de crescimento. Esse comportamento pode explicar, por exemplo, a percepção positiva em relação à capacidade de honrar compromissos financeiros, ao mesmo tempo em que limita avanços mais significativos em indicadores de desempenho financeiro.

Adicionalmente, o forte vínculo emocional entre família e empresa contribui para o fortalecimento de aspectos intangíveis, como reputação, qualidade percebida e satisfação dos stakeholders, o que ajuda a explicar o melhor desempenho observado na dimensão não financeira. Esse resultado está em consonância com estudos que apontam que empresas familiares tendem a apresentar vantagens competitivas baseadas em capital social e reputacional (Debicki et al., 2017).

Por outro lado, a permanência em estágios iniciais do ciclo de vida, associada à baixa formalização dos processos e à limitada profissionalização da gestão, pode restringir a capacidade dessas empresas de evoluírem em termos de eficiência operacional e desempenho financeiro, conforme discutido por Lester, Parnell e Carraher (2003) e Santana Júnior e Callado (2020).

Dessa forma, os resultados permitem inferir que o desempenho organizacional das PMEs analisadas é influenciado por uma combinação de fatores estruturais e comportamentais, nos quais o envolvimento familiar exerce papel central, tanto como elemento de fortalecimento — ao promover coesão, comprometimento e orientação de longo prazo — quanto como possível limitador, ao reforçar a centralização e a resistência à profissionalização.

Assim, ao responder ao problema de pesquisa, conclui-se que o envolvimento familiar, o ciclo de vida organizacional e o desempenho das pequenas e médias empresas são percebidos de forma interdependente, sendo o desempenho resultado de uma dinâmica complexa em que características familiares e estruturais da organização se combinam ao longo do tempo. Isto posto, os pressupostos da pesquisa foram identificados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como o envolvimento familiar, o ciclo de vida organizacional e o desempenho das pequenas e médias empresas são percebidos na região imediata Laranjeiras do Sul – Quedas do Iguaçu. A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar que tais dimensões se manifestam de forma interdependente, contribuindo para a compreensão das dinâmicas de gestão das PMEs no contexto analisado.

No que se refere aos pressupostos teóricos estabelecidos, os achados empíricos indicam evidências consistentes de que o envolvimento familiar exerce influência sobre o desempenho organizacional, especialmente no fortalecimento de aspectos não financeiros, como reputação, qualidade e satisfação dos stakeholders. Da mesma forma, o ciclo de vida organizacional demonstrou relação com as características estruturais e gerenciais das empresas, evidenciando predominância de organizações em estágios iniciais, marcados por centralização decisória e baixa formalização.

Embora não tenha sido realizado teste de relações causais, os resultados permitem sustentar, em nível descritivo e interpretativo, que os pressupostos da pesquisa foram observados no contexto analisado. Nesse sentido, o estudo contribui ao evidenciar que o desempenho organizacional das PMEs é influenciado por uma combinação de fatores associados à estrutura organizacional e à presença da família na gestão.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa amplia a discussão ao integrar as variáveis envolvimento familiar, ciclo de vida organizacional e desempenho, contribuindo para o avanço de estudos no campo das empresas familiares e das PMEs, especialmente em contextos regionais ainda pouco explorados. Em termos práticos, os resultados oferecem subsídios para gestores e instituições de apoio, ao evidenciar a importância da profissionalização da gestão e do desenvolvimento de mecanismos de controle, sobretudo em empresas nos estágios iniciais do ciclo de vida.

Como limitação, destaca-se o tamanho da amostra, composta por 22 empresas, o que restringe a generalização dos resultados. Ademais, a utilização de dados perceptivos pode refletir vieses dos respondentes, especialmente considerando que a maioria ocupa posições de gestão nas empresas analisadas.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra e a aplicação de métodos quantitativos que permitam testar relações causais entre as variáveis investigadas. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre diferentes regiões, bem como a inclusão de variáveis relacionadas à governança corporativa e ao nível de profissionalização da gestão, de modo a aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho das PMEs.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1990. Acesso em: 29/08/2024.

ALBAUM, Gerald. **The Likert scale revisited: an alternate version**. Journal of the Market Research Society, v. 39, n. 2, p. 331-348, 1997.

ASTRACHAN, Joseph H.; PIEPER, Torstene M., KELLERMANN Franz W., ; WILLIAMS Jr Ralph I. Applying an organizational effectiveness approach to measure family business

performance. **Journal of Family Business Management**, Vol. 9 No. 3, pp. 349-374, 2019. Acesso em: 19/08/2024

BNDES. **Modificação da Classificação de Porte de Empresas**. Disponível em: BNDES modifica classificação de porte de empresa. Acesso em: 27/10/2024.

COMINO-JURADO, Maria; SÁNCHEZ-ANDÚJAR, Sônia; PARRADO-MARTÍNEZ, Purificación. **Reavaliando as decisões de financiamento de dívidas em empresas familiares: Envolvimento da família no conselho de administração e no estágio geracional**. Revista de Pesquisa Empresarial, v. 426-435, 2021.

CHRISMAN, James J.; STEIER, Lloyd.; CHUA, Jess H. Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 6, p. 935-947, 2008. Acesso em: 04/05/2025.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J. ; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999. Acesso em 05/04/2025

DAVIDSSON, Per, ACHTENHAGEN, Leona, e NALDI, Lucia. (2010). **Small firm growth**. Foundations and Trends in Entrepreneurship, 6(2), 69-166. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>. Acesso em 03/05/2025.

DAVIDSSON, Per; DELMAR, Frédéric; WIKLUND, Johan. **Entrepreneurship and the Growth of Firms**. In: Entrepreneurship and the Growth of Firms. Edward Elgar Publishing, 2006.

DEBICKI, Bart J.; KELLERMANN, Franz W.; CHRISMAN, James J.; PEARSON, Allison W.; SPENCER, Brett A. Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 1, 2016/2017.

DELANEY, John T.; HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, 1996.

GORGEN, Brena. **Desafios na gestão de empresa familiar: Um estudo de caso com base no processo administrativo**, 2021. Acesso em 21/05/2025

HARMS, Henrik; MEMILI Esra; TARAS, Vas; WANG Zhonghui. **Family involvement in publicly traded firms and firm performance: a meta-analysis**. Management Research Review, 2018. Acesso em: 04/05/2025.

HATTORE, Jéssica Ramirez. **Configurações das capacidades dinâmicas em diferentes fases do ciclo de vida organizacional: um estudo multicaso no setor hoteleiro**. 2021. Acesso em: 04/05/2025.

KOVALSKI, Andressa, RIBEIRO Flávio, e LEPCHAK Alessandro. **Controles gerenciais e os ciclos de vida organizacional: Evidências em pequenas empresas comerciais do interior do Paraná**. REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco 4.2 (2018): 296-317. Acesso em: 04/05/2025.

LA ROVERE, Renata L, **As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação** In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S., Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Acesso em: 29/08/2024.

LESTER, Donald L.; PARNELL, John Alan; CARRAHER, Shawn. **Organizational life cycle: a five stage empirical scale**. The International Journal of Organizational Analysis, Bingley, v.11, n.4, p.339-354, abril, 2003. Acessado em: 19/08/2024.

MILLER, Danny.; FRIESEN, Peter. H. **A longitudinal study of the corporate life cycle**. Management science, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984. Acesso em 24/11/2024

MOREIRA, Luis Fernando, TARTAROTTI, Lucas, e DE TONI, Deonir. **Desempenho organizacional e indústria 4.0**: uma proposta de framework conceitual. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti 11.18, 2021. Acesso em 21/05/2025.

OLIVEIRA; J. B.; REZENDE, R; Elias, A. **Empresas familiares**: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010. Acesso em 05/04/2025

PEREIRA, Talles Henrique. **Análise da efetividade dos programas de movimentação interna de pessoas na gerência executiva de tecnologia da informação e Telecomunicações**: Um Estudo de Caso em uma empresa de Energia. Ano 2016. 151 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – EBAPE FGV – Rio de Janeiro, 2016.

RÖSNER, Jonas Rickrot. **Envolvimento familiar, maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional das micro, pequenas e médias empresas da microrregião de Criciúma, SC. 2023**. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, 2023. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/9452>. Acesso em: 19/08/2024.

DE SANTANA JUNIOR, Gilvan Medeiros; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. A Influência dos Estágios do Ciclo de Vida Organizacional no Uso de Medidas de Desempenho em Empresas Industriais. Gestão. Org, v. 18, n. 1, p. 64-81, 2020

SEBRAE SC. **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em: 29/08/2024.

SOUZA, Claudemir José; DE PROENÇA Odair; SOARES Thiago. **Desempenho organizacional e ferramentas de gestão**: uma análise das publicações. Revista Estudos e Pesquisas em Administração, v. 6, n. 1, p. 7-31, 2022. Acesso em : 04/05/2025.

THEIS, Ivo Marcos; KRAJEVSKI, Luis Claudio. **Acumulação por espoliação e estado neoliberal**: o caso do Paraná (2003–2018). Revista Katálisis, v. 27, p. e99090, 2024.

TONIAL, Renan Bonamigo. **Fatores contribuintes à longevidade da empresa familiar: a relação entre objetivos empresariais e familiares, desempenho e longevidade**. Dissertação. Mestrado em Administração. 2017. Acesso em 19/10/2024.

WITTMANN, Milton Luiz; MACIEL, Rodrigo Adriano; WITTMANN, Mariane Beatriz. **Contribuições da estratégia no ambiente competitivo organizacional**. International Journal of Scientific Management and Tourism, v. 10, n. 6, p. e1228-e1228, 2024. Acesso em 03/05/2025.

ZELLWEGER, Thomas M. e EDDLESTON, Kimberly A. e KELLERMANNNS, Franz W., 2010. **Explorando o conceito de família**: Apresentando a identidade da empresa familiar Journal of Family Business Strategy, Elsevier, vol. 1(1), páginas 54-63, março. Acesso em: 04/05/2025.