

FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ – FAACZ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA KAROLINE BRITO ROSA

JULLIE FORESTTI CALIMAN

**FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE NA CIDADE DE ARACRUZ**

ARACRUZ-ES
NOVEMBRO/2023

ANA KAROLINE BRITO ROSA

JULLIE FORESTTI CALIMAN

**FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE NA CIDADE DE ARACRUZ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração das Faculdades Integradas de Aracruz, FAACZ.

Orientador: Prof. MSc. Izaque Vieira Ribeiro

**ARACRUZ-ES
NOVEMBRO/2023**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradecer a Deus, que fez com que nossos objetivos fossem alcançados durante todos os anos de estudos. Aos nossos familiares e amigos por todos apoio e pela ajuda, nos incentivando nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto me dedicava à realização deste trabalho. Aos professores, por todos os conselhos e ensinamentos. E a todos as pessoas com quem convivi ao longo desses anos de curso, que nos incentivaram e que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica.

“Ter conhecimento, habilidade para utilizá-lo, julgamento para aplicá-lo adequadamente e coragem para fazê-lo acontecer e produzir resultados na organização. Isso é quase tudo que o administrador precisa”.

Idalberto Chiavenato

RESUMO

O presente trabalho aborda a gestão e os conflitos organizacionais de uma empresa familiar – conceituada como aquela cujos proprietários e/ou líderes fazem parte da mesma família ou grupo familiar – é um modelo comum de gestão nas empresas de pequeno e médio porte. As dificuldades observadas nas empresas familiares justificam os problemas derivados de atuações e relações familiares no ambiente corporativo, duas das dificuldades estão nas relações, de separação entre o pessoal e o empresarial, um outro fator é no processo de sucessão, quando não há um planejamento muitas empresas se desfazem nesse momento. O método utilizado para a realização da pesquisa foi o referencial bibliográfico e qualitativo. O objetivo central do trabalho é analisar os fatores que influenciam na gestão e a realidade vivida dentro de uma empresa familiar, suas complexidades, a maneira como é desenvolvido a gestão de modo a minimizar os conflitos internos, baseado nos fatos extraídos através de uma pesquisa exploratória com gestores de empresas familiares de pequeno e médio porte da cidade de Aracruz. A análise de dados foi realizada mediante envio das respostas através do questionário enviado aos gestores de empresas localizadas em Aracruz.

Palavras-chave: Gestão de empresa familiar; Empresa de Pequeno e Médio Porte; Influência familiar; Resultados da organização; Empreendedorismo.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	8
2- CONCEITUANDO EMPRESA FAMILIAR	10
3- CLASSIFICANDO EMPRESA DE PEQUENO E MÉDIO PORTE	14
4- COMO CONFLITOS FAMILIARES IMPACTAM A GESTÃO EMPRESARIAL...	16
5- CARACTERIZANDO A GESTÃO DE NATUREZA FAMILIAR EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE	20
6- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
6.1- DEFINIÇÃO DO PORTE DA EMPRESA	25
6.2- PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE LIDERANÇA ENTRE GERAÇÕES	25
6.3- PLANO DE SUCESSÃO	25
6.4- ESCOLHA DOS FUTUROS LÍDERES	26
6.5- DINÂMICA FAMILIAR E TOMADA DE DECISÃO	26
6.6- CONFLITOS FAMILIARES E IMPACTO NA GESTÃO	27
6.7- SEPARAÇÃO DOS ASSUