

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Alessandra Fernandes Rezende

Ellen Silva de Paula Abreu

**GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: Resolução de
Conflitos Internos.**

**Taubaté – SP
2020**

Alessandra Fernandes Rezende

Ellen Silva de Paula Abreu

**GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: Resolução de
Conflitos Internos.**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof^a Ma. Romaria Pinheiro da Silva

**Taubaté – SP
2020**

Alessandra Fernandes Rezende
Ellen Silva de Paula Abreu

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: Resolução de Conflitos Internos.

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof^a Ma. Romaria Pinheiro da Silva

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU**

A162g Abreu, Ellen Silva de Paula
Gestão de empresa familiar : resolução de conflitos internos /
Ellen Silva de Paula Abreu , Alessandra Fernandes Rezende. --
Taubaté : 2020.
47 f. : il.

Trabalho (graduação) - Universidade de Taubaté,
Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental,
2020.

Orientação: Profa. Dra. Romaria Pinheiro da Silva,
Departamento de Gestão e Negócios.

1. Administração de empresas. 2. Empresas familiares. 3.
Recursos humanos. I. Rezende, Alessandra Fernandes. II. Título.

CDD - 658

A Deus por nos dar forças e mostrar que nada é impossível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a toda minha família que me apoiou e me incentivou a chegar até aqui, ao meu cunhado e namorado, aos meus professores pela paciência, pela partilha de conhecimento e pelos ensinamentos para a vida. Sou imensamente grato pela paciência e incentivo

A Prof.^a Ma. Romaria Pinheiro da Silva pelo constante apoio, incentivo e críticas.

Aos Profs. Drs. das bancas, pelas importantes sugestões que muito acrescentaram na conclusão deste trabalho.

Aos nossos familiares e entes queridos por sempre acreditarem e nos apoiarem a chegar até aqui, por não ter nos deixado desistir.

"[...] o preparo do ambiente é a chave da educação e da cultura real da pessoa humana desde o seu nascimento." (MONTESSORI, 1965).

REZENDE, Alessandra Fernandes. ABREU, Ellen Silva de Paula. **GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: Resolução de Conflitos Internos.**: 2020. 46 f., Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento profissional e acadêmico dos alunos, suas habilidades e competências, embasados nas disciplinas estudadas durante o curso de Administração de Empresas e por saberes práticos adquiridos no dia a dia uma organização. Sua justificativa é apresentar ferramentas e estratégias para as tomadas de decisão e resolução de problemas dentro de organizações gerenciadas por familiares. Contudo, os métodos de análise e intervenção devem estar alinhados as ideias de pesquisadores do ramo e aos conhecimentos adquiridos durante o curso, Dessa maneira, este estudo busca oferecer conhecimentos sobre como é a integração entre os conteúdos curriculares do curso de Administração de Empresas e as estratégias de empresas familiares nas tomadas de decisões. Utilizando o método do estudo de caso, foi elaborada uma pesquisa exploratória na empresa Alfa (nome fictício), na qual procurou-se analisar o processo de tomadas de decisões, o trabalho colaborativo entre os gestores, o sistema de gestão de Recursos Humanos e os problemas a serem explorados. O texto também abrange o histórico da empresa, como foi sua evolução até alcançar o nível atual e como são realizadas suas atividades no dia a dia, além de apresentar algumas hipóteses de melhorias nas estratégias de tomadas de decisão, concluindo que uma comunicação eficiente e colaborativa promove empresas com alta empregabilidade e satisfação dos clientes e funcionários.

Palavras-chave: Administração empresarial, Empresa familiar e Recursos Humanos.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ELEMENTOS QUE COMPÕEM O PROCESSO DECISÓRIO	11
TABELA 2 - PROCESSOS BÁSICOS PARA GESTÃO DE PESSOAS.....	13
TABELA 3 - ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA ALFA	20

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS.....	11
FIGURA 2 - ETAPAS DO CONFLITO	15
FIGURA 3 - ITAÚ UNIBANCO	16
FIGURA 4 - EMPRESA JBS.....	16
FIGURA 5 - ODEBRECHT.....	17
FIGURA 6 - GERDAU	17
FIGURA 7- VOTORANTIM	17
FIGURA 8 - REDES WALMART.....	18
FIGURA 9 - VOLKSWAGEN	18
FIGURA 10- BERKSHIRE.....	18
FIGURA 11- EXOR	19
FIGURA 12 - FORD	19
FIGURA 13 - ORGANOGRAMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ALFA	21

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - RELAÇÃO DE EMPRESAS QUE ALCANÇAM A 2ª GERAÇÃO APÓS A PERDA DO FUNDADOR.....	2
GRÁFICO 2 - EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL 2000-2010.....	8
GRÁFICO 3- DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR PARTICIPAÇÃO DE PARENTES	8
GRÁFICO 4 - PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL	12

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. TEMA DO TRABALHO	2
1.2. OBJETIVO DO TRABALHO.....	3
1.2.1. <i>Objetivo Geral</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3. PROBLEMA	3
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	4
1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	4
1.6. METODOLOGIA	4
1.6.1. <i>Método de Estudo de Caso</i>	5
1.7. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1. EMPRESAS FAMILIARES	6
2.1.1. <i>Conceito</i>	6
2.1.2. <i>História e Importância</i>	7
2.1.3. <i>Processo Sucessório</i>	9
2.2. GESTÃO EMPRESARIAL FAMILIAR	9
2.2.1. <i>Administração</i>	9
2.2.2. <i>Processo Decisório</i>	10
2.3. GESTÃO DE CONFLITOS INTERNOS.....	12
2.3.1. <i>Gestão de Pessoas</i>	12
2.3.2. <i>Gestão de Conflitos</i>	14
2.4. EMPREENDIMENTOS FAMILIARES	15

2.4.1. <i>As 5 Maiores Empresas Familiares do Brasil:</i>	15
2.4.2. <i>As 5 Maiores Empresas Familiares do Mundo:</i>	18
3. ESTUDO DE CASO	20
3.1. ESTRUTURA EMPRESARIAL.....	20
3.2. APRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS	21
3.3. ANÁLISE DOS CONFLITOS	22
3.3.1. <i>Comunicação</i>	22
3.3.2. <i>Processo Sucessório</i>	24
3.3.3. <i>Capacitação da Equipe Gestora</i>	25
3.3.4. <i>Sistemas Administrativos</i>	25
3.3.5. <i>Sobrecarga de Trabalho</i>	27
3.3.6. <i>Relação Interpessoal</i>	27
4. RESULTADOS	29
4.1. ANÁLISE DA PESQUISA (OU DISCUSSÃO)	29
5. CONCLUSÕES.....	30
5.1. QUANTO AO PROBLEMA.....	30
5.2. RECOMENDAÇÕES	30
6. ANEXOS.....	35
6.1. ANEXO A	35

1. INTRODUÇÃO

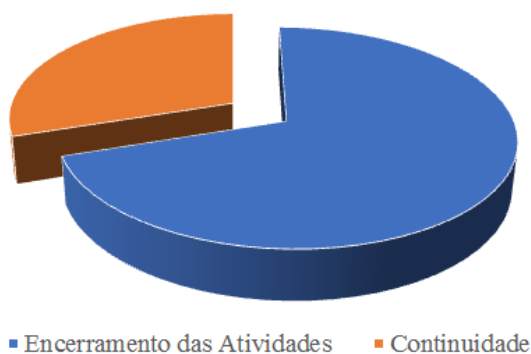
Estimulados pelo atual cenário econômico mundial, muitos trabalhadores optam por investir nas empresas de gestão familiares, buscando recolocação no Mercado. Vários conceitos de Empresa Familiar são baseados em três pilares família-empresa: Propriedade, Gestão e Continuidade. Para Zorzaneli (2011), empresas familiares são aquelas que mantêm familiares nos cargos de decisões, escolhidos a partir dos laços de sangue. Num sentido macro, Ulrich (1997, *ibidem*) define como aquela cujas decisões (propriedade e administração) estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Seguindo os avanços econômicos de mercado, algumas dessas empresas possibilitam a participação de terceiros (caso das sociedades e dos CEOs – *Chief Executive Officer*, ou Diretor Executivo), mas mantém o controle majoritário.

Outro ponto importante é sucessão: se a empresa não apresenta um sucessor da mesma família, não é considerada uma empresa familiar. De acordo com Souza et al. (2011), essa sucessão, entendida como uma fase de transmissão do poder de decisão e propriedade para a geração seguinte é um dos processos mais importantes e, ao mesmo tempo, mais críticos que uma empresa familiar deve realizar. Nesse processo, o fundador reconhece que é preciso se afastar de funções estratégicas da empresa e começar a delegar funções aos membros familiares, pois um processo de sucessão só se consolida de modo integral a partir do momento em que o sucedido abre espaço para o sucessor agir, sem, no entanto, que isto signifique o afastamento total e abandono da empresa de forma direta (*ibidem*, p.50). Caso o processo não ocorra adequadamente, a empresa tem altas chances de declarar falência num curto período, consequência da má administração e baixo nível de experiência do sucessor.

