



## O Desafio da Gestão em Empresas Familiares

Iuri Mascarello, Eduardo Robini da Silva, Gabriela Zanandrea, Pedro Augusto Bocchese

### RESUMO

A empresa com gestão familiar enfrenta vários problemas e dificuldades, contudo são de extrema importância para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Em tempos de constantes mudanças e alta competitividade causada pela globalização, o processo de tomar decisão é uma jornada conturbada, ainda mais para empresas de gestão familiar, visto que estes envolvem sentimentos, intrigas e ainda uma falta de conhecimento que pode levar a decisões precipitadas e prejudiciais a empresa. Neste contexto, surge a questão: de que forma os conflitos familiares influenciam as decisões da gestão nas empresas familiares? Para responder, definiu-se como objetivo deste estudo analisar como os conflitos familiares influenciam as decisões da gestão nas empresas familiares. Para tal foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de fim exploratório descritivo, na qual foi elaborado um roteiro de entrevistas semi-estruturada, logo gravada em áudio pelos respondentes e após transcrita para posterior análise. A análise dos dados foi elaborada com base na análise de conteúdo. Pode-se concluir que as empresas entrevistadas apresentam um desconhecimento básico de administração, assim como, não sabem distinguir a relação familiar da empresarial, o que pode impactar em seu desenvolvimento. Porém, há o entendimento de que é necessário buscar conhecimento, consequentemente desenvolver a empresa e garantir sua competitividade, atrelado a uma boa relação de seus colaboradores, garantindo o cerne de sua existência que é a família.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Gestão. Planejamento Estratégico. Conflitos. Sucessão.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual contexto socioeconômico brasileiro propicia um ambiente empresarial com condições e desafios cada vez mais complexos, onde os consumidores e clientes, por sua vez, estão cada vez mais exigentes (BORGES, 2008). Sob estas condições, a gestão empresarial aponta os focos que a organização deve adotar, assim como as atitudes que devem ser tomadas para o seu crescimento (BORGES, 2008). De forma mais específica, pode-se dizer que a gestão empresarial é um modelo de trabalho, através do qual formata a estrutura hierárquica de uma empresa (NUNES, 2017).

Em um universo de grandes desafios para a gestão de empresas, ainda existem as empresas familiares, as quais se destacam por ser a maioria dentre as empresas nacionais, bem como, pela sua importância econômica e também na geração de empregos (LANSBERG, 1997). Geralmente fundadas pelo patriarca, com o objetivo de suprir a necessidade financeira da família, as empresas familiares representam mais de 90% nos negócios no Brasil e 80% no mundo, desde companhias reconhecidas mundialmente, como a Wal-Mart e a Ford, que também começaram assim (GARUFFE; SANTOS; MARIANO, 2013).

Segundo Nunes (2017) as empresas familiares têm certas peculiaridades que as tornam únicas, são empresas em que a família cuida das partes operacionais e gestão da empresa. Além disso, essas empresas enfrentam desafios únicos para este tipo de empresa como: uma gestão confusa, mistura de sentimento com decisões empresariais (CASTELO BRANCO, 2008). Diante disso a gestão em uma empresa requer um planejamento estratégico eficiente e eficaz (NUNES, 2017). Na empresa familiar o planejamento deve ser redobrado, pois a gestão vai seguir uma linha diferente da tradicional, auxiliando o empreendedor a entender a diferença da relação familiar e a relação empresarial (LASBERG, 1997).



Conforme Oliveira (2016), as empresas familiares representam 70% das empresas do Brasil, além disso, são responsáveis por 41% dos empregos formais e representa 20% do PIB no país. O motivo pelo qual se realizou esta pesquisa incide na importância de se compreender os desafios que uma empresa familiar passa nos processos decisórios e operacionais diante de uma gestão dentro de um ambiente familiar e como isso pode impactar no futuro dessa empresa. Diante do grande número de empresa e pelo impacto que elas têm na economia se optou por pesquisar este tipo de negócio.

Diante disso, esse estudo teve por objetivo analisar como os conflitos familiares influenciam as decisões da gestão nas empresas familiares. Buscando a consecução do objetivo geral proposto os seguintes objetivos específicos foram traçados: a) analisar e compreender o processo de gestão em empresas familiares; b) identificar as principais dificuldades de gestão em empresas familiares. c) identificar os possíveis conflitos presentes em empresas familiares; d) identificar os principais meios adotados por empresas familiares para a resolução de conflitos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 DESAFIOS DA GESTÃO VERSUS EMPRESAS FAMILIARES**

Administrar uma empresa exige muito conhecimento, dedicação, e destreza, e isso significa que uma boa gestão pode ser capaz de identificar erros e programar melhorias que tornarão o produto mais competitivo no mercado (CHIAVENATO, 2005). O modelo de gestão de um negócio deve auxiliar seus dirigentes e colaboradores no entendimento e conhecimento de tudo que é previsível e controlável (MARTINS et al, 1999). Diante disso, as tomadas de decisão sendo corretas e assertivas, diminuem significativamente o risco de erro através de ações precipitadas (VIEIRA, 2015).

Nesse contexto, insere-se as empresas familiares, que são a base do empreendedorismo ao redor do mundo, de uma pequena padaria até grandes conglomerados industriais, inúmeros negócios de sucesso têm em comum a presença da família em seu cotidiano (GARUFFE; SANTOS; MARIANO, 2013). Segundo Freitas e Frezza (2005), no Brasil, mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. Também são responsáveis por 41% do total de 27 milhões de empregos formais e 20% do PIB, sendo de grande importância para economia dos pais e para o mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2016).

Para Adams (2009) empresa familiar é definida como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva. Além da importância da empresa familiar no desenvolvimento econômico de uma região, cada empresa familiar possui um modelo próprio de gestão, baseado em valores da família proprietária e na dinâmica do sistema de cada geração de familiares, influenciados por elementos de desenvolvimento econômico local (OLIVEIRA, 2016).

Alguns estudiosos consideram que os modelos de gestão das empresas familiares baseiam-se nos valores da família proprietária, de qual sistema gerencial ela faz parte e de que maneira o desenvolvimento econômico local interferem nesse modelo (NUNES, 2017). Como a cultura organizacional forma vínculos e laços, sendo que esses vínculos quando são familiares, os laços se juntam a cultura organizacional e acaba por influenciar as características da cultura familiar (BERNHOLDT, 2005).

A grande maioria das empresas familiares tem como administrador o próprio dono da empresa e acaba envolvendo toda a família o que pode gerar conflitos de interesse entre os familiares (FREIRE et al., 2008). Assim sendo na maioria das vezes, as mudanças realizadas pelos proprietários das empresas surgem devido a alguma dificuldade encontrada no trabalho ou a uma crise financeira (FREITAS; BARTH, 2012). Nesse sentido, a complexidade que se



reveste a gestão e governança da empresa familiar requer processos de descentralização do poder, para que, no futuro, a administração da empresa não tenha problemas com familiares (FREITAS; BARTH, 2012).

Segundo Freire et al. (2008) nas empresas com gestão familiar a forma dos relacionamentos é importante para os resultados estratégicos e gerenciais pois os laços afetivos é a estrutura da tomada de decisões. Segundo Bernardi (2009), empresas com gestão familiar possuem diversas vantagens competitivas, o que pode ser um bom diferencial, contudo, é necessário haver profissionalismo, onde seus gestores devem ser receptivos a mudanças e ter sempre uma atenção especial ao mercado. Sendo assim, o Quadro 1, apresenta os principais fatores na caracterização deste tipo de organização, expondo os pontos positivos e negativos de sua gestão.

Quadro 1 - Análise das características nas empresas familiares

Dimensão de análise	Características	Competências	Vícios
DNA da empresa	Gestão ligada a personalidade do dono	Continuidade de processos e objetivos	Para mudar a empresa necessita-se afastar o "dono"
	Análise comparativa com o fundador	Missão dada, missão cumprida	Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida
Tomada de decisão	Poucos níveis hierárquicos	Agilidade nas decisões, flexibilizando as mudanças	Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferências nos processos
Gestão dos recursos humanos	Laços afetivos	Promoção de lealdade e Fidelidade	Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor
	Diferença de tratamento entre os “velhos de casa e outros funcionários”	Grupo mais próximo com postura reativa	Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa
	Promoção	Relacionamento de longa data possibilita um maior conhecimento de qualidades e defeitos de cada colaborador	Cegueira afetiva – promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência
	Desenvolvimento Organizacional	Gestão por competências, alinhando ações de gestão de pessoas às estratégias organizacionais	Valorização do individualismo. Competências individuais não alinhadas ao grupo e a organização
	Proximidade com os Gerentes	Percepção da importância dos gerentes no alinhamento das ações às estratégias	Os funcionários são vistos como executores de tarefas, independentemente de serem ou não gerentes de equipes
	Liderança	Capacitação dos gestores para a ocupação de posição de liderança	Visão de que só existe um líder na empresa, o dono.



Visão	Visão compartilhada	Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios	Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador.
Presença de familiares ou "velhos de casa" na gestão	Confiança	Alto grau de confiança entre os envolvidos	Confiança se confundindo com os conceitos de competência
	Dinâmica relacional	Dinâmica relacional já conhecida em seus complicadores e facilitadores	Questões da dinâmica familiar e organizacional se confundem
	Conflitos	Fácil percepção dos Conflitos	Conflitos com alta carga emocional da memória familiar
Poder	Experiência do fundador	A razão construída a partir da verdade experimental	A experiência se torna modelo limitador da inovação
		Um bom exemplo	Dificuldade dos "antigos" de ouvir opiniões "novas"
	Composição e distribuição de poder	Envolvimento emocional com funcionários promove proatividade	Disputa do poder. Dificuldades na divisão de papéis na tríade
	Patrimonialismo	Investimentos da família na empresa, demorando a buscar endividamento em bancos	Confusão patrimonial entre o que é da família e o que é da empresa

Fonte: Freire et al (2008).

Se para realizar a gestão em uma empresa requer um planejamento estratégico eficiente e eficaz, na empresa familiar o planejamento deve ser feito com cautela (FREITAS; BARTH, 2012). Diante disso a gestão vai seguir uma linha diferente da tradicional, auxiliando o empreendedor a entender a diferença da relação familiar e a relação empresarial e assim tomar as melhores decisões (GARUFFE; SANTOS; MARIANO, 2013).

De acordo com Gonçalves (2000) abaixo estão algumas características da empresa familiar e seus desafios:

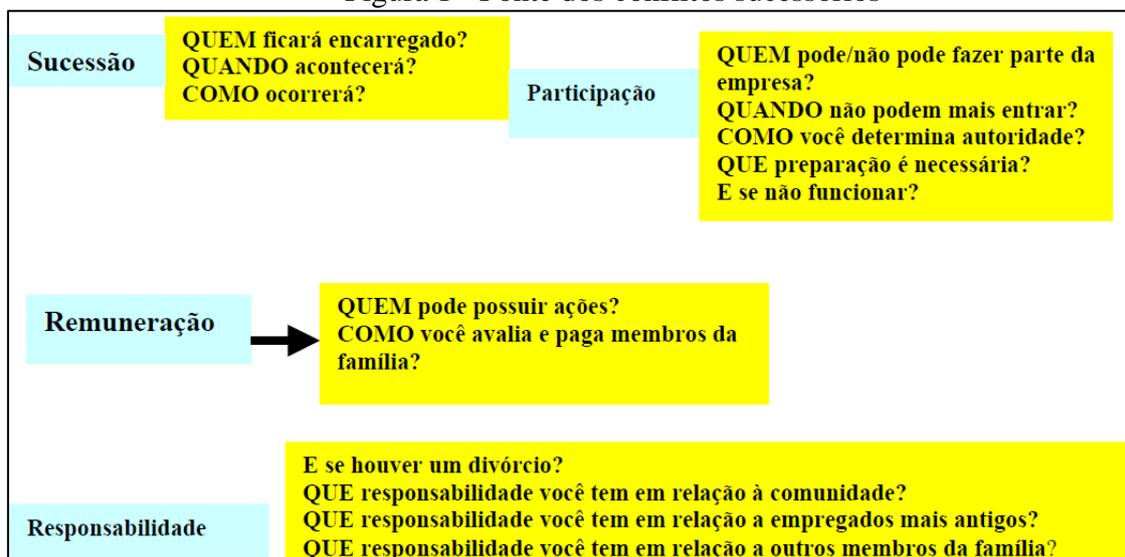
- trabalhar com familiares é uma certeza para este tipo de empresa, pois estas, sejam de pequeno ou médio porte, costumam contratar pessoas da mesma família por questão de confiança. Porém, ao se contratar familiares, os empresários podem cometer o erro de cumprir com as obrigações legais e trabalhistas e contratar pessoas pouco qualificadas e não preparadas.
- a cultura empresarial da empresa familiar costuma ser centralizada e constituir alguns vícios como: privilégios para familiares, falta de reinvestimento dos lucros e outras práticas que podem comprometer até a produtividade.
- a questão da cultura empresarial é que as relações familiares com todos os seus conflitos interferem na gestão da empresa.
- a qualificação profissional é outra questão marcante para as empresas familiares, pois a certeza do patrimônio pode resultar em desânimo para os membros da família fazendo com que o interesse pela qualificação fique em segundo plano de negócio.
- a acomodação e a dificuldade de mudanças de padrões é uma realidade nas empresas familiares, comprometendo o futuro empresarial. O ideal para estas, sejam mais antigas ou recentes, é que exista uma capacidade de planejamento futuro e voltado para o sucesso empresarial.



As empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são conduzidas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular. (ADACHI, 2006, p. 49).

Outro ponto característico de empresas familiares refere-se ao processo sucessório, sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família, também, representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem (FLORIANI; RODRIGUES, 2000). Sendo assim, a família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder; a empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade em um processo de sucessão (COHN, 1991). A Figura 1 mostra as fontes de conflitos e o entendimento de como ocorre esse conflito de sucessão segundo COHN (1991).

Figura 1 - Fonte dos conflitos sucessórios



Fonte: John Ward, Keeping the Family Business Healthy (apud COHN, 1991)

Para Lussier e Sonfield (2004) o processo de sucessão acontece quando chega o momento dos fundadores deixarem a empresa e passarem o controle para seus sucessores. Conseqüentemente, de acordo com Petry e Nascimento (2007), a sucessão não deve ser imprevista, pois necessita de um planejamento para que não cause traumas para a família. Desse modo, as empresas familiares devem ter atenção para essa questão, a fim de evitar conflitos na família e a saída de pessoas capacitadas (SOUZA; BASTOS, 2009). É uma das estratégias mais importantes e que pode determinar a longevidade da empresa (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997).

### 3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como de natureza qualitativa (BOGDAN; BIKLEN, 1994; MINAYO, 2001), caracterizando-se como um estudo qualitativo genérico, já que procura descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou das perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas, procurando entender como as pessoas interpretam, e dão significado suas experiências (MERRIAM, 2009).



Já em relação aos objetivos da pesquisa, este estudo classifica-se como exploratório pois estabelece critérios, métodos e técnicas para a construção de uma pesquisa e disponibilizando informações para a formulação de hipóteses (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006). Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar a compreensão do problema envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas, análise de exemplos práticos ligados a ele (GIL, 2007). Conseqüentemente, a pesquisa exploratória tem em vista à descoberta, a compreensão de fenômenos e a busca de evidências, certamente representando um importante diferencial competitivo em termos de concorrência (GONÇALVES, 2000).

Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, contendo 13 questões adaptadas de Belmonte e Freitas (2012). Desse modo, o Quadro 2 apresenta o roteiro utilizado, descrito de acordo com os objetivos específicos propostos nesta pesquisa.

Quadro 2 - Roteiro de entrevista com os referidos objetivos específicos

Objetivos específicos	Questões do roteiro
a) analisar e compreender o processo de gestão em empresas familiares;	1) A sua empresa familiar tem um planejamento estratégico definido? 2) Os familiares da empresa têm formação em alguma área de administração? 3) Como são tomadas as decisões estratégicas e quem são os principais responsáveis? 4) A Empresa tem conhecimento de quais são suas principais forças e fraquezas, ameaças e oportunidades? 5) Como ocorre a gestão de recursos humanos na empresa? 6) Quais as forças impulsionadoras consideradas de maior importância para o melhor desempenho da empresa;
b) identificar as principais dificuldades de gestão em empresas familiares.	7) No seu ponto de vista quais são as principais dificuldades de gestão em empresas familiares? 8) Já houve ou há a possibilidade de sucessão na empresa? Se sim, como essa ideia é abordada pela empresa?
c) identificar os possíveis conflitos presentes em empresas familiares;	9) Como a empresa lidaria com eventuais conflitos entre membros da família referente à gestão da empresa? 10) Quais os principais e mais corriqueiros conflitos existentes na empresa? 11) De que forma a direção da empresa pode evitar conflitos no ambiente de trabalho?
d) identificar os principais meios adotados por empresas familiares para a resolução de conflitos;	12) Como é a receptividade da empresa quando o assunto é mudanças? 13) Quais são as vantagens que a empresa tem em ser administrada por uma família?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por ser um estudo qualitativo, optou-se pela análise de conteúdo, que conforme Bardin (2011) representa um conjunto de métodos de análise das comunicações. Ainda segundo o autor esta análise tem o objetivo de se obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo, indícios que permitam a inferência de conhecimentos relativos aos padrões de produção destas mensagens. Também se ressalta a importância da rigorosidade na análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar as incertezas, e analisando o que é questionado (BARDIN, 1977).

Para tanto, foram entrevistados sócio proprietários de empresa familiares de Antônio Prado e região, sendo esse objeto de estudo escolhido por sua importância econômica e social na região marca pelo predomínio de empresas de cunho familiar. O Quadro 3 contém as denominações fictícias dadas às empresas participantes, bem como seus principais dados.

Quadro 3 - Participantes da entrevista e dados de suas empresas

Sigla	Ramo	Tempo de organização	Sociedade	Quantos Colaboradores
JF	ORGANICOS	07 ANOS	02 sócios	03



LOF	PEÇAS DE MOVEIS	20 ANOS	02 sócios	05
ED	ALIMENTICIO	18 ANOS	02 sócios	09
LIF	PEÇAS DE MOVEIS	09 ANOS	02 sócios	02
LC	ALIMENTICIO	15 ANOS	05 sócios	05
RS	REVENDA PRODUTOS AGROPECUARIOS	03 ANOS	01 sócio	02
RC	MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	20 ANOS	02 sócios	05
EC	BEBIDAS	20 ANOS	01 sócio	04
AM	BEBIDAS	14 ANOS	01 sócio	03
GS	ALIMENTOS	06 ANOS	02 sócios	06
MM	BEBIDAS	21 ANOS	01 sócio	05
CV	ALIMENTOS E BEBIDAS	03 ANOS	01 sócio	02
HDB	MERCADO	08 MESES	01 sócio	04
LV	COSTURA	10 ANOS	01 sócio	05
RV	TRANSPORTE	12 ANOS	02 sócios	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo geral analisar como os conflitos familiares influenciam as decisões da gestão nas empresas familiares. Para tanto, foram entrevistados 15 gestores de empresas familiares de empresas de uma cidade do Rio Grande do Sul. As categorias apresentadas emergiram do estudo, o que as configura como categoria a posteriori.

##### 4.1 PROCESSO DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Desse modo, o primeiro objetivo específico proposto buscava analisar e compreender o processo de gestão em empresas familiares. Assim, inicialmente questionou-se aos entrevistados se as empresas as quais gerenciavam possuíam planejamento estratégico, das 15 participantes, 11 possuem planejamento estratégico.

Dentre os principais resultados focados no planejamento estratégico, a categorização dos dados demonstrou que na opinião dos respondentes, o principal retorno relaciona-se à fidelização dos clientes e planejamento do portfólio de produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

O gestor da Empresa HDB relata que:

“Sim, temos um planejamento estratégico definido a gente trabalha com metas mensais. Então a nossa empresa a nossa meta diária é que os nossos clientes entre em nossa rede de supermercados hoje eles saíam de lá querendo voltar lá. Através de produtos e principalmente pelos sentimentos que a gente é proporcionar eles”.  
(EMPRESA HDB)

Se para realizar a gestão em uma empresa requer um planejamento estratégico eficiente e eficaz, na empresa familiar o planejamento deve ser feito com cautela (FREITAS; BARTH,



2012). Também foi citada a satisfação do cliente, agregação de valor ao produto, crescimento de vendas, criatividade, dinamismo e planejamento da produção. Conforme o relato da Empresa EC “é fundamental a criatividade”. Com base nas ideias de Brocka e Brocka (1994) a criatividade significa ver novos caminhos para a execução de uma atividade, eliminando as barreiras, permitindo um pensamento convergente mais rico em que se focaliza a tarefa de maneira imediata, ao passo que o pensamento divergente busca relacionar ideias que não são evidentes.

Na sequência questionou-se a formação dos familiares que atuam na organização. Os resultados apontam que a maioria das empresas possuem gestores com alguma formação em administração ou áreas afins, incluindo graduação, cursos técnicos ou profissionalizantes. Apesar disso, cinco gestores afirmaram não possuir formação administrativa. Sendo assim, a formação profissional é primordial para muitos gestores que procuram uma forma de requalificar os conhecimentos já adquiridos ou por via de formação anterior ou experiência profissional (SPECK; KNIPE, 2005).

Após foi questionado, como e quem são os responsáveis pela tomada de decisão na organização, das 15 empresas 13 afirmaram que as decisões são tomadas por mais de um membro da família, também foi observado à forma como são tomadas as decisões, sendo realizada em reuniões entre os membros da família, como relatado por EC:

“Hoje claro os filhos cresceram então a gente toma sempre as decisões em grupo assim a gente estuda né sempre o grupo inteiro” (Empresa EC).

Sendo assim, Bazerman (2004) caracteriza a tomada de decisão como processo encadeado por aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento, conseqüentemente, para a identificação dos componentes decisórios e compreensão do julgamento organizacional.

Além disso, nesse mesmo questionamento as empresas LV, LOF e MM responderam que a tomada de decisão depende do cenário econômico e das vendas, da mesma forma, a organização RS respondeu que são tomadas a partir das prioridades.

Nesse sentido, Lima et al. (2005, p.35) afirma que:

“Em todas as escolhas efetuadas parte-se da ideia de uma decisão, a escolha mais apropriada para a resolução de um problema são habilidades importantes para os negócios e para a vida. Essas decisões resultam em uma melhor utilização dos recursos, a enfrentar novos problemas e desafios e também a alcançar os seus objetivos resultando em crescimento rápido de um negócio”. (LIMA et al., 2005, p 35)

Em seguida foi questionado aos gestores se a empresa tem conhecimento de quais são suas principais forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Pode-se verificar que nem todos os respondentes possuem um entendimento do que se refere a matriz FOFA, esse resultado pode ser observado já que nem todos possuem graduação voltada para área de administração. Assim, embora não usando os termos adequados o pesquisador deste estudo adequou a resposta à categoria correta.

Como se pode verificar a partir do respondente EP, onde ele destaca como ameaça a questão voltada à legislação, conforme se verifica no seu relato:

“As ameaças podem ser como uma fiscalização que tipo assim q não tão no dia a dia, colocam as leis vem aqui e aplicam muita coisa não e o que está relacionada”. (EMPRESA EP)

Assim pode-se identificar que o respondente relata como ameaça questões relacionado à legislação, contudo de acordo com Kotler e Armstrong (2007) legislação refere-se ao contexto



externo da organização configurando variáveis incontroláveis. Diante disso, o pesquisador optou por manter a resposta, contudo, categorizando-a na definição correta de ameaça, e não fraqueza como indicado pelo respondente.

Em relação às forças a maioria das empresas citaram a família e seus funcionários como as principais forças diante de um contexto interno da organização. Considerando isso, para Chiavenato (1994) a modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar depois às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços, tudo isso é o impulso da modernização que está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua inteligência e na sua competência. Como no relato de EP e GS:

“Força na verdade são as pessoas que trabalham”. (EMPRESA EP)

“Força eu acho que é a família, o que nas horas de dificuldade e a família ‘tá’ ali a gente se reúne e acaba encontrando a saída para enfrentar as dificuldades”. (EMPRESA GS)

Em relação à fraqueza os respondentes alegaram a falta de capital, problemas de produção, falta de demanda, como no relato de JF:

“Por exemplo assim, a demanda ela depende da matéria-prima eu não consigo produzir, a minha capacidade de produção e X por exemplo a 10000 mas eu não consigo matéria orgânica pra esses 10000”. (EMPRESA JF)

Já no que diz respeito às ameaças, pode-se verificar que a maioria considera à concorrência como o principal fator ameaçador de seus negócios. Segundo Oliveira (2007), ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria dificuldades para sua estratégica, mas que pode ou não ser evitada, desde que descoberta a tempo.

Assim, ainda buscando verificar como ocorre a gestão de empresas familiares, foi perguntado para os entrevistados como ocorre a gestão dos recursos humanos na empresa, dos 15 entrevistados 12 responderam que a empresa não tem RH. Por outro lado, a empresa EC afirma que realiza a gestão do RH e disponibiliza a seus funcionários treinamento para exercer suas atividades, a empresa HDB preocupa-se em evitar conflitos entre os familiares, e a empresa LOF procura contratar funcionários com algum conhecimento na área e consequentemente dar um treinamento aos mesmos dentro da fábrica.

