



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MIKAELLY DA SILVA FERREIRA
SABRINA LOBO RODRIGUES**

GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO

**FORTALEZA
2021**

MIKAELLY DA SILVA FERREIRA
SABRINA LOBO RODRIGUES

GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO

Artigo TCC apresentado ao Curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para qualificação do Grau de Bacharel, sob a orientação do Prof. Danilo Cavalcante de Vasconcelos

FORTALEZA
2021

GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO

Artigo TCC apresentado no dia 14 de dezembro de 2021, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Danilo Cavalcante de Vasconcelos
Orientador – Centro Universitário Fametro

Prof. Adalberto Benevides Magalhães Neto
Membro - Centro Universitário Fametro

Prof. Andson de Freitas Viana
Membro - Centro Universitário Fametro

GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO

Aluna: MIKAELLY DA SILVA FERREIRA

Aluna: SABRINA LOBO RODRIGUES

Professor: DANILO CAVALCANTE DE VASCONCELOS

RESUMO

As empresas familiares apresentam representatividade em nível mundial, tendo um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social dos países, não sendo diferente no Brasil. No entanto, apenas 10% dessas empresas sobrevivem até a terceira geração em função das dificuldades enfrentadas por esse tipo de organização, no que diz respeito à conciliação dos interesses na relação família-negócio. Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo geral identificar as principais dificuldades de gestão em empresas familiares, bem como a existência de possíveis conflitos de interesse que possam comprometer a sucessão da liderança em empresas familiares. E como objetivos específicos procurou-se conceituar a empresa familiar, abordar as principais vantagens e desvantagens da gestão de empresas familiares, analisar a importância de se preparar líderes para a sucessão da empresa familiar. Utilizou-se como método um estudo de caso realizado em duas empresas familiares (uma do ramo de tecidos e outra do ramo de limpeza urbana, localizadas em Fortaleza, Ceará, Brasil), para assim identificar as principais dificuldades de gestão e verificar possíveis conflitos de interesse que venham comprometer a sucessão da liderança em empresas familiares, utilizando a pesquisa exploratória, com dados quali-quantitativos. Concluiu-se que na totalidade das empresas pesquisadas a gestão das empresas familiares é composta por membros familiares. A maioria dos integrantes dessas empresas estão inseridos no setor financeiro e de gestão de pessoas. Porém, é interessante notar que os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da organização, segundo 33% dos pesquisados. Grande maioria concordou e concordou totalmente que a gestão da empresa familiar é profissional, que os membros da família são pessoas preparadas para gerenciar a empresa e que o nível de comunicação entre os membros da família é bom. A maioria considerou que a família interfere positivamente nas decisões gerenciais/táticas da empresa. Nas respostas objetivas, verificou-se que entre os principais conflitos encontrados na gestão organizacional estão: opinião dos familiares/dirigentes, falta de confiança, interferência pessoal no profissional, falta de compromisso com o trabalho, salário insuficiente, carga horária, dificuldade de separar as finanças pessoais das finanças da organização, falta de comunicação com os funcionários externos, dificuldade de organizar as ideias para a resolução de problemas, comunicação entre os funcionários que as vezes interpretam uma opinião totalmente diferente, falta de profissionalismo com os funcionários, opiniões opostas, mudança de cargos e conflito de ideias.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Conflitos.

ABSTRACT

Family businesses are globally represented, playing a fundamental role in the economic and social development of countries, not being different in Brazil. However,

only 10% of these companies survive until the third generation due to the difficulties faced by this type of organization, with regard to reconciling interests in the family-business relationship. In this sense, this study aims to identify the main management difficulties in family businesses, as well as the existence of possible conflicts of interest that could compromise the succession of leadership in family businesses. And as specific objectives, we sought to conceptualize the family business, address the main advantages and disadvantages of managing family businesses, analyze the importance of preparing leaders for the succession of the family business and, finally, research conflicts of interest. The method used was a case study carried out in two family businesses (one in the fabric sector and the other in the urban cleaning sector, located in Fortaleza, Ceará, Brazil), in order to identify the main management difficulties and verify possible conflicts of interest that may compromise the succession of leadership in family businesses, using exploratory research, with qualitative and quantitative data.

Keywords: Family business. Succession. Conflicts.

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar reúne proprietários que integram um mesmo círculo familiar, formando uma unidade econômica não governamental e um conjunto de fatores para criar a empresa. Para administrar a empresa familiar, além de uma boa gestão, é necessário ter um bom relacionamento entre a clientela interna e externa, do contrário, além de comprometer o bom funcionamento empresarial, pode causar conflitos familiares difíceis de serem superados. Os interesses dos proprietários/sócios devem ser mútuos para que a gestão empresarial seja eficiente (RICCA, 2017).

Rodriguez (2010) define gestão como sendo a forma com que os relacionamentos entre as pessoas acontecem. O autor define que gestão é uma forma de as pessoas se conectarem para um objetivo comum, seja para uma ideia, uma ação ou um projeto e deve transformar os processos de negócios para serem associados ao planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e melhoria. Esse tipo de gestão de pessoas deve ter um objetivo comum e suas ideias precisam chegar a um consenso para formular corretamente e concluir com sucesso um plano.