Apesar de vários trabalhadores aderirem a estratégia de negócio de iniciar um negócio familiar, pensando na atual situação do mercado mundial, muitas delas com grande potencial econômico e produtivo, algumas ainda sofrem certo preconceito por parte dos clientes que, por se tratar de uma empresa familiar, pensam estar parada no tempo, presa em paradigmas ultrapassados. Casos dessa natureza vêm a ocorrer, pois há enorme resistência na implantação de novas estratégias, principalmente quando a empresa contem em seu quadro de funcionários alguns colaboradores com mais experiência de trabalho naquele ambiente. Mas em outros casos também esses pensamentos não passam de um preconceito.

Silva e Maciel (2015, *apud* Junior e Evangelista, 2019) cita a importância das empresas familiares na economia do Brasil, colaborando para o desenvolvimento econômico do país. Dados publicados por Maju Petroni (2018), fornecidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) e SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), mostram que além de as empresas familiares serem maioria, cerca de 90% dos empreendimentos do Brasil, ainda dominam 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e empregam 75% dos trabalhadores, porém 70% encerram suas atividades quando perdem seu fundador, além do fato de somente 30% alcançarem a segunda geração (Gráfico 1) e, pior, apenas 5% para a terceira.

Gráfico 1 - Relação de Empresas que alcançam a 2ª Geração após a perda do fundador



Fonte - Adaptado pela autora

Dessa forma esse trabalho aborda superficialmente o tema dos problemas enfrentados por essas empresas, focando na relação interpessoal entre colaboradores, gestores e demais envolvidos da empresa Alfa (nome fictício, pois não autorizado exposição do mesmo), de maneira a analisar e compreender os conflitos que ocorrem internamente na empresa, levantando dados e argumentos embasados em referências teóricas a respeito da governança, seleção de profissionais e o ambiente profissional.

1.1. TEMA DO TRABALHO

De acordo com os dados citados no início da Introdução, levando em consideração a importância dessa categoria de empresas para a economia do país, este trabalho foi elaborado com base nas consequências de uma má gestão de conflitos internos na empresa definida como objeto de pesquisa, ocasionados por diversos fatores, como ordens de serviço más distribuídas e falta de comunicação.

1.2. OBJETIVO DO TRABALHO

1.2.1. Objetivo Geral

O principal Objetivo deste trabalho é apresentar métodos disponíveis na fundamentação teórica analisada para resolução de conflitos internos na empresa familiar Alfa, baseado nas bibliografias pesquisadas e no Estudo de Caso realizado.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo definido no planejamento da pesquisa é necessário estabelecer metas a serem seguidas, fornecendo ao projeto possíveis caminhos até alcançar os resultados desejados. Este trabalho tem como Objetivo Específico a serem atingidos:

- Apresentar, através de fundamentação teórica, alguns fatores que, possivelmente, alimentam os conflitos internos nas empresas familiares;
- Realizar, através de uma pesquisa exploratória, um estudo de caso sobre o tema proposto em relação ao objeto de estudo e gestores a fim de identificar quais dos fatores estão presentes na empresa e se há algum outro aspecto que também colabora com os conflitos;
- Analisar as causas raízes de cada fator que contribua para o desenvolvimento do problema proposto e como se apresentam para uma eficiente gestão e controle;
- Apresentar possíveis sugestões de melhorias para cada problema identificado;

1.3. PROBLEMA

A problematização deste trabalho foi identificada ao perceber que empresas familiares com mais de um sócio passava por situações adversas, de acordo com as referências teóricas analisadas, como duplicidade na ordem de trabalho, falta de comunicação entre gestores, utilização de caixa para contas pessoais, entre inúmeros outros problemas.

Assim, a problemática desse trabalho consiste em analisar como as empresas de gestão familiar, representada nesta monografia pela empresa Alfa, vem trabalhando com os problemas citados e gerenciando a os conflitos no ambiente organizacional, de modo a evitar que tais problemas interfiram na produtividade e, conseqüentemente, na satisfação de seus clientes e colaboradores.

1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A Justificativa para realização dessa pesquisa se deve a necessidade de desenvolverem conhecimentos práticos sobre o ambiente organizacional e a alta taxa de conflitos internos dentro da empresa. Conforme dados apresentados por Martins (et al, 1999, *apud* VIEIRA et al., 2015), cerca de 90% das empresas do país são familiares, tendo, essa modalidade, origem com as capitâneas hereditárias, e esse número tende a crescer uma vez que aumenta a competitividade no mercado de trabalho. Nesse caso, a relevância do trabalho foi caracterizada a partir da necessidade de buscar o problema raiz desses conflitos e oferecer oportunidades de melhorias e diminuição do problema em empresas familiares.

1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo é realizado na empresa Alfa, no município de Taubaté, localizado na região do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. Com isso, estimulados pelo Objetivo e pela Relevância dessa pesquisa, definiu-se que o foco é uma análise de ocasiões de conflitos e a orientações para a gestão de tais situações, embasados pela fundamentação teórica pesquisada. As hipóteses de melhorias através de ferramentas e estratégias apresentadas refletem dados em um determinado período, de janeiro a março de 2020, e deve-se às metodologias utilizadas no decorrer do projeto, como pesquisa de campo.

1.6. METODOLOGIA

Após analisar o melhor método para elaborar a pesquisa e alinhar as ideias com a de Limárcio (et al., 2015), os alunos desenvolveram este TG (Trabalho de Graduação) de acordo com as pesquisas exploratória (para análise) e bibliográfica (para coleta de dados). De acordo com Lakatos e Marconi (1992, p. 43, *apud* Schiocket, 2006), a pesquisa é o caminho da realidade e das verdades parciais, é encontrar respostas para problemas utilizando padrões científicos. Para Cruz e Ribeiro (2003, *ibidem*), a pesquisa se resume em buscar a compreensão a organização dos fenômenos, sua estrutura e funcionamento, com o objetivo de encontrar soluções para tal.

Segundo Silva (2003, citado pelo autor), a pesquisa exploratória possibilita uma maior familiaridade com o problema, fornecendo dados suficientes para futuras hipóteses ou soluções. Já a fundamentação teórica, ainda conforme o autor, apresenta conceitos de pesquisadores que já analisaram o tema do trabalho. Para Gil (1999, p.65, *apud* LIMÁRCIO

et al., 2015), a principal vantagem dessa pesquisa é oferecer maiores informações que o pesquisador conseguiria diretamente.

1.6.1. Método de Estudo de Caso

Além da metodologia citada, foi realizado um Estudo de Caso na empresa Alfa, o qual, segundo Beuren et al (2003, *apud* Schiocket, *ibidem*), é um processo utilizado quando o pesquisador deseja analisar *in loco* (no próprio local) os fatos a serem estudados.

Tumelero (2017) cita que o Estudo de Caso não necessita de métodos rígidos de pesquisa, pois o pesquisador (as alunas) tem a liberdade de definir o método mais adequado.

Por esse motivo, este trabalho foi realizado por meio da análise de dados disponibilizados na empresa, identificando alguns problemas relacionados com o tema proposto, tais como a falta de comunicação entre os gestores, poucos funcionários em determinados setores com maior demanda de trabalho, Processo Sucessório realizado sem as devidas precauções, capacitações e acompanhamentos, decisões tomadas de maneira individual, entre outros a serem analisados.

Com base nos problemas observados, foram definidos os objetivos citados e elaborado o Estudo de Caso voltado ao tema proposto.

1.7. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No Capítulo 1, apresenta-se uma introdução abordando questões como: qual será o objeto de pesquisa deste TG, sua localização, justificativas e métodos utilizados para realizar a pesquisa, objetivos e a delimitação do estudo.

O Capítulo 2 trata da Revisão de Literatura, onde serão expostos os autores e obras analisadas necessárias para fundamentar a pesquisa, acerca de temas como Empresas Familiares no Brasil, Gestão de Empresas Familiares, Gestão de Conflitos, e outros temas relevantes.

O Capítulo 3 trata do Desenvolvimento da Pesquisa, como foi realizada de fato, onde apresenta o método de Estudo de Caso realizado na empresa em destaque.

Nos Capítulos 4 e 5 são apresentados os resultados e as conclusões da pesquisa, buscando oferecer alternativas de melhorias para o problema citado, respectivamente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão abordados os principais assuntos que integram esse trabalho: empresa familiar e gestão de conflitos. Serão apresentadas diversas teorias a respeito.

2.1. EMPRESAS FAMILIARES

2.1.1. Conceito

O conceito de empresa vem tomando espaço no cenário econômico mundial, seja ela de qualquer categoria. Esse fator é consequência da pro-atividade de muitos colaboradores que, por inúmeros motivos, são desligados de uma organização e, para continuarem inseridos no mercado, optam por apostar em suas habilidades e competências.

Contudo, Cassar (2003, *apud* Vieira et al., 2015) conceitua uma organização como sendo “a união de diversos indivíduos que se reúnem na busca por objetivos comuns claramente definidos”. Conforme o autor, o conceito de organização pode ser mais complexo se expandir o assunto para políticas, objetivos e sistemas.

E, à medida que convivemos com seus diversos componentes, aos poucos se destacam os princípios que guiam sua conduta, valores, a importância que dão a certas coisas e, finalmente, se confirma a presença de certos elementos difíceis de definir, onipresentes, que influenciam a conduta de seus membros em todos os momentos. A este conjunto de elementos, que a constituem, denomina-se de cultura organizacional (DIAS, 2003, *ibidem*)

A palavra “Empresa” representa uma entidade com personalidade independente de quem a administra, podendo ter direitos e obrigações próprios (ADACHI, 2006, *apud* Sousa et al., 2017). Para o autor, é importante o conhecimento sobre a diferença entre pessoa física e pessoa jurídica, em especial nas empresas familiares (alguns parentes podem confundir a relação). Contudo, a palavra família, conforme cita, de forma mais resumida, é “um casal e seus descendentes” ou, num sentido amplo, todos os parentes sanguíneos.

Para Machado (2005, *ibidem*), a união dessas palavras forma a chamada empresa familiar, considerada quando um ou mais membros são proprietários ou gestores, quando há valores ligados à família e quando há sucessão entre familiares.

2.1.2. História e Importância

No atual cenário do mercado brasileiro (e mundial), o qual sustenta crises seguidas de crises, um dos caminhos que os trabalhadores estão descobrindo para se manter dentro da competitividade de mercado é o “empreendimento em família”.

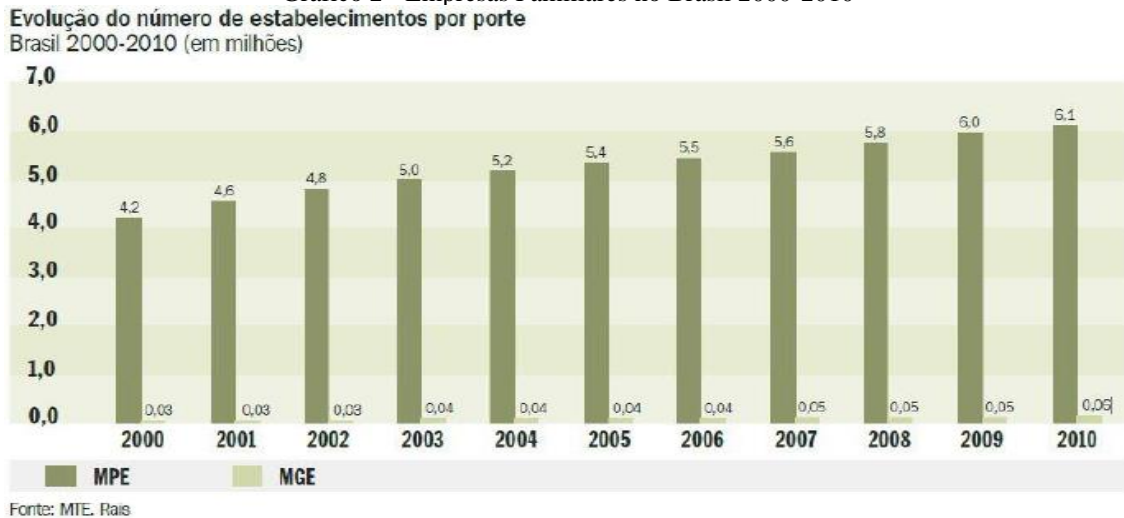
O surgimento de organizações gerenciadas por familiares data-se de muitos anos atrás, ganhando força ao longo do tempo. Para Adachi (2006, *apud* Lima, 2016), teve início aproximadamente na época do antigo Egito, onde o ofício era de pai para filho, obrigando-o a dar continuidade nas atividades da família. “As pessoas ficavam tão caracterizadas por suas ocupações, que suas famílias eram identificadas como sapateiros, cozinheiros, padeiros, carpinteiros, etc.” (ADACHI, 2006, *ibidem*).

Segundo Vidigal (1996, p. 51, *apud* LIMÁRCIO et al., 2015), toda empresa teve origem em família (nasceu de alguma ideia ou necessidade), exceto as empresas públicas. Como citado numa entrevista de Petroni (2018), a resposta da aluna da Universidade de São Paulo (USP), Isis Magri Teixeira:

[...] empresa familiar pode apresentar pontos fortes, como a agilidade na tomada de decisões, disposição de familiares para investir capital próprio, prestar garantias pessoais para levantar recursos e a força da imagem do fundador perante o mercado. Mas os mesmos dados apontam que 70% delas encerram suas atividades pela morte do fundador, pois muitas empresas não conseguem se manter após a mudança de líder por não disporem de planejamento jurídico e de práticas de gestão adequados. (PETRONI, 2018).

Oliveira (2017) apresenta dados que confirmam a relevância desta categoria de empreendimentos para o setor econômico do país, quando apresenta o crescimento das MPE (Micros e Pequenas Empresas) e MGE (Médias e Grandes Empresas) em 10 anos no Brasil (gráfico 1). Nota-se que a primeira categoria cresce muito mais que a segunda, em função tanto do baixo investimento exigido quanto das empresas familiares (que crescem consideravelmente) integrarem esse grupo. Tais dados mostram que as MPEs são importantes para o desenvolvimento econômico e comercial, pois além de empregar inúmeros colaboradores, cria oportunidades de investimentos e recolocação no mercado de trabalho, movimentando assim o mercado e o Produto Interno Bruto (PIB).

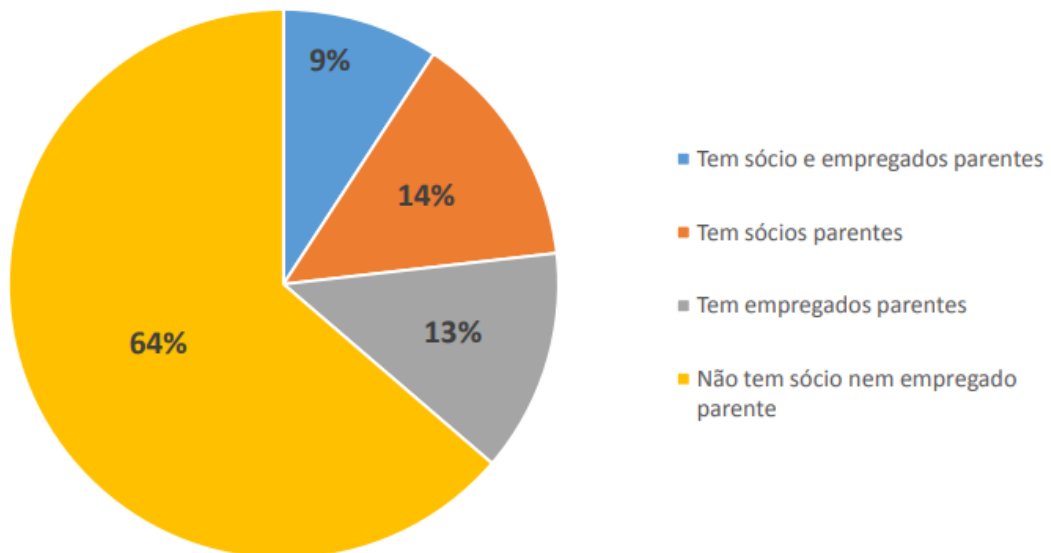
Gráfico 2 - Empresas Familiares no Brasil 2000-2010



Fonte: Oliveira (2017)

Dados mais recentes publicados pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2017) referente a uma entrevista realizada com 6.617 empresas em outubro e novembro de 2016 apontam que cerca de 36% das empresas pesquisadas têm parentes entre sócios e/ou empregados), como apresentado no gráfico a seguir:

Gráfico 3- Distribuição das Empresas por participação de parentes



Fonte - Sebrae (2017)

Sousa (op. cit.) comenta que este conceito ainda é bastante discutido pelo fato de, muitas vezes, esse empreendimento surgir da ideia de um determinado membro da família ter uma visão ampla e ambiciosa, com o desejo de aplicar a sua ideia, mas com o apoio dos familiares.

2.1.3. Processo Sucessório

Um dos desafios que podem surgir no dia a dia de empreendimentos gerenciados por familiares é a dificuldade do novo gestor ao passar pelo processo sucessório, onde a gestão da empresa é assumida por novos responsáveis, da mesma família. De acordo com os conceitos já citados, Lodi (1998, p.36, *apud* Souza et. al., 2011) declara que esse processo nada mais é que “a redistribuição do poder dentro da empresa”.