“Sendo treinamento um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições”. (CHIAVENATTO, 2005, p 67)

Após, foi perguntado aos entrevistados quais as forças impulsionadoras de grande importância para o desempenho da empresa, a empresa RC do ramo de máquinas afirmou: “Acho que o conhecimento e a experiência do meu pai na indústria mecânica por mais de 50 anos” como força impulsionadora, considerando a experiência de seu pai como ponto de impulso para o crescimento da empresa. Dentro dessa questão as empresas RV e HDB responderam que a satisfação e o relacionamento com o cliente é um fator de impulso para as empresas, ainda HDB cita o aprendizado também como forma de impulsionamento. Como no relato:

“Palestras a gente não pode deixar de aprender bem um dia tá todo dia é um aprendizado quanto mais cursos mais Coach a gente fizer mais palestra da gente mais



“pessoas a gente conversar melhor vai ser nosso relacionamento e isso na verdade é o que impulsiona nossa empresa”. (EMPRESA HDB)

Tais resultados permitem verificar que as principais forças impulsionadoras consideradas de maior importância para o melhor desempenho das empresas referem-se ao conhecimento e aprendizagem que ocorre dentro da organização, bem como, o relacionamento com os clientes representa um ponto essencial na competitividade da empresa. Portanto, para que esse relacionamento com cliente possa acontecer, é necessária uma relação forte entre os vários níveis da organização com o departamento de marketing, sendo necessária, a criação de níveis de relacionamentos nos âmbitos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam na lealdade do cliente. (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). Além disso, para Dubrin (2003) aponta que, para que uma organização transforme aprendizagem e conhecimento em ação, é necessário mudar o comportamento empresarial e a que experimentação, de forma organizada, é uma abordagem pela qual a organização busca novas oportunidades e conhecimento.

A partir destes questionamentos percebe-se que o processo de gestão das empresas familiares entrevistadas é caracterizado por um alto grau de informalidade, o que pode dificultar o mapeamento dos indicadores de desempenho que auxiliam na administração destas, além disso, pode-se verificar nem sempre apresentam a capacidade gerencial necessária haja vista a falta de conhecimento sobre assuntos básicos da administração, o que pode afetar negativamente a tomada de decisão e a efetividade organizacional, e conseqüentemente o seu nível de competitividade.

#### 4.2 PRINCIPAIS DIFICULDADES DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Na sequência, o segundo objetivo específico proposto buscava analisar e compreender as principais dificuldades de gestão em empresas familiares. Assim, inicialmente questionou-se aos entrevistados nas empresas que gerenciavam, quais eram as principais dificuldades encontradas a partir de seus pontos de vista, sendo assim, dos 15 respondentes 5 categorizaram que a legislação é o principal entrave para a gestão da empresa alegando que gera custos e perda de tempo. Sobre esse aspecto uma pesquisa feita pela Endeavor Brasil (2016) com 1000 empreendedores, sobre os desafios enfrentados pelas organizações brasileiras, mostrou inúmeras dificuldades, das quais muitas são impostas, majoritariamente, pelo excesso de burocracia e alta carga tributária propiciada pela legislação nacional.

Como relata LOF:

“Dificulta muito crescimento a gente tem mais trabalho cuidando da burocracia do que da própria empresa. (EMPRESA LOF)”.

Ainda nessa questão os entrevistados LC, RC, EP e RS afirmam que a mistura de sentimentos familiares com a gestão da empresa são a principal dificuldade. Os relacionamentos interpessoais são importantes numa empresa familiar quando um indivíduo tentar impor seus sentimentos e valores com muito empenho a outro membro da família, os resultados poderão ser graves para a organização e para a relação desta com toda a família. Conforme o relato de Adachi:

“As empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são conduzidas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular”.



(ADACHI, 2006, p 49)

Os respondentes RV, AM, LIF responderam respectivamente que a falta de profissionalização, de conhecimento de mercado e mão de obra especializada são as principais dificuldades na gestão. Os respondentes CV e JF relatam que o custo de produção é o principal entrave na gestão, diante de seu pequeno volume de produção. Como no relato de JF:

“Além disso, a gente não consegue comprar volume de matérias-primas, de mercadoria e por esse motivo a gente acaba encarecendo o nosso produto”.  
(EMPRESA JF)

A seguir foi questionado quanto a possibilidade de sucessão na empresa, das 15 empresas entrevistadas 8 responderam que não abordaram ainda esse assunto, os respondentes CV e JF acreditam que há a possibilidade de sucessão, alegando que estão incentivando os filhos a seguirem com a empresa, e o respondente RC, respondeu que o processo de sucessão está ocorrendo nesse momento. Consequentemente, de acordo com Petry e Nascimento (2009), a sucessão não deve ser imprevista, pois necessita de um planejamento para que não cause traumas para a família.

A partir destes questionamentos percebe-se que os respondentes têm como principal dificuldade a legislação e o envolvimento sentimental como fatores de dificuldade, porém também foi notado que alguns respondentes afirmaram não haver mão-de-obra qualificada o que pode ser caracterizado como uma dificuldade já que impacta diretamente no andamento da empresa.

#### 4.3 CONFLITOS PRESENTES EM EMPRESAS FAMILIARES

Desse modo, o terceiro objetivo específico proposto buscava identificar os conflitos presentes nas empresas familiares. Assim, inicialmente questionou-se aos entrevistados como eles lidariam com eventuais conflitos entre membros da família referente à gestão da empresa, dos 15 respondentes 8 afirmaram que o diálogo é a melhor decisão, mantendo a calma para a resolução do conflito, enquanto a empresa LV afirmou que para resolução do conflito a empresa deve focar no planejamento e metas, a respondente RC afirmou que não se pode envolver sentimentos com a gestão da empresa. Nesse sentido Giroux (1993, p. 9-18) afirma que:

“O espaço ocupado pelas organizações na vida contemporânea faz com que elas sejam um elemento de primeira grandeza no imaginário desse sujeito e em suas construções sobre a realidade. É de se esperar, por exemplo, que as mudanças promovidas pelas organizações afetem as identidades dos indivíduos”. (GIROUX, 1993, p. 9-18)