Esse estudo pretende contribuir para entender as dificuldades de administrar as empresas familiares e colocar em prática a gestão da administração junto aos seus sócios e colaboradores, em saber como conseguem administrar e ao mesmo tempo separar o trabalho da vida social, pois embora haja desentendimentos ou desacordos, deve-se saber como administrá-los.

Os desentendimentos entre gestores de empresas familiares podem contribuir para acarretar em problemas operacionais, resultando em prejuízo ao negócio. Assim, deve-se encontrar um equilíbrio nas decisões técnicas necessárias para a gestão de qualquer empresa e o bom relacionamento entre seus sócios, principalmente, em se tratando de empresas familiares (RICCA, 2017).

Antes de se colocar alguém na gestão da empresa familiar para dar continuidade à administração deve-se definir critérios para selecionar o melhor gestor possível, para assumir riscos, especialmente, tendo em vista que a sucessão da empresa é uma decisão importante para a manutenção do negócio e o controle da administração dentro do grupo familiar (FORTES et al., 2013).

Segundo Galli et al. (2013, p. 2):

As empresas familiares representam a maior parte das organizações privadas no mundo, sendo influentes no ambiente econômico e social (GERSICK et al., 1997). No Brasil [...] as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 do montante de empresas privadas brasileiras e são responsáveis por mais de 3/5 da receita gerada pelas organizações privadas. Estima-se que elas são responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional. Pode-se dizer, assim, que as empresas familiares têm um papel crucial no desenvolvimento econômico e social do país. No entanto, apesar desta relevância, dados estatísticos demonstram que 70% dos negócios familiares desaparecem após o falecimento do seu fundador e apenas 15% conseguem chegar à terceira geração.

Conforme Beldi et al. (2010), o empresário que abre um negócio procura preservar as tradições familiares e o legado comercial, vislumbrando passar o negócio para seus descendentes. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 65% do Produto Interno Bruto (PIB) é fornecido por empresas familiares, responsáveis por 75% dos empregos no Brasil. No entanto, apenas 10% dessas empresas chegam à terceira geração e somente 1% chega à quinta geração. Diante disso, diversos fatores podem levar uma empresa à falência, porém, no caso da empresa familiar é ainda um fator mais delicado por envolver laços de sangue.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2012, revelou que a proporção de brasileiros que desejam ter o próprio negócio (43,5%) é superior à dos que desejam fazer carreira em empresas (24,7%). Em uma lista de 67 países, o Brasil aparece em quarto lugar em termos de número de empreendedores. São 37 milhões de pessoas que já possuem um negócio ou realizaram alguma ação nos últimos meses, visando ter um negócio próprio. Em 2012, 30,2% da população adulta, entre 18 e 64 anos, estavam envolvidos na criação ou administração de um negócio próprio. Entre 2002 e

2012, essa taxa apresentou um aumento de 44% (saindo de 20,9% para 30,2%). Ou seja, o Brasil é um país de empreendedores, principalmente, no que se refere a empresas familiares (FERNANDES, 2021).

Esse trabalho traz como questão de pesquisa o seguinte: Quais as principais dificuldades de gestão em empresas familiares?

Tem-se como objetivo geral identificar as principais dificuldades de gestão em empresas familiares, bem como a existência de possíveis conflitos de interesse que possam comprometer a sucessão na empresa familiar, por meio de um estudo de caso.

Como objetivos específicos procura-se conceituar empresa familiar; abordar as vantagens/desvantagens da gestão de empresas familiares; analisar a importância de preparar líderes para assumir a sucessão da empresa.

Utiliza-se um questionário modelo aplicado em duas empresas familiares para identificar as principais dificuldades de gestão, para verificar possíveis conflitos que possam comprometer a sucessão da liderança em empresas familiares, por meio de pesquisa exploratória, com dados qualitativos.

Esse estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: no segundo capítulo traz um estudo de revisão da literatura. No terceiro capítulo aborda a metodologia e procedimento adotados. No quarto capítulo traz os resultados da pesquisa e por fim, as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo traz uma revisão bibliográfica realizada em artigos científicos, livros e *websites* que abordam a temática, à qual se refere às dificuldades encontradas na gestão de organizações familiares, bem como a definição de empresa familiar e conflitos de interesse e sucessão.

2.1 Empresa Familiar

De acordo com Rosa et al. (2017), no Brasil, as empresas familiares socioeconomicamente importantes correspondem a aproximadamente 12% do

Produto Interno Bruto (PIB) no setor do Agronegócio, 3% na indústria e 54% na prestação de serviços, segundo dados de pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013).

A empresa familiar é aquela que tem a maioria de seus integrantes, senão todos, de uma mesma família. Uma corporação ligada a uma entidade econômica e, conseqüentemente, o patrimônio e a renda dos colaboradores são vinculados aos do estabelecimento. Os membros da gestão ao qual pertencem a empresa serão praticamente sempre familiares, sejam filhos ou parentes próximos ao fundador, que nela irão exercer determinada função. Essa função pode existir de várias formas como: administrativo, financeiro ou marketing (SOARES, 2018).

As definições e critérios para conceituar uma empresa familiar variam. Entre outras conceituações, entende-se empresa familiar como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros familiares na administração dos negócios por seguidas gerações (BERNHOEFT, 1989).