Conforme comenta Dupas et al. (2003, *apud* Petry e Nascimento, 2009), um dos maiores erros de empresas deste ramo é considerar a sucessão um evento, não um processo. No caso de um evento seria quando um membro da família assume a liderança sem as devidas competências para tal, já um processo é quando esse membro passar pelos devidos treinamentos e atividades planejadas ao longo de um tempo, desenvolvendo os quesitos necessários.

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor (FLORIANO E RODRIGUES, 2000, p. 307-308, *ibidem*)

Segundo Souza Junior e Evangelista (2019), a partir do momento em que o processo sucessório começa a afetar as tomadas de decisões, começam também os conflitos internos da empresa.

A sucessão não deve ser considerada apenas um evento, o alcance de um “cargo” almejado, mas sim um processo onde o sucessor tenha plena ciência de sua responsabilidade e das competências e habilidades que deve possuir e desenvolver futuramente, para que não haja diminuição na vida útil da empresa.

2.2. GESTÃO EMPRESARIAL FAMILIAR

2.2.1. Administração

Seja na construção civil, alimentícia ou qualquer outro ramo de atuação, administrar uma empresa exige do gestor conhecimentos teóricos, estratégicos e técnicos de gerenciamento e administração (de recursos e de pessoal). Quando o assunto é uma

organização dirigida por familiares, essa questão tem ainda mais relevância, pois os obstáculos são os mesmos das outras categorias, só que ainda mais complexos, envolvendo resistência nas ordens recebidas, multiplicidade de informação, excesso de poder e diversos outros fatores percebidos no dia a dia das empresas.

Freire (2010, *apud* Vieira et al., 2015), acredita que um empreendimento de gestão familiar pode obter sucesso nos negócios, porém deve gerenciar sete características essenciais:

- Visão (onde chegar?);
- Poder (qual o limite?);
- Presença de familiares na gestão;
- Gestão de Recursos Humanos (RH) e Conflitos internos;
- DNA da empresa (filosofia, valores e ideias);
- Tomadas de decisão (excesso de poder ou opiniões opostas).

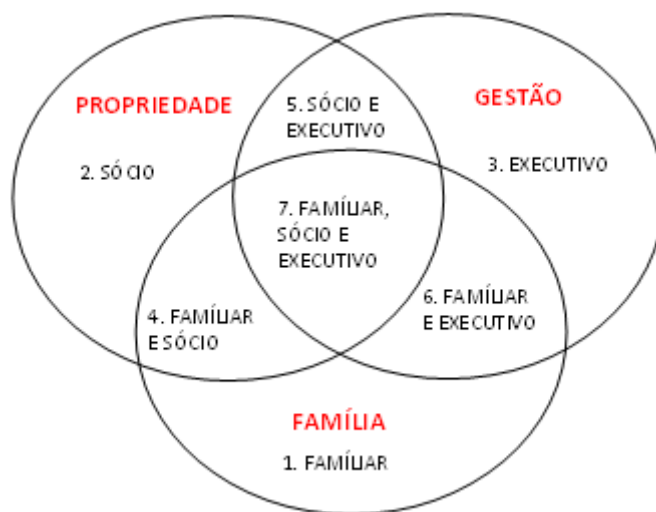
Conforme o autor, dessa maneira é possível que uma organização dessa categoria se mantenha firme no mercado, competitivo e acelerado. Até por motivo da importância das empresas deste ramo no cenário econômico mundial, como citado, integra forte concentração de mão de obra, produtos, serviços e economia.

A importância das empresas familiares está relacionada ao processo de transformação e evolução pelo qual o país tem passado, considerando-se o campo político, social, cultural e econômico, essas empresas vêm contribuir na descentralização dos chamados pólos regionais de desenvolvimento. (SOUSA et al., 2017)

2.2.2. Processo Decisório

Apesar cooperar significativamente para a diminuição do desemprego, para Kets e Vries et al. (2009, *apud* Costa, 2013) a empresa é determinada pelo resultado/desempenho e a família por emoções/relações, por isso o processo decisório é influenciado por vários membros da organização. Por esse motivo, é importante destacar a relação dos familiares (Figura1) quando se inicia um empreendimento desse tipo, seja ele um sócio, um empreendedor (membro da gestão), apenas um familiar ou se executa mais de uma dessas funções.

Figura 1 - Modelo dos Três Círculos



Fonte: As autoras (Adaptado de Junior e Grisci, 2012)

Essa relação determina quem deve tomar certas decisões, primordiais para a imagem da marca e sua vida útil no cenário econômico mundial. Segundo Chiavenato (2005, *apud* Vieira, *op. cit.*), esse processo decisório deve se basear em 7 elementos, apresentados na Tabela 1 a seguir:

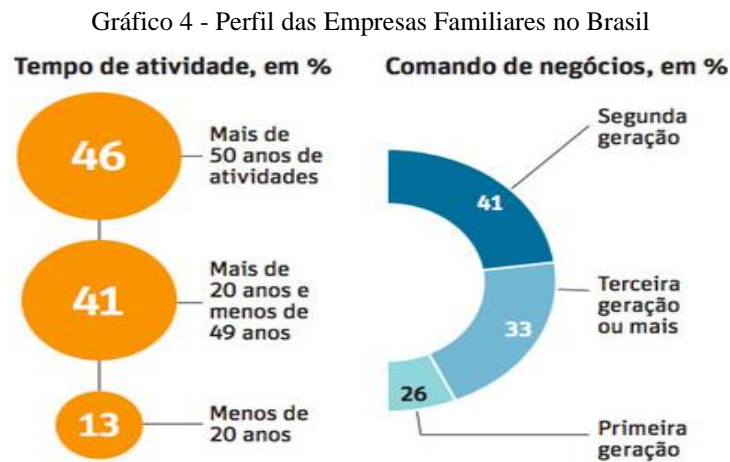
Tabela 1 - Elementos que compõem o processo decisório

<ol style="list-style-type: none">1. O estado da natureza: condições de incerteza, risco, ou certeza que existem no ambiente decisório que o tomador de decisão deve enfrentar.2. O tomador de decisão: indivíduo ou grupo que escolher entre as várias alternativas3. Os objetivos: fins que o decisor almeja alcançar com suas ações.4. Preferenciais: critérios que o decisor utiliza para determinar sua opção.5. Situação: os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisão, as vezes não controláveis, fora do alcance de seu conhecimento ou compreensão que influenciam na sua escolha.6. Estratégia: curso de ação que o decisor escolhe no sentido de atingir os objetivos de melhor forma, sendo esta dependente dos recursos disponíveis.7. Resultado: consequência de uma estratégia.
--

Fonte: Chiavenato (2005, *ibidem*)

Ainda de acordo com Chiavenato (*ibid.*), alguns desses elementos orientam para a escolha dos administradores, podendo trazer consequências diretas para o restante. Já os itens 1, 3 e 6 influenciam nas estratégias decisórias. Por isso é importante definir detalhadamente quem será o sucessor, qual o tipo de relação cada familiar (membro do grupo gestor) tem dentro da empresa e como serão definidas as tomadas de decisão.

Para Chaves (2012), outro fator que influencia nas tomadas de decisões (grau de governança) é a fase em que se encontra a gestão, se ainda possui um fundador ou se suas decisões são tomadas já por outras gerações, como apresenta uma pesquisa realizada entre os dias 16 de maio e 17 de agosto de 2010 (Gráfico 3), a qual, no Brasil, foi embasada em entrevistas com 100 representantes de empresas familiares:



Fonte: Reginaldo Chaves (2012) - Folha de São Paulo

As informações mostram que, aproximadamente, 46% das empresas estão no mercado há mais de 50 anos, enquanto 13% tem menos de 20 anos de atividade. Dentre essas empresas, 41% são comandadas por familiares da 2ª Geração, enquanto apenas 26% contam com a participação efetiva da 1ª Geração, o que acaba travando ou acelerando as decisões da organização. Por isso, “é muito comum uma falta de separação entre o que é da empresa e o que é da família. Precisa haver separação” (CHAVES, 2012). Além do que, “os resultados serão consequências das estratégias estabelecidas para alcançá-lo” (PORTO, BANDEIRA, 2006, *apud* VIEIRA et al., 2015).

2.3. GESTÃO DE CONFLITOS INTERNOS

2.3.1. Gestão de Pessoas

A acelerada evolução dos meios de comunicação e, conseqüentemente, do Mercado de Trabalho, exigem das organizações cada vez mais a elaboração de estratégias empresariais, tanto na questão produtos, quanto nas questões serviços e pessoal. Planejar procedimentos que visam diminuir os conflitos internos causados pelo excesso de tempo de trabalho, relação interpessoal, desentendimentos, estresses, etc., é primordial para manter a qualidade do serviço ou produto e, ao mesmo tempo, a satisfação de seus funcionários e clientes.

Segundo Chiavenato (2014, *apud* Fidelis, 2015), a gestão de pessoas é fundamental a empresa, auxiliando na integração de talentos, motivação de equipes, avaliações de desempenho, e outras características fundamentais para a qualidade do serviço prestado. O autor ainda apresenta alguns fatores (internos e externos) que poderiam influenciar nessa gestão, como:

- Tecnologia, facilitando os meios de comunicação e trabalho;
- Organização do trabalho, auxiliando na agilidade de cada atividade realizada;
- Cultura da empresa, valores e ética;
- Estrutura da empresa, etc.

Contudo, administrar conflitos internos numa empresa familiar é ainda mais sistemático. Conforme Chiavenato (2014, *ibidem*), o grande potencial de uma empresa não se limita a investimentos materiais, mas também humanos. O autor comenta que o gestor deve ser capaz de interagir, liderar e trabalhar com pessoas, com seus colaboradores (conforme a Tabela 2):

Tabela 2 - Processos Básicos para Gestão de Pessoas

AGREGAR PESSOAS	Utilizado para interação com novas pessoas, como o recrutamento e seleção.
APLICAR PESSOAS	Desenvolver as funções das pessoas na empresa, tanto na orientação quanto no desempenho.
RECOMPENSAR PESSOAS	Motivar, incentivar os colaboradores com remuneração ou benefícios, focando em suas necessidades.
DESENVOLVER PESSOAS	Capacitar o colaborador profissional e pessoalmente, com treinamentos e planos de carreira.
MANTER PESSOAS	Com foco em criar e manter um ambiente agradável na empresa, como cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho.
MONITORAR PESSOAS	Acompanhar e monitorar as atividades realizadas na empresa, como banco de dados e sistemas de informação.

Fonte: Chiavenato (2014, elaborado pelas autoras)

Ainda segundo o autor, alguns fatores podem interferir na produtividade dos colaboradores, sendo classificados em: a) Fatores Externos: Perfil da organização e competências de negócios, onde mostra se as ações realizadas estão gerando bons resultados; b) Fatores Internos: Tecnologia (máquinas e equipamentos), Organização do Trabalho

(estratégias), Cultura Organizacional (ambiente de trabalho) e Estrutura Organizacional (organograma).

Diante do exposto, o objetivo da Gestão de Pessoas é “buscar uma melhor forma de se relacionar com as pessoas dentro das organizações, para transformar o ambiente de trabalho em algo de plena satisfação” (FIDELIS, 2015, p. 30).

2.3.2. Gestão de Conflitos

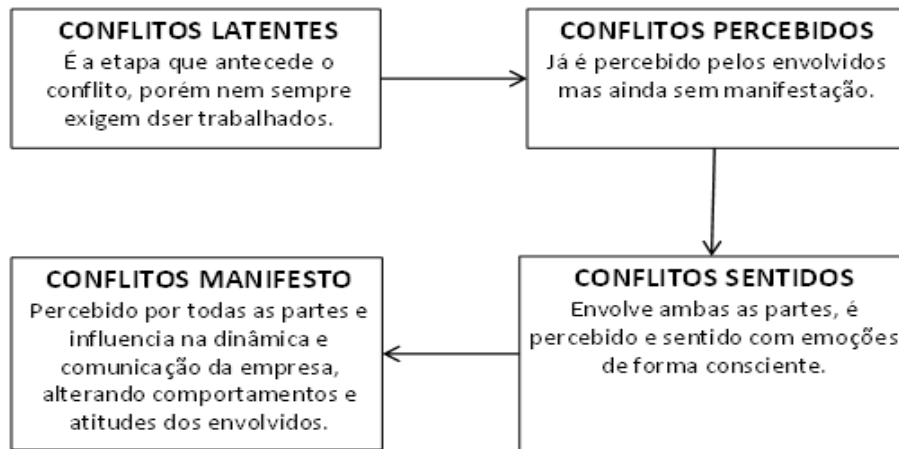
Os conflitos estão presentes no dia a dia de famílias e empresas desde o começo dos tempos, consequência de infindos fatores. Contudo, não há somente os conflitos negativos, discussões e brigas, mas também os positivos, onde “surgem diferentes pontos de vista, interesses diversificados e valores extremamente importantes para as pessoas que estiverem envolvidas nessa discussão” (FIDELIS, *ibidem*, p. 30).

Contudo, é exigido dos colaboradores e, principalmente, dos gestores saber lidar com tais situações, transformando os conflitos negativos em possibilidades de melhorias no processo e na relação interpessoal.

Essas ações dentro das empresas gerenciadas por familiares dependem da gestão da interdependência da organização, baseados em vantagens e desvantagens do trabalho-família, segundo Bastos (2014, *apud* Silva, 2017). Para Siqueira (2014, *ibidem*), o tema “conflitos em empresa familiar” tem gerado preocupações para gestores, por refletir no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, na perda de eficiência nos negócios.

Esses conflitos são causados por dois fatores principais: 1) A interferência do trabalho na família e 2) A interferência da família no trabalho, de acordo com a pesquisa realizada por Silva (2017). Silva (2008, *apud* Fidelis, *op. cit.*), ainda expõe outros tipos de conflitos que podem danificar a marca da organização, como apresenta a Figura 2:

Figura 2 - Etapas do Conflito



Fonte: Silva (2008, *apud* Fidelis, 2015, p. 31, desenvolvido pelas autoras)

De acordo com os autores, gerenciar uma empresa familiar é tão importante quanto acompanhar o processo de produção ou de prestação de serviço de uma empresa, essenciais para a imagem e evolução da organização. Dessa maneira, é viável que o gestor aprenda a administrar conflitos internos, sejam eles entre colaboradores ou gestores, analisando a situação e tomando as devidas providências perante o ocorrido, de maneira a não prejudicar nenhum dos envolvidos (se conflito pessoal).

2.4. EMPREENDIMENTOS FAMILIARES

A categoria de empreendimentos familiares é realidade no cenário econômico brasileiro e mundial há anos e, dificilmente, será extinta. No Brasil há inúmeros exemplos, como publicou Prestes (2016) no site Portal da Hotelaria, um *ranking* das 5 maiores empresas familiares do país:

2.4.1. As 5 Maiores Empresas Familiares do Brasil:

1^a) ITAÚ UNIBANCO: Pertencente à família Moreira Sales, essa empresa tem 68 anos no mercado e ocupa o 18º lugar das maiores empresas familiares do mundo.

Figura 3 - Itaú Unibanco



Fonte: Banking Frontiers (2016)

2ª) JBS: Essa empresa pertence à família Batista, tendo como membro o empresário Joesley Batista. Ocupa o 24ª lugar no ranking mundial e tem 63 anos de mercado.

Figura 4 - Empresa JBS



Fonte: Veja-Abril.com (2018)

3ª) ODEBRECHT: A empresa pertence à família Odebrecht e Gradin, possui 72 anos no mercado e ocupa o 26º lugar no ranking mundial.

Figura 5 - Odebrecht



Fonte: Veja-Abril.com (2016)

4ª) METALÚRGICA GERDAU: Há 115 anos no mercado, a empresa ocupa o 72º lugar no ranking mundial e pertence a família Gerdau Johannpeter.

Figura 6 - Gerdau



Fonte: Brazil Journal (2018)

5ª) VOTORANTIM: Ocupando a 126ª posição mundial, a empresa pertence à família Moraes e está há 98 anos no mercado.

Figura 7- Votorantim



Fonte: Pedrini (2014)

2.4.2. As 5 Maiores Empresas Familiares do Mundo:

1ª) WALMART (Estados Unidos): Família Walton e 54 anos no mercado.

Figura 8 - Redes Walmart



Fonte: exame.com (2018)

2ª) VOLKSWAGEN (Alemanha): Família Porsche e 80 anos no mercado.

Figura 9 - Volkswagen



Fonte: dw.com (2016)

3ª) Berkshire (Estados Unidos): Família Buffet e 62 anos no mercado.

Figura 10- Berkshire



Fonte: CNBC.com (2018)

4ª) EXOR (Itália): Família Agnelli e 98 anos no mercado.

Figura 11- EXOR



Fonte: Site Comunità Italiana (2019)

5ª) FORD (Estados Unidos): Família Ford e 113 anos no mercado.

Figura 12 - Ford



Fonte: Tecmundo (3016)

Com base na pesquisa teórica realizada, foi elaborado um Estudo de Caso na empresa Alfa visando apresentar informações sobre conflitos internos na realidade do ambiente de trabalho, quais os tipos, causas raízes e possíveis hipóteses de melhoria a serem adotadas por empresas e gestores.

3. ESTUDO DE CASO

O acelerado desenvolvimento estratégico das organizações e as inúmeras ferramentas de qualidade voltadas para o serviço e produtos oferecidos, colaboram tanto na qualidade e agilidade no processo produtivo quanto para, em muitos casos, o excesso de funções dos colaboradores, um dos motivos ao qual foi observado na análise dos dados disponibilizados, e o qual contribuiu para a elaboração deste trabalho: uma pesquisa realizada a partir de conflitos que ocorrem internamente na empresa, com ênfase nas organizações administradas por familiares. Assim, foi realizado um Estudo de Caso com o intuito de apresentar a empresa, seu porte, ramo de atuação e estruturas físicas e organizacionais.

3.1. Estrutura Empresarial

De acordo com as informações registradas nos documentos disponibilizados, a empresa Alfa, situada na cidade de Taubaté, estado de São Paulo, iniciou-se com o fundador em meados dos anos 80 como uma mercearia e, com o desenvolvimento social e urbano, tornou-se uma organização do ramo alimentício com a seguinte estrutura física (ilustrada na Tabela 3):

Tabela 3 - Estrutura Física da Empresa Alfa

Estrutura Física	Quantidade
Açougue	1
Padaria	1
Depósito	2
Área de Vendas	1
Caixa	2
Lanchonete	1
Banheiros	2
Refeitório	1

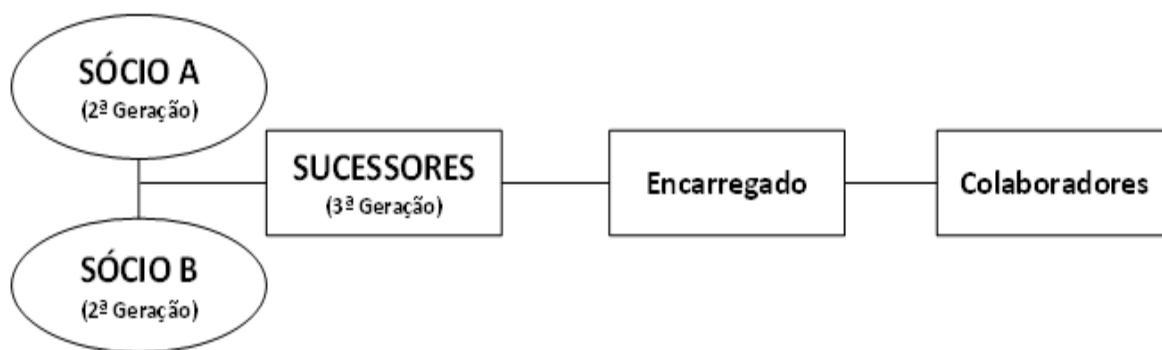
Fonte – Desenvolvido pelas autoras (2020)

O depósito da empresa é dividido em duas partes: interno (dentro da própria empresa) e externo (um galpão alugado para melhor organização do estoque). O banheiro é dividido entre masculino e feminino, uma lanchonete na área externa para maior variedade de serviços oferecidos, entre outras informações apresentadas.

Conforme registros do CEMPRE (Estatística do Cadastro Central de Empresas) de 2017, disponibilizados no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), a empresa integra a categoria I (Alojamento e Alimentação), o qual contem cerca de 305.371 empresas (ANEXO A) empregando aproximadamente de 2.260.270 funcionários.

A empresa também conta com 15 colaboradores, subdivididos em setores conforme a Figura 13 apresenta:

Figura 13 - Organograma Estrutura Organizacional da Empresa Alfa



Fonte – Desenvolvido pelas autoras (2020)

De acordo com as informações apresentadas, a empresa Alfa é composta por dois sócios, definidos como Sócio A e Sócio B (considerando que o fundador, membro da 1ª geração, se encontra *in memorian*), concluindo a equipe gestora com uma das sucessoras, integrante da 3ª Geração (outros membros dessa categoria não desejam ocupar o cargo de sucessor). A estrutura organizacional se completa com o encarregado por compras e pequenas decisões, por ser o funcionário com maior tempo de serviço, e os colaboradores dos demais setores, com mesmo nível hierárquico.

3.2. Apresentação e organização dos dados

As informações disponibilizadas pela equipe gestora da empresa Alfa apresenta dados organizacionais coletados durante uma consultoria com o objetivo de apontar questões a serem melhoradas de acordo com a legislação vigente mas também pontos a serem analisados e melhorados em conjunto, como a qualidade dos serviço prestado e a gestão de pessoal, tanto profissional quanto relacional.

De acordo com a análise voltada ao tema deste Trabalho de graduação, foi identificado a necessidade de organizar os dados (Quadro 1), comentando alguns tipos de conflitos que há dentro da empresa, descrevendo-os, buscando as possíveis causas-raiz e possíveis soluções.

Quadro 1 - Categorias de Análise

Categorias	Descrição
Comunicação	Identificação da falta de comunicação entre os sócios A e B nas decisões organizacionais.
Processo sucessório	Observação e análise do percurso adotado pelos familiares na transição/sucessão nos cargos de gestão da empresa.
Capacitação da Gestão	Capacitação de gestores e colaboradores para realização das funções.
Sistemas administrativos	Identificação de relação indireta entre assuntos pessoais e profissionais.
Sobrecarga de trabalho	Identificação de sobrecarga de funções, locais com demandas maiores e menor número de funcionários.
Relação interpessoal	Observação da relação interpessoal entre os colaboradores, entre os gestores e entre colaboradores e gestores.

Fonte - Desenvolvido pelas autoras (2020)

Os dados apresentam, de forma organizada, alguns problemas que geram os conflitos internos na empresa analisada. Tais conflitos foram registrados na consultoria e disponibilizados como objeto de estudo para o trabalho, tratando-se de problemas que podem afetar a qualidade do serviço prestado.

3.3. Análise dos conflitos

3.3.1. Comunicação

Problemas gerados pela falta de comunicação não são identificados recentemente, inúmeras empresas sofreram e sofrem com tais fatos, principalmente nos dias atuais, considerando que há tantos meios de comunicação (chamados TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação).

Segundo Ruggiero (2002, apud Silva et al., 2009), ter uma equipe motivada não é suficiente para potencializar suas atividades, é preciso que os membros estejam bem informados e comunicados. Segundo o autor, ainda completa Gomes (2004, p. 56):

A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização e os grupos formados dentro da mesma. Quando houver a falta dela as consequências serão drásticas. Um grande exemplo é o processo de comunicação entre os aeroportos e as aeronaves que necessita de uma comunicação perfeita, pois do contrário poderá haver sérios acidentes.

Ruggiero (idem, p. 5) apresenta alguns pontos que levarão a qualidade na comunicação:

- Prioridade à comunicação – qualidade e *timing* da comunicação, assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais, garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Processo de busca – proatividade de cada colaborador em busca as informações de que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores, assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em equipe;
- Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- Individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações), assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais), assegurando qualidade das relações internas;
- Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa, potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e contato humano, assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencialização da força de grupo.

Com isso foi identificado que um dos problemas que geram os conflitos no ambiente organizacional da empresa Alfa é a Comunicação, tanto entre gestores quanto entre colaboradores.

No caso da empresa estudada, o que mais contribui para tal questão é a comunicação entre gestores. Tal fato se dá quando mais de uma função são passadas ao mesmo funcionário, o que gera insatisfação, agilidade desnecessária e desapropriada na execução da tarefa e, conseqüentemente, inúmeros serviços desqualificados. Tal fato poderia ser melhor coordenado se os gestores procurassem maior trabalho colaborativo e, nessa ideia, utilizassem os diversos meios de comunicação e TICs disponibilizadas no mercado.

3.3.2. Processo Sucessório

O processo sucessório é uma das principais causas dos conflitos internos nas empresas familiares do país (e do mundo). Incapacidade do membro familiar (candidato a sucessor), rapidez no processo de capacitação deste, falta de conhecimento do ambiente organizacional e de atitudes de liderança são algumas das causas dessa questão.

O meio adotado pelos membros familiares (gestores) na empresa Alfa, se fazem por meio de capacitação em cargos de categoria baixa no organograma, passando pelos diversos setores da empresa até alcançar o cargo de gestor. Tal fato não garante o poder decisório na empresa por parte do candidato sucesso, pois os sócios impossibilitam tal poder hierárquico, tanto pelo fato de ainda estarem em atividade quanto por meio de alguns colaboradores que, pelo tempo de serviço na empresa, se sentem prejudicados por uma decisão tomada por alguém supostamente “sem experiência” ou “de menos experiência”.

De acordo com Petry e Nascimento (2009), o processo sucessório não deve ser considerado um evento, onde o sucessor apenas assume o cargo de gestor da empresa, mas sim um processo, onde o membro familiar que sucederá o gestor atual passará por etapas de desenvolvimento profissional e pessoal antes de assumir tal posição. Dessa maneira, mesmo capacitado por meio de estudos e graduação, o candidato acaba se limitando e não contribuindo diretamente para o desenvolvimento organizacional, impedindo assim sua evolução profissional e pessoal e a atualização dos serviços prestados pela empresa.