Enquanto isso, ainda sobre essa questão, a respondente RV afirma que para a resolução de conflitos deve-se buscar através de uma consultoria com profissionais para uma decisão mais assertiva. Nesse contexto Parreira (1997, p. 12) afirma que:

“A Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível”. (PARREIRA, 1997, p 12)

Na segunda questão desse objetivo foi questionado quanto e quais eram os conflitos mais corriqueiros na empresa, dos 15 participantes 4 respondentes alegaram que os conflitos mais corriqueiros são sobre decisões de compra e investimentos, ou adequação a normas fitossanitárias, enquanto os participantes MM, RC e AM alegaram que a discordância de



opiniões como conflito mais corriqueiro, os participantes LOF, LV responderam que o não cumprimento do horário como principal e mais corriqueiro conflito. Sendo assim, para Robbins (2005, p. 14):

“É importante lembrar que, embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenômeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança”. (ROBBINS, 2005, p 14).

Na terceira questão buscou-se questionar como a direção da empresa evitaria os conflitos no ambiente de trabalho, dos 15 participantes, todos afirmaram que a partir do diálogo que se evita conflitos, RC complementou em seu relato:

“Eu Acredito que para evitar conflitos no ambiente de trabalho sempre tem que ter muita conversa muito diálogo muito transparência nos trabalhos, nos negócios”. (EMPRESA RC)

A partir destes questionamentos interpretou-se que a melhor forma de resolver os conflitos dentro de uma empresa familiar é conversando e compreendendo as diversas opiniões e ideias que uma dinâmica familiar da a uma organização, ainda assim é importante buscar auxílio para a resolução de conflitos graves que possam condenar o futuro da empresa, como uma consultoria, por exemplo.

Nesse ponto Lima (2009) afirma que a comunicação interna é essencial para a troca de informações e coordenação das atividades da empresa, do mesmo modo, facilita o estabelecimento das orientações estratégicas adotadas. McIntyre (2007) complementa que uma comunicação aberta conduz a procura de encontrar soluções para os problemas da organização.

#### 4.4 MEIOS ADOTADOS POR EMPRESAS FAMILIARES PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Desse modo, o quarto objetivo específico proposto buscava identificar os meios adotados pelas empresas familiares para a resolução de conflitos. Assim, inicialmente questionou-se aos entrevistados como é a receptividade da empresa quando o assunto é mudanças, a grande maioria dos entrevistados afirmou estar receptivo, sendo que as empresas EP, HDB enfatizaram que é importante buscar conhecimento para a implementação dessas mudanças. Diante de tudo isso no entendimento de Gabriel (1993) o qual considera que:

“A resistência a mudanças chama a atenção para um fenômeno emocional frequentemente observado em organizações que passaram por situações de mudança, cuja manifestação acaba sendo, por vezes, classificada como resistência dos indivíduos: a nostalgia. O discurso nostálgico pode revelar muitos dos sentimentos dos indivíduos, tanto com relação a uma “era de ouro”, muitas vezes idealizada ou até mesmo mitificada, quanto com relação ao presente e todas as suas agruras”. (GABRIEL, 1993, p. 118-41).

Após foi questionado quais as vantagens de a empresa ser administrada por uma família, as empresas entrevistadas alegaram que se sentem mais vontade na tomada de decisões, diminui o custo trabalhistas e possibilita conviver mais com a família, assim como dar prosseguimento ao legado da família. Sendo assim Para Reis (2012) a empresa familiar é uma organização peculiar porque envolve, ao mesmo tempo, a família, o negócio e o mercado, que estão ligados por laços da confiabilidade, respeito e lealdade entre os membros da família. Segundo Bernardi (2009), empresas com gestão familiar possuem diversas vantagens



competitivas, o que pode ser um diferencial, tratada de forma profissional e estando aberta a mudanças, tendo um entendimento coeso do mercado.

A partir destes questionamentos percebe-se que os gestores entrevistados em sua maioria, acreditam que a mudança é algo benéfico para a sobrevivência da empresa, complementando também que para sua implantação é necessário buscar conhecimento, outro aspecto encontrado está na relação que os respondentes veem a gestão familiar como um meio melhor de convívio entre os familiares e consequentemente sentem-se mais seguros na tomada de decisão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de empresas familiares encontra-se inserida em um contexto caracterizado por complexidade e competitividade, e por isso, tanto no campo acadêmico quanto empresarial representa um assunto abrangente e desafiante. Por isso, esse estudo teve por objetivo geral analisar como os conflitos familiares influenciam as decisões da gestão nas empresas familiares. Para tanto foram analisadas 15 empresas familiares de uma cidade da Serra Gaúcha, onde foram entrevistados os gestores destas organizações. Desse modo, para responder ao objetivo geral foram traçados objetivos específicos cujas principais conclusões são apresentadas a seguir.

O primeiro objetivo específico buscava analisar e compreender o processo de gestão em empresas familiares, onde se pode constatar que a um alto grau de informalidade e consequentemente não há uma gestão profissionalizada na grande maioria, constatado pelo desconhecimento de preceitos básicos de administração, que pode impactar negativamente na competitividade da empresa.

O segundo objetivo específico foi identificar as principais dificuldades de gestão em empresas familiares, onde se pode constatar que as principais causas de conflitos encontrados são a falta de conhecimento de mercado, o envolvimento de sentimentos familiares no ambiente de trabalho outro principal fator que pode gerar conflito é a falta de uma discussão na maioria das empresas sobre como será a sucessão da empresa, embora tenham consciência disso maioria não abordou esse assunto ainda.