A empresa familiar está inserida em um ambiente de negócio. A maior parte da riqueza da família está investida na empresa com a perspectiva de longo-prazo e, na maioria delas, seus membros detêm posições-chave na gestão. Também deve-se considerar o forte vínculo emocional dos fundadores e de seus familiares com o negócio, que muitas vezes são extensões da vida das famílias. Há um desejo forte de perpetuar o negócio transmitindo uma herança de geração a geração (BERNHOLDT, 2005).

De acordo com Reis (2012), a empresa familiar é uma organização peculiar, por envolver, ao mesmo tempo, as relações de família, um negócio e o meio ambiente ou mercado, os quais nem sempre são compatíveis. Por isso, é importante que haja confiabilidade, respeito às diferenças e lealdade entre os membros da família que façam parte da gestão empresarial. A empresa familiar pode ser classificada em:

- Empresa familiar tradicional onde existe pouca transparência, controle administrativo e financeiro é feito exclusivamente por familiares, modo mais comum em empresas familiares.
- Empresa de administração familiar, onde quem ocupa o cargo de gestão tem formação para isso, embora todos exerçam o controle sobre a organização
- Empresa familiar híbrida, mas transparente com o capital aberto embora a organização seja dirigida pela família existem gestores que não necessariamente são ligados a laços familiares (RODRIGUEZ, 2010, p. 12).

De acordo com Patrícia Garrote (2021), advogada especialista em Direito de Família e Sucessões relata que a principal característica da empresa familiar é a presença de seu(a) fundador(a). “É aquela empresa que nasce e passa de geração para geração sob o domínio de uma mesma família, podendo ser conduzida pelos membros da família com ou sem a ajuda de administradores profissionais” (GAROTE, 2021, p. 2). No entanto, envolvendo pessoas do “mesmo sangue”, pode dificultar as decisões e negociações. Por isso, deve-se buscar a profissionalização dos familiares, uma vez que nem todos os herdeiros e responsáveis pela empresa são capacitados tecnicamente para conduzi-la.

Em geral, a empresa familiar deve ser um empreendimento econômico com maior ou menor número de gestores administrativos, normalmente, da mesma família. Uma das maiores características da empresa familiar é a sucessão quando a empresa passa de uma geração para outra (REIS, 2012).

Estudos apontam que as chances de sobrevivência para empresas familiares diminuem a cada nova geração presente no negócio (DUARTE, 2006, p. 12). Para Oliveira (1999), a expectativa média de vida para as empresas não familiares no Brasil é de doze anos, para as de controle familiar é de apenas nove e apenas 30% delas chegam à segunda geração e 9% à terceira geração.

2.2 Principais Vantagens e Desvantagens da Gestão de Empresas Familiares

Segundo Fortes et al. (2013), qualquer empresa poderá ser afetada por contínuas ameaças ou mudanças que ocorrem no mercado, na legislação ou má administração da gestão, tais como crise econômica ou aumento da concorrência, levando à necessidade de modificar as funções internas para que essas ameaças não impeçam a organização de se reerguer.

De acordo com Teixeira e Carvalhal (2013, p. 2):

Entre as principais vantagens das empresas familiares, pode-se destacar lealdade entre os membros da família e a disposição dos consanguíneos para se sacrificarem em tempos de crise; o compartilhamento de objetivos comuns, de valores e significados; a perspectiva de longo prazo; zelo pela reputação da empresa que, em certas situações, se confunde e se sobrepõe à reputação do seu fundador; facilidade em manter o foco no seu core business. Entre as suas principais desvantagens, cabe destacar os efeitos negativos da sobreposição das entidades família e empresa, a dificuldade de

separar as ações familiares das decisões profissionais, a supervalorização das relações afetivas, as relações autoritárias e paternalistas e o nepotismo.

Caso a gestão seja falha, os riscos não atingirão apenas a organização, mas também a família em geral, já que uma é parte integrante da empresa. Deve-se manter a competitividade estratégica no mercado corporativo, embora seja uma tarefa muito desafiadora (FORTES et al., 2013).

2.3 Sucessão

A sucessão pode ser planejada ou pode ser por inaptidão ou óbito do sucedido. Nem sempre o herdeiro que normalmente é filho primogênito pode ser o sucessor, nem sempre ele será apto para exercer a função, então há o modo de ter a sucessão profissional onde o sucedido passa para o sucessor mais qualificado para poder manter a organização (LIMÁRCIO et al., 2015).

De acordo com a Agência Sebrae de Notícias (2015), Esmeralda Queiroz, consultora do Sebrae-SP, afirma que o processo de sucessão define quem assumirá o comando da empresa após a saída de seu fundador. Não obstante, deve-se escolher um profissional que se identifique com a missão, visão e valores da empresa e que deseje ocupar tal posição, sendo que essa pessoa pode ser da família ou não.

As famílias são uma série infindável de entradas de pessoas, através de casamentos, nascimentos e da saída dessa família através da dissolução pelo divórcio e/ou óbitos. Todas as pessoas têm uma compreensão intuitiva, baseada na experiência de suas próprias famílias e do que cada uma dessas adições e subtrações muda fundamentalmente em suas relações. O mesmo se dá com as empresas, à medida que os gerentes-chave entram e saem quando novos proprietários assumem a responsabilidade pela empresa e os antigos deixam a empresa (RICCA, 2017, p. 8).