Esse fator pode levar a insatisfação tanto do membro familiar quanto dos colaboradores subordinados, o que se faz necessário um diálogo prévio entre gestores e colaboradores e um processo sucessório acompanhado diariamente, capacitando-o e conscientizando-o a filosofia organizacional.

3.3.3. Capacitação da Equipe Gestora

A capacitação profissional e pessoal não deve ser exercida somente para aperfeiçoamento das funções operacionais, ou seja, no trabalho dos colaboradores diretos da empresa, é necessário também atualizar os conhecimentos estratégicos dos gestores e demais envolvidos no processo empresarial.

A capacitação profissional realizada pelos gestores da empresa Alfa é realizada a partir de acompanhamento nas atividades cotidianas da organização, avaliando o desempenho de cada funcionário individualmente e no trabalho em equipe. Já os gestores não possuem uma frequente avaliação e atualização, porém quando o fazem são avaliados pelos membros familiares, os quais expõem opiniões e ideias (na maioria das vezes, recusadas ou contestadas).

Apesar de concluído o processo de capacitação profissional, o colaborador pode não estar 100% apto ao trabalho, quando será preciso assim iniciar suas atividades e adquirir conhecimentos práticos ao longo do tempo, mostrando motivação, pró-atividade e autodesenvolvimento.

Para evolução diretamente proporcional aos colaboradores, os gestores, de acordo com a análise das alunas, devem capacitar-se para o Mercado de Trabalho competitivo de acordo com seu ramo de atuação, buscando ideias e inovações, tanto tecnológicas quanto metodológicas, além de estratégias de negócio e liderança para implantação dentro do ambiente organizacional, de maneira a buscar constantemente um ambiente agradável de trabalho e a satisfação de clientes e colaboradores.

3.3.4. Sistemas Administrativos

O modelo de gestão de uma empresa interfere diretamente no ambiente organizacional, tornando propício ao trabalho de alta qualidade, quando orientado/administrado com eficiência, ou à insatisfação de colaboradores e consequentes conflitos, quando administrado de maneira direta, sem análises, estudos, visão ou filosofia empresarial. “Um modelo de gestão, mantido pelos valores e crenças e pela missão da organização, pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes” (PETRY E NASCIMENTO, 2009).

A empresa Alfa possui um modelo de gestão onde os familiares buscam manter sistematicamente seus valores e crenças, adequando tais características às exigências de mercado. Tal metodologia de administração da organização pode conduzir a vantagens, quando equilibradas com as metas e estratégias de competição comercial, e desvantagens, quando exageradas e fechadas a novas ideias e metodologias. Além desse fator, as empresas familiares possuem atributos bivalentes, segundo ADACHI (2006, p. 49, *apud* Limárcio et al, 2015):

[...] 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.

A simultaneidade de papéis desempenhados significa um determinado membro familiar ocupar tanto cargo operacional quanto cargo gerencial, interferindo negativamente na sua efetividade e, conseqüentemente, nas funções da empresa. Tal fator pode estar ligado a relação pessoal/profissional, a qual deve ser separada com o intuito de evitar sentimentos emocionais e/ou afetivas nas decisões cotidianas da organização ou até mesmo relacionar diretamente assuntos particulares com empresariais.

Tais empresas possuem características peculiares em suas relações de poder, cultura, processo decisório e relações interpessoais. Para administrar esse tipo de empresa é preciso muita cautela, pois há o envolvimento familiar, caracterizado pela afetividade que marca as relações entre os membros, além de outras emoções como ciúmes, amor negociação, amizade, dentre outros (KETS DE VRIES, 2009, *apud* COSTA et al., 2013).

Na empresa pesquisada, foi identificado que fatores profissionais, como questões financeiras ou decisórias, eram diretamente relacionadas com fatores pessoais. Por exemplo, quando um dos gestores possuía uma conta pessoal, geralmente de baixo valor, retirava um determinado valor de caixa (sem as devidas ações, como informar que tal atitude estava sendo realizada ou determinar um prazo para repor esse valor), causando erro de cálculo no fechamento de caixa e, conseqüentemente, frustração e conflitos entre os demais gestores e responsáveis. Tais atitudes, porém, segundo as informações disponibilizadas, estavam sendo analisadas e implantadas as medidas necessárias.

3.3.5. Sobrecarga de Trabalho

Com o avanço tecnológico, a troca de informações tem se tornado cada vez mais fácil e rápida, necessitando de profissionais capacitados para o trabalho e para a convivência no ambiente organizacional e de empresas com alta capacidade competitiva. Porém, a demanda de trabalho cada vez maior obriga as organizações a elaborarem estratégias com foco nos resultados e, principalmente, no homem, evitando altas cargas de trabalho e futuros problemas de saúde em seus colaboradores.

Um das causas dos conflitos internos é o estresse. Esse fator, de acordo com Rodrigues et al (2014), é uma resposta do corpo, a qual envolve reações físicas, psicológicas, mentais e hormonais nas situações consideradas desafiantes. Conforme explicam Martins, Brozanti, Vieira, Parras e Silva (2000, ibidem), o estresse no trabalho é um conjunto de situações desarmonizam o indivíduo, ocorrendo quando este se encontra em tensão por ser derrotado por tais ocorrências. Dessa maneira, analisando as causas do estresse é possível definir que a principal dentro da empresa é a sobrecarga de trabalho.

Segundo analisado nos documentos, esse fator tem suas causas voltadas ao baixo número de funcionários disponíveis para determinados serviços. Por exemplo, conta com um repositório de mercadorias, um motorista, um caixa, etc., os quais suprem as necessidades básicas da empresa, porém em tempos de alta demanda de serviço, como períodos de pagamentos salariais dos clientes da região, a demanda de trabalho tende a aumentar e, conseqüentemente, sobrecarregar os colaboradores. Conseqüência disso são estresses e futuros conflitos, muitos com a possibilidade de serem resolvidos apenas com um diálogo.

De acordo com a análise, é possível que, em tempos de alta demanda de trabalho, a empresa busque funcionários temporários ou um estudo mais específico para identificar os setores com maior demanda e selecionar um dos colaboradores para auxiliar tais setores e no período de trabalho intenso.

3.3.6. Relação Interpessoal

Conseqüência de todos os fatores citados anteriormente é a maior causa dos conflitos internos da empresa Alfa, a relação interpessoal vem se tornando cada vez mais um fato primordial na qualidade do serviço prestado e na satisfação de clientes e colaboradores.

Um cliente, ao adentrar uma empresa (seja ela de qualquer ramo de atividade), seu único objetivo é consumir. Quando a recepção é realizada de maneira efetiva (seguindo o protocolo de boas práticas), o consumo tende a ser maior (a curto ou longo prazo) e, conseqüentemente, a imagem da empresa tende a ser valorizada. Porém, essas ações por parte do colaborador é fruto de um bom ambiente de trabalho.

Considerando a palavra Conflito, segundo Silva, 2017, significa a “falta de entendimento grave ou oposição violenta entre duas partes”, é possível definir que a relação interpessoal deve ser o principal fator a ser estudado e trabalhado a curto, médio e longo prazo nas empresas de qualquer ramo de atuação.

Segundo Brett (1984, *ibidem*), os conflitos interpessoais são classificados em três categorias:

- De troca: Quando grupos competem pela alocação/utilização de recursos escassos;
- Burocrático: Conflitos entre supervisores e funcionários; e
- De Sistema: Conflitos de mesmo nível hierárquico (horizontal), ou seja, quando colaboradores de mesmo nível/setor/função entram em conflito.

Na empresa Alfa, conforme analisado, é possível identificar os três tipos de conflitos/relações interpessoais: Quando os colaboradores competem por algum recurso ou equipamento dentro do ambiente de trabalho, quando um dos gestores entra em conflito com um dos colaboradores (seja por baixo desempenho, desrespeito, má comunicação ou outros exemplos citados anteriormente) e até mesmo colaboradores que buscam prejudicar a imagem do colega de trabalho.

Contudo, foi analisado nos documentos disponibilizados que a empresa tem buscado métodos de melhorias nas relações interpessoais das três categorias citadas, tentando constantemente resolver os conflitos internos da maneira mais equilibrada possível.

4. RESULTADOS

Os resultados da análise realizada nos documentos disponibilizados estão presentes no Estudo de Caso, o qual se refere que as origens dos conflitos internos presentes cotidianamente nas empresas familiares são consequências do clima organizacional, ou seja, do ambiente de trabalho o qual se encontram os colaboradores.

4.1. ANÁLISE DA PESQUISA (OU DISCUSSÃO)

Devido a situação de pandemia em que se encontra o cenário social e econômico mundial não permitiram maiores metodologias de pesquisa além de um Estudo de Caso baseado em documentos disponibilizados pela empresa Alfa e uma pesquisa de literatura sobre o tema proposto.