O terceiro objetivo específico foi identificar os possíveis conflitos presentes em empresas familiares, onde se pode constatar que a principal fonte de conflitos é a discordância de ideias e opiniões. A principal forma de resolução destes conflitos foi à conversa e a realização de reuniões entre as partes conflitantes para a resolução dos pontos de discordância.

O quarto objetivo específico visava identificar os principais meios adotados por empresas familiares para a resolução de conflitos, onde se pode constatar que a grande maioria das empresas entrevistadas está aberta a mudanças e citam o fator afetivo como vantagem na hora de tomar as decisões corretas e resolver eventuais conflitos.

Portanto, o estudo deve contribuir de certa forma para que os gestores tenham uma ideia de como é em teoria a administração, também contribui para que eles identifiquem os pontos que podem melhorar em suas empresas a partir dos questionamentos feitos. Os achados demonstraram que é possível haver a conciliação entre um bom gerenciamento mantendo o relacionamento familiar, levando em conta a história e o passado da empresa e de seus fundadores aliados às exigências da atualidade e os desafios da administração moderna. Diante disso, é indicado a partir das análises feitas que os respondentes busquem uma profissionalização e conhecimento para que possam aplicar da melhor forma em suas empresas.

Quanto às limitações encontradas pode-se citar a falta de inexperiência do entrevistador e a dificuldade de se encontrar empresários que aceitassem participar da entrevista.

Para um entendimento mais abrangente sugere-se a aplicação de uma pesquisa sobre a forma como os impactos das relações familiares afetam a tomada de decisões.



## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. **Growing a family business step by step**. Stone World, Troy, EUA, v. 26, nov. 2009.
- ADACHI, P. **Família S. A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R.. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas**. São Paulo, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNARDI, M. A. **Pai nobre, filho pobre? Nem sempre**. Revista Exame, ano 27, nº 583, . 2009.
- BROCKA, B.; BROCKA, M. S. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Ed. McGrawHill, 1994.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BORGES, Márcio Nunes. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração**. In: administração com habilitação em gestão de sistemas de informação da far, Goiás, 2008.
- COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed..São Paulo: Pearson, 2006.
- CASTELO BRANCO, V. R. **Rumo ao sucesso: aprenda como transformar sua vida profissional em uma carreira de sucesso**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2008.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- ENDEAVOR BRASIL. **Os 5 maiores desafios dos empreendedores**. 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/5-desafios-empresarios-pesquisa/>. Acesso em 29 jul. 2018.
- FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. Gestão e



Desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, 2005.

FREIRE, P. de S.; NAKAYAMA, M. K.; SOARES, A. P. **Processo de profissionalização com a implantação de boas práticas de governança corporativa para a abertura de capital (IPO) em empresa brasileira com gestão de tipo familiar.** 2008.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares.** Revista de Administração da UFSM, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares.** Blumenau, 2000.

GIROUX, N. **Communication et changement dans les organisations.** Communication et Organisation, n. 3, p. 9-18, mai 1993.

GARUFFE, A. F. F.; SANTOS, M. A. C; MARIANO, T. S. **Os desafios na gestão das micro e pequenas empresas familiares.** Artigo Científico (Graduação em Administração) FUNVIC, Pindamonhangaba, 2013.

GABRIEL, Y. **Organizational nostalgia – Reflectionson ‘thegolden age’.** In: Fineman, S. (Org.). Emotion in organizations. London :Sage, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

LIMA, A. P. de L. et al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores.** 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

LANSBERG, I. et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares.** 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

LIMA, E. Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas. **Revista Economia & Gestão**, v. 9, n. 20, p. 73-88, 2009.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. **Family business management activities, styles and characteristics: a correlational stud.** mid-american. Journal of Business, v. 19, n. 1, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: MINAYO,



Maria. C. S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo, Negócio, 1999.

MCINTYRE, S. E. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais**. Análise psicológica, v. 25, n. 2, p. 295-305, 2007.

NUNES, L. S. C. **Análise da profissionalização das empresas familiares: prática e gestão nas pequenas e micro empresas de São Luis**. São Luis, 2017.

OLIVEIRA, D. de P. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA A. C. **Empresa familiar - sua importância econômica e social**. 2016

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. A study about the management model and the succession process in family businesses. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.

PARREIRA, F. E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

REIS, F. P. P. M. **Os desafios da empresa familiar**. Disponível em: [http://www.empresafamiliar.org.br/artigos/os\\_desafios\\_da\\_empresa\\_familiar.htm](http://www.empresafamiliar.org.br/artigos/os_desafios_da_empresa_familiar.htm). Acesso em 21/07/2018

ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., & C., J.H. **Strategic management of the family business: Past research and future challenges**. Family Business Review, 1997.

SOUZA, S. A.; BASTOS, L. T. B. **Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações: um estudo multicase em empresas familiares**. Gestão.Org, v. 4, n. 4, p. 282-297, 2009.

SPECK, M. & KNIPE, C. (2005) **Why can't we get it right? Designing high-quality professional development for standards-based schools(2nd ed.)**. Thousand Oaks: Corwin Press.

VIEIRA, J. F. **Gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383>. Acesso em: 08 de junho de 2018.