Em muitos casos, a empresa familiar é passada de pai para filho. Em uma empresa familiar normalmente isso acontece com quem mais concorda com a missão e visão da empresa, pois a maioria dos sócios-gerentes são parentes, mas que nem sempre são habilitados para assumir a maioria das posições da empresa. Portanto, um sucessor mal planejado pode criar muitos conflitos de interesse empresariais (RICCA, 2017).

2.4 Conflitos de Interesse

Segundo Borges e Oliveira (2019), o conflito de interesse pode atrapalhar os membros da família no processo de sucessão, podendo a estrutura da organização ser afetada e apresentar momentos de maior ou menor crescimento quando os interesses familiares e empresariais convergem ou divergem entre si. Quando há conflitos familiares poderá ocorrer queda de desempenho, com resultados financeiros insatisfatórios, de forma que a soma dos atritos poderá resultar na venda da empresa devido à má administração e aos conflitos de interesse.

É comum os integrantes da organização familiar se desentenderem, pois entram em assuntos particulares e profissionais facilmente; a diferença de cargos também pode influenciar, gerando prejuízo à empresa, não apenas internamente, mas também externamente, afetando questões financeiras (LIMÁRCIO et al., 2015).

De acordo com Gersick et al. (1997) apud SILVA JUNIOR e MUNIZ (2003, p. 2): “a empresa familiar típica se desenvolve em três fases subsequentes que formam seu ciclo de vida: início, expansão, formalização e maturidade”.

A discórdia entre gerações impacta as empresas familiares, pois normalmente o mais antigo na corporação não aceita de bom agrado as mudanças e a opinião dos colaboradores da geração atual, uma característica da gestão de pessoas para a resolução de conflito se baseia em um diálogo (ROSA, 2014).

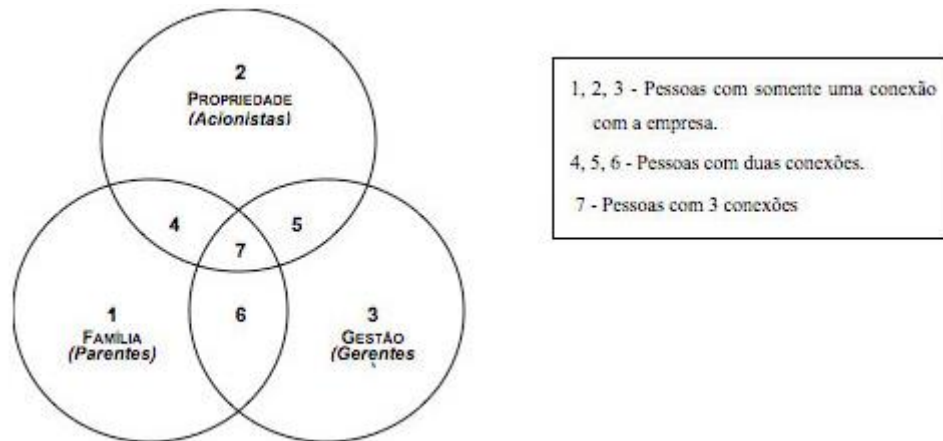
De acordo com Grapeia (2008), o ciclo de vida na empresa familiar não é distinto do ciclo de vida de qualquer organização, a não ser pelo fato de aquelas trazerem, junto do desenvolvimento da empresa, os desenvolvimentos das relações familiares de seus proprietários.

A ideia da empresa familiar como sistema começou focalizando em problemas como nepotismo, rivalidade entre gerações e disputa de poder entre irmãos e administração não profissional, estabelecendo um modelo conceitual de formação da empresa familiar em dois subsistemas superpostos: a família e a gestão, sendo que cada um dos subsistemas possuía suas próprias normas (RIBAS, 2020). Cada pessoa em uma empresa familiar pode ser posicionada em um dos sete setores dos subsistemas (TEIXEIRA e CARVALHAL, 2013).

- 1 – Membros da família que não tem capital nem trabalham na empresa;
- 2 - Acionista que não são membros da família;
- 3 – Empregados que não membros da família;

- 4 – Membros da família que tem ações na empresa, mas não trabalham nela;
 5 – Acionista que não são membros da família, mas que trabalham nela;
 6 – Membros da família que trabalham na empresa, mas não tem ações;
 7 – Membros da família que tem ações e trabalham na empresa.

Figura 1 - Modelo de 3 círculos – Subdivisão do sistema empresa em gestão, propriedade e família



Fonte: Gersick et al. (1997).

De acordo com Bottino (2009), o modelo de três círculos é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as complexas interações dentro da empresa familiar e facilita verificar o que está, de fato acontecendo e porquê. O modelo de três círculos ajuda todos a ver como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação (GERSICK et al., 1997, p. 7-8)

Os sistemas da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento, o que pode ser um primeiro passo de grande importância para a compreensão da empresa. Entretanto, muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo. Os pais envelhecem, os filhos se casam, nascem os netos e essas pessoas se juntam ao negócio e a empresa muda. Ao longo do tempo ocorrem mudanças – lentas e constantes – na natureza da família e o mesmo ocorre com a empresa. No início, a organização é simples e pequena, porém, com o tempo, se torna mais complexa. Em alguns, inclusive, pode parar de crescer e até desaparecer (BOTTINO, 2009).

3 METODOLOGIA

Esse capítulo descreve os principais procedimentos utilizados para realização da pesquisa, adotando o melhor percurso para o alcance dos objetivos inicialmente traçados, que foi identificar as dificuldades na gestão de empresas familiares e a possível existência de conflito de interesses que possam comprometer a sucessão do gestor na empresa familiar. A fundamentação do estudo foi desenvolvida tendo como base uma pesquisa exploratória de dados qualitativos, que se desdobrou em material investigativo prático-teórico, sobre o assunto abordado. Inicialmente, desenvolveu-se a pesquisa bibliográfica, seguida da pesquisa exploratória.

Segundo Aragão (2011), a pesquisa científica se divide em diversas etapas, desde o questionamento inicial (hipóteses), até a análise e formulação das conclusões finais sobre os dados levantados no estudo. A pesquisa bibliográfica busca a resolução de determinado problema (hipótese) por meio dos referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas sobre o assunto. Segundo Theóphilo e Martins, a pesquisa bibliográfica:

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo (THEOPHILO e MARTINS, 2016, p. 52).

Entre as técnicas utilizadas para a pesquisa exploratória estão estudos de caso, observações ou análise históricas e os resultados utilizados nesta pesquisa são de cunho quali-quantitativo, fornecidos através de artigos e do questionário aplicado.

Segundo Pádua (2004), o estudo de caso trata-se de uma abordagem qualitativa, seja para realização do artigo, seja como elemento complementar em uma coleta de dados. Alinhando este raciocínio a Minayo (2000), afirma que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a

um espaço mais profundo das relações, dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis (MINAYO, 2000).

Já a pesquisa quantitativa é a maneira pelas quais questiona-se determinado público em busca de dados numéricos para validar hipóteses, rejeitá-las ou a título informativo. Para a pesquisa foram selecionadas duas empresas familiares, uma que atua no ramo de limpeza urbana, localizada em Fortaleza, Ceará, Brasil, com 59 funcionários e dois anos de existência; outra que atua no ramo de tecidos, também em Fortaleza, com cinco funcionários e dez anos de empresa, com o objetivo de saber se a gestão das empresas é familiar, se os membros da família são preparados para gerenciar as empresas, se o nível de comunicação entre os membros da família é bom, se os familiares interferem positivamente nas decisões gerenciais/táticas da empresa, quais os principais tipos de conflitos encontrados na gestão organizacional e se os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da organização.

As duas empresas familiares foram selecionadas porque as duas pesquisadoras trabalham nas empresas, tornando-se mais fácil o acesso para aplicar o questionário, o qual constou de oito perguntas e foi aplicado para um número de quinze indivíduos, incluindo gestores, gerentes, diretores e assistentes (funcionários), sendo pessoas da família e não pessoas da família, aplicado no final de outubro de 2021, encaminhado pelo Google.docs, os quais foram transformados em gráficos. Para a empresa que atua no setor de tecidos foram aplicados cinco questionários e para a empresa que atua no setor de limpeza urbana foram aplicados dez questionários, os quais foram desenvolvidos pelas próprias pesquisadoras.

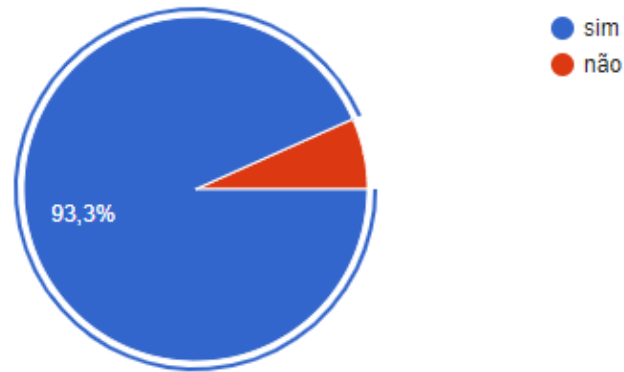
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os resultados do questionário aplicado nas duas empresas familiares, uma do ramo de limpeza pública e outra do ramo de tecidos, ambas localizadas na cidade de Fortaleza, Ceará, conforme seguem.

Em relação ao primeiro questionamento “na empresa que você trabalha, a gestão é composta por familiares”, verificou-se que 93% responderam que sim, outros 7% responderam que não.

A empresa que você trabalha, a Gestão é composta por familiares?

15 respostas

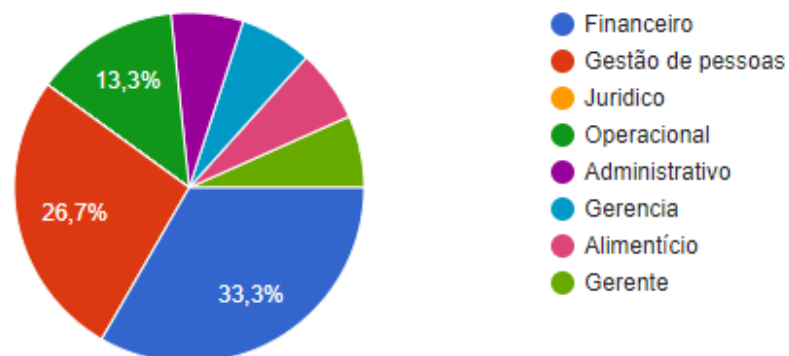


Fonte: Autorais (2021).