De acordo com a pesquisa e os documentos, os conflitos são consequência de questões como processo sucessório, que exige um estudo sobre o devido método de repassar os poderes administrativos a um membro familiar sucessor, deve ser analisado sistematicamente e adequado aos devidos passos até a confirmação do novo gestor. Também a comunicação, que pode causar mais de uma ordem de serviço ao colaborador, levando-o a ineficiência ou até mesmo insatisfação com a empresa.

Relações interpessoais são, em sua essência, a base dos conflitos (se boas, não há conflitos. Se más, há conflitos). Por esse motivo devem ser analisadas com observação no dia a dia de trabalho e busca por interação entre os colaboradores, como confraternizações, trabalho em equipes e premiações em grupo.

As sobrecargas de trabalho devem ser estudadas e podem ser eliminadas (a curto ou longo prazo) com implantações de ferramentas de qualidade voltadas as estratégias de produção enxuta, como 5S e Kaizen. Já os sistemas administrativos devem ser refletidos, impedindo qualquer dos gestores de relacionar contas ou problemas pessoais com o profissional. Tais assuntos devem ser analisados e resolvidos separadamente.

Enfim, a análise do estudo de caso apresenta dados que voltam a atenção ao ambiente organizacional e as relações interpessoais, pontos-chave para a eliminação ou propagação dos conflitos internos da empresa Alfa.

5. CONCLUSÕES

Analisar o ambiente organizacional e as metodologias de gestão aplicadas no dia a dia mostrou-se neste trabalho ser uma das principais causas a colaborar para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e, conseqüentemente, da marca, trazendo inúmeros benefícios as empresas familiares, como organização, filosofia organizacional, objetivos e estratégias claras e alcançáveis, satisfação na realização dos trabalhos e no produto/serviço oferecido.

5.1. Quanto ao problema

A problemática da pesquisa apresentou uma ideia de metodologias utilizadas no dia a dia para gestão dos conflitos que vem a ocorrer no ambiente de trabalho, bem como suas causas e, talvez, possíveis soluções. Essa análise mostrou que as empresas, seguindo as hipóteses de melhorias citadas para cada um dos problemas identificados, adquirem vantagens essenciais para a evolução de sua marca, como um agradável ambiente, interação entre funcionários e gestores e, acima de tudo, satisfação dos clientes, originando um maior poder de competitividade no Mercado.

5.2. Recomendações

A partir da pesquisa realizada nos documentos disponibilizados pela empresa Alfa, as alunas sugerem para questões futuras:

- Observação do ambiente de trabalho no dia a dia, buscando identificar previamente qualquer conflito que há de existir;
- Avaliar quais as melhores hipóteses de solução para cada tipo de conflito, em cada situação;
- Focar na capacitação de colaboradores, gestores e, principalmente, membros sucessores, impondo a filosofia da empresa de modo a evitar conflitos dessa origem, definindo o modelo de gestão mais adequado ao porte da empresa e seu ramo de trabalho;
- Comunicar qualquer tomada de decisão individual, de maneira a buscar sempre conscientização conjunta dos fatos que ocorrerão e das possíveis

consequências de tais decisões, zelando pela transparência, equidade, prestação de contas e princípio da responsabilidade corporativa;

- Realizar um estudo periodicamente propondo aos colaboradores exporem suas ideias e críticas em *feedback*, identificando quais os tipos de conflitos que podem gerar cada situação, onde é preciso trabalhar de maneira emergencial e possíveis soluções;
- Buscar separar fatores pessoais de fatores profissionais, tanto financeiros quanto emocionais, pode causar rupturas no ciclo de vida da empresa.

Dessa maneira, este trabalho buscar adequar a pesquisa aos objetivos citados e propor métodos de melhorias no ambiente organizacional e, conseqüentemente, na satisfação do consumidor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAVES, Reinaldo. **Transparência e prestação de contas ajudam empresas familiares.** Revista Digital Folha de São Paulo – Mercado, São Paulo, Out. 2012. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2012/10/1171952-transparencia-e-prestacao-de-contas-ajudam-empresas-familiares.shtml>>. Acesso em: maio. 2020.

COSTA, D. M., BARBOSA, F. V., SOUZA, P. C. M., **FATORES QUE DIFICULTAM A GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:** Um estudo em uma prestadora de serviços de RH. Revista Ciências Sociais em Perspectiva, v. 12, n. 22, 2013.

FIDELIS, I. C. **CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES:** Um estudo de caso na empresa Gabrisa Aramados - Cafelândia/SP. Unisalesiano, Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoas, Lins, 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas, 2020. **Estatísticas de Cadastro Central de Empresas – CEMPRE 2018.** Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=destaques>> Acesso em jun. 2020.

JUNIOR, J. E. F., GRISCI, C. L. I. **Dilemas de Pais e Filhos no Processo Sucessório de Empresas Familiares.** Revista de Administração, v. 47, n. 2, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000200012&lng=es&nrm=iso#fig01>. Acesso em jul. 2020.

LIMA, Abizai Campos. **EMPRESA FAMILIAR:** Um Estudo sobre a difícil tarefa de se preparar um sucessor para sua gestão. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, n. 000084, 2016. Disponível em <<https://semanaacademica.org.br/artigo/empresa-familiar-um-estudo-sobre-dificil-tarefa-de-se-preparar-um-sucessor-para-sua-gestao>>. Acesso em abr. 2020.

LIMÁRCIO, T., ALVES, L., LEITE, C. E., ANTUNES, M. A., DANIEL, A. L. **A importância da gestão em empresas familiares.** Otimização de Recursos e Desenvolvimento, *In:* Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, Rezende/RJ, 2015.

OLIVEIRA, Antônio Carlos de. **EMPRESA FAMILIAR:** Sua importância Econômica e Social. Revista IDEA, v.8, n.1, Uberlândia, 2017. Disponível em: <<http://esamcuberlandia.com.br/revistaidea/index.php/idea/article/view/163>>. Acesso em: maio. 2020

PETRONI, Maju. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil.** Jornal da USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>>. Acesso em abr. 2020.

PETRY, L. I., NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares.** Revista Contabilidade & Finanças, vol. 20, n. 49, São Paulo, jan. 2009. Disponível em: <

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772009000100008>. Acesso em maio. 2020.

PRESTES, F. L. **EMPRESA FAMILIAR: 40% do PIB no Brasil**. ENEF Encontro das Empresas Familiares, Portal da Hotelaria, Gramado, mar. 2016. Disponível em: <<https://www.portaldahotelaria.com.br/noticias/empresa-familiar-40-do-pib-no-brasil>>. Acesso em maio. 2020.

RODRIGUES, G. N. F., RODRIGUES, I. F., VIANA, Z. F. **Análise dos Conflitos, Estresse e Bem estar em unidades hoteleiras na Baía da Traição-PB**. VIII Fórum Internacional de Turismo no Iguaçu, Fóz do Iguaçu, Paraná, 2014.

SCHIOCKET, Fabiana. **A GESTÃO DE CUSTOS AMBIENTAIS COMO ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO NO SETOR INDUSTRIAL: Estudo de Caso de uma Empresa do ramo alimentício**. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Departamento de Ciências Contábeis, Florianópolis, 2006.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, abr/2017. **Empresas Familiares**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em jul. 2020.

SILVA, T. E. R., GÓIS, I. R., OLIVEIRA, J. C. **A má comunicação e os prejuízos da empresa**. Revista Eletrônica de Administração – REA, Programa de Mestrado em Administração, Faculdade de Sergipe - FaSe, v. 8, Ed., 15, 2009.

SOUZA, L. O., BRITO, P. A. F., ALVARELI, L. V. G. **Empresa Familiar e a Importância do Planejamento para o processo decisório**. Janus, Lorena, n.13, p. 045-057, Jan./Jun., 2011.

SOUZA, D. K. M. A., LIMA, C. S. T., OLIVEIRA, E. A. A. Q. **A Empresa Familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional**. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul UNISC, Santa Cruz do Sul/RS, 2017.

SOUZA JUNIOR, Guilherme Aparecido de; EVANGELISTA, Sofia Teodoro dos Santos. **AS EMPRESAS FAMILIARES E O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: Revisão Sistemática da literatura**. Revista Factus de Administração e gestão, v. 1, n. 2, 2019.

TUMULERO, Naína. **ESTUDO DE CASO: Como utilizar em TCC, pesquisa científica e negócios**. Plataforma Mattzer, Florianópolis/SC, 2017. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/estudo-de-caso/>>. Acesso em maio. 2020.

VIEIRA, A. C. P., FREIRE, P., MACCARI, G. M., ZILLI, J. C. F., TOPANOTTI, A. **Análise de modelos de tomada de decisão para implantação em empresas a fim de evitar conflitos e interferências**. Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, 2015.

ZORZANELLI, Giovani. **Conceito de Empresa Familiar**. Portal Administradores, jan. 2011.
Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/conceito-de-empresa-familiar>>.
Acesso em Abr. 2020.

6. ANEXOS

6.1. ANEXO A