Já em relação ao segundo questionamento “em qual setor você está inserido”, verificou-se que 33% estão inseridos no setor Financeiro, outros 26% estão inseridos no setor de Gestão de Pessoas, outros 13% no setor Operacional, ficando os demais percentuais para os setores de Gerência, Alimentício e Administrativo, sem nenhum percentual para o setor Jurídico.

Em qual setor você está inserido?

15 respostas



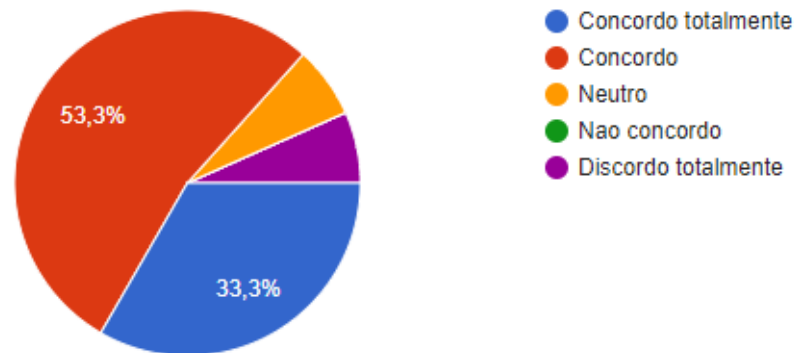
Fonte: Autorais (2021).

Em relação ao terceiro questionamento “considera que os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da organização”, percebeu-

se que 53% deles responderam considerar, outros 33% responderam concordar totalmente, ficando os demais percentuais para os itens neutros e discordo totalmente.

Considera que os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da organização?

15 respostas

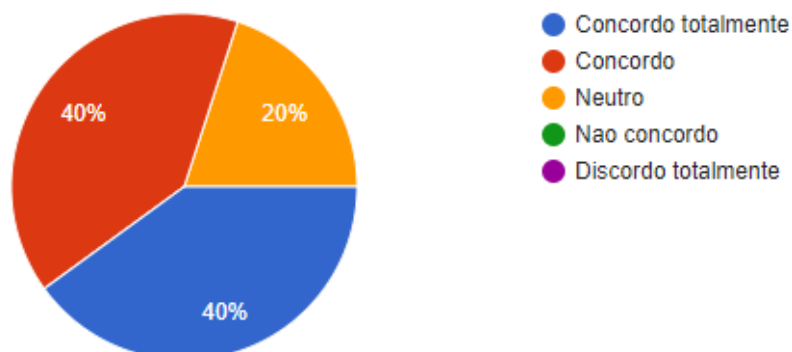


Fonte: Autorais (2021).

Em relação ao quarto questionamento "considera que a gestão da empresa familiar é profissional", 40% dos pesquisados responderam concordo totalmente, 40% responderam concordo e outros 20% permaneceram neutros.

Considera que a gestão da empresa é profissional?

15 respostas

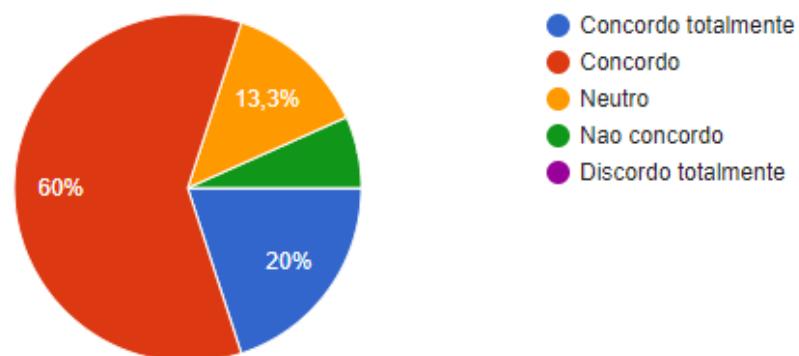


Fonte: Autorais (2021).

Em relação ao quinto questionamento “considera que os membros da família são preparados para gerenciar a empresa”, verificou-se que 60% dos pesquisados responderam concordo, outros 20% responderam concordo totalmente, outros 13% permaneceram neutros.

Considera que os membros da família são preparados para gerenciar a empresa?

15 respostas

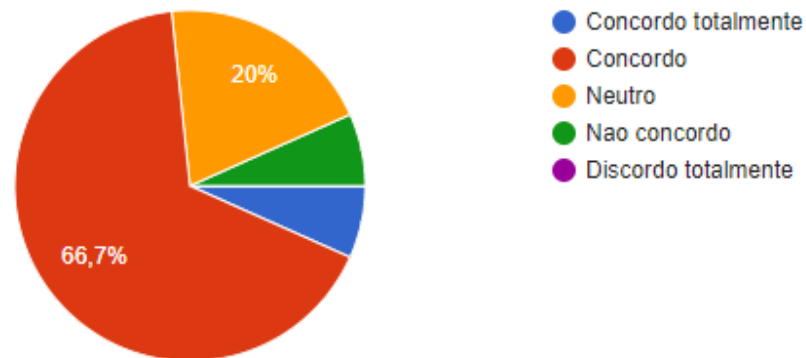


Fonte: Autorais (2021).

Em relação ao sexto questionamento “considera que o nível de comunicação entre os membros da família é bom”, pode-se perceber que 66% responderam concordo, outros 20% permaneceram neutros, os demais percentuais ficaram com concordo totalmente, não concordo e discordo totalmente.

Considera que o nível de comunicação entre os membros da família é bom?

15 respostas

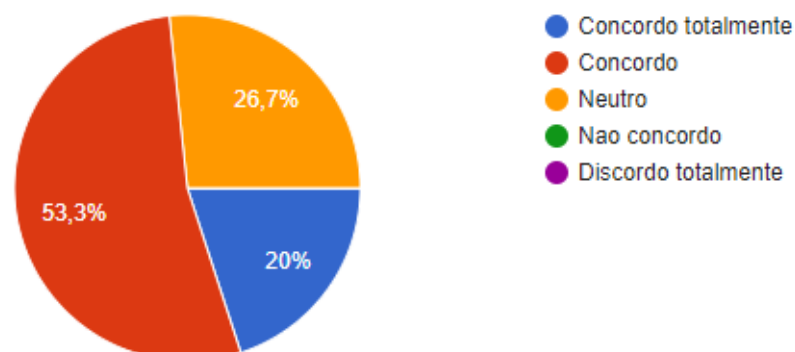


Fonte: Autorais (2021).

Já em relação ao sétimo questionamento “considera que a família atuante e não atuante interfere positivamente nas decisões gerenciais/táticas da empresa”, pode-se verificar que 53% responderam que concordavam, 26% permaneceram neutros, 20% concordaram totalmente, os demais percentuais ficaram com o item não concordo e discordo totalmente.

Considera que a família interfere positivamente nas decisões gerenciais /táticas da empresa?

15 respostas



Fonte: Autorais (2021).

Em relação ao oitavo questionamento, que procurou saber “quais os principais conflitos encontrados na gestão organizacional familiar”, percebeu-se que apenas onze dos quinze pesquisados responderam, com as seguintes respostas:

1º Pesquisado	O principal que eu considero é a questão de opinião, a falta de confiança prejudica o desempenho que o funcionário quer desenvolver.
2º Pesquisado	A interferência pessoal no profissional.
3º Pesquisado	Falta de compromisso com o trabalho. O funcionário acha que o salário não é suficiente. A sua carga horária.
4º Pesquisado	A dificuldade da separação de finanças pessoais e da organização.
5º Pesquisado	A falta de comunicação com os funcionários externos.
6º Pesquisado	Dificuldade de organizar ideias para resoluções de problemas.
7º Pesquisado	O principal conflito é a comunicação entre os funcionários que às vezes interpretam uma opinião totalmente diferente do que é pra ser.
8º Pesquisado	A falta de profissionalismo com os funcionários.
9º Pesquisado	Opiniões opostas.
10º Pesquisado	Falhas na comunicação, mudança de cargos.
11º Pesquisado	O conflito de ideias.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio dos resultados apresentados pode-se perceber que cerca de 93% da gestão das empresas familiares pesquisadas (duas empresas) é composta por membros familiares. 33% dos pesquisados (gestores, gerentes, diretores e assistentes, funcionários) estavam inseridos no setor Financeiro destas empresas familiares, 26% no setor de Gestão de Pessoas e 13% no setor Operacional. 53% respondeu considerar que os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da organização familiar e 33% concordou. Para o quesito “a gestão da empresa familiar é profissional”, 40% concordou totalmente, 40% concordou e 20% permaneceu neutra. Ao serem questionados se consideravam que os membros da família são preparados para gerenciar a empresa, 60% respondeu concordo, 20% respondeu concordar totalmente. Ao serem arguidos se consideravam que o nível de comunicação entre os membros da família era bom, 66% concordou, 20% permaneceu neutra. Ao serem questionados se consideravam que a família interfere positivamente nas decisões gerenciais/táticas da empresa, 53% respondeu que concordo, 26% ficou neutra, 20% concordou totalmente. Em relação aos principais conflitos encontrados na gestão organizacional, verificou-se que é em relação à opinião dos familiares/dirigentes, falta de confiança, interferência pessoal no profissional, falta de compromisso com o trabalho; o funcionário considera que o salário não é suficiente, carga horária, dificuldade de separação das finanças pessoais e da organização, falta de comunicação com os funcionários externos, dificuldade de organizar as ideias para resoluções de problemas, comunicação entre os funcionários que às vezes interpretam uma opinião totalmente diferente do que é para ser, falta de profissionalismo com os funcionários, opiniões opostas, mudança de cargos e conflito de ideias.

CONCLUSÃO

Essa pesquisa procurou identificar as principais dificuldades na gestão de empresas, bem como a existência de possíveis conflitos de interesse que possam comprometer a sucessão em empresas familiares, o que levou a concluir que na totalidade das empresas pesquisadas a gestão é composta por membros familiares.

A maioria dos integrantes dessas empresas familiares estão inseridos no setor financeiro e na gestão de pessoas. Porém, é interessante notar que os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da organização, segundo 33% dos pesquisados.

Grande maioria concordou e concordou totalmente que a gestão da empresa familiar é profissional, que os membros da família são pessoas preparadas para gerenciar a empresa e que o nível de comunicação entre os membros da família é bom.

A grande maioria considerou que a família interfere positivamente nas decisões gerenciais/táticas da empresa. Nas respostas objetivas, verificou-se que entre os principais conflitos encontrados na gestão organizacional estão: opinião dos familiares/dirigentes, falta de confiança, interferência das relações pessoais em questões profissionais, falta de compromisso com o trabalho, salário insuficiente, carga horária, dificuldade de separar as finanças pessoais das finanças da organização, falta de comunicação com os funcionários externos, dificuldade de organizar as ideias para a resolução de problemas, comunicação entre os funcionários que às vezes interpretam uma opinião totalmente diferente, falta de profissionalismo com os funcionários, opiniões opostas, mudança de cargos e conflito de ideias.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Planejamento é a chave para uma sucessão familiar sem risco na empresa.** (2015). Disponível em <<http://www.sp.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/SP/planejamento-e-a-chave-para-uma-sucessao-familiar-sem-risco-na-empresa,c332897d3f94e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 23 nov 2021.

ARAGÃO, J. Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. **Revista Práxis**. ano III, n. 6, agosto. 2011.

BELDI, C.; KINOSHITA, P.; NIGRO, H.; ZANNI, P. **De herdeiro para herdeiro**. São Paulo: Gente, 2010.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOLDT, D. E. Component architectures in the next generation of ultrascale scientific computing: challenges and opportunities. **Simpósio de Ciências**. 2005.

BOTTINO, Carla. **Modelo tridimensional de análise e compreensão das empresas familiares**. (2009). Disponível em < <http://portaltudoemfamilia.com.br/site/modelo-tridimensional-de-analise-e-compreensao-das-empresas-familiares/>>. Acesso em 20 dez 2021.

DUARTE, F. D. **Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares**. Porto Alegre. 2006. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre/RS.

FERNANDES, Viviane Camila Delamico. **Gestão da qualidade total**. (2021). Disponível em < <https://www.passeidireto.com/arquivo/88549533/atividade-de-pesquisa-pratica-final-gestao>>. Acesso em 12 out 2021.

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MÜLLER, F. M. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. **CONVIBRA**, 2013.

GARROTE, Patrícia. **10 desafios e estratégias da gestão de empresas familiares**. (2021). Disponível em < <https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/>>. Acesso em 23 nov 2021.

GRAPEIA, Leonardo. **Ciclo de vida das empresas familiares**. (2008). Disponível em < <https://administradores.com.br/artigos/ciclo-de-vida-das-empresas-familiares>>. Acesso em 23 nov 2021.

HAMAUE, Tauane Silva; OLIVEIRA, Ana Carolina Rodrigues de. **As dificuldades de gestão na empresa familiar**. (2017). Disponível em < http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/rRjDPpi0xc9RenE_2017-1-17-19-36-0.pdf>. Acesso em 23 out 2021.

LIMÁRCIO, Thiago; ALVES, Luciene; LEITE, Cesar Eduardo; ANTUNES, Marcos Aurélio; DANIEL, André Lacerda. **A importância da gestão em empresas familiares**. (2015). Disponível em < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27122309.pdf>>. Acesso em 23 out 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas: Papyrus, 2004.

OLIVEIRA, D. **A empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. (2017). E-book.

RIBAS, Rodrigo. **Conheça os principais tipos de empresas familiares**. (2020). Disponível em < <http://www.idebrasil.com.br/blog/conheca-os-principais-tipos-de-empresas-familiares/>>. Acesso em 23 out 2021.

RODRIGUEZ, Martius Vivente Rodriguez y. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROSA, Laura Ribeiro. **Desafios da gestão em uma empresa familiar**: uma experiência na empresa buffet doces sabores. (2014). Assis/SP. Disponível em <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391431.pdf>>. Acesso em 23 out 2021.

ROSA, Daniele Aparecida; CARDOSO, Rafael Vinicius; MAZON, Valentina Elizabeth Rossini. Gestão de empresas familiares: Uma Revisão de Literatura. **Revista Espacios**. Vol. 38 (Nº 13) Ano 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As empresas familiares no Brasil**. 2010.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa. **O&S** - v.10 - n.26 - Janeiro/Abril – 2003.

SOARES, Guilherme. **Qual o melhor tipo de empresa para um negócio de família**. (2018). Disponível em < <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/empresa-familiar/>>. Acesso em 23 out 2021.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; CARVALHAL, Felipe. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**. Vol. 20 - n. 03 - p. 345-366 - jul./set. 2013.

THEOPHILO, Carlos Renato; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação científica**. 3. ed. São Paulo: Travessa, 2016.

5 principais motivos de conflito em empresas familiares. (2018). **Affectum Consultoria**. Disponível em < <https://affectum.com.br/blog-affectum-consultoria/5-principais-motivos-de-conflitos-em-empresas-familiares/>>. Acesso em 23 out 2021.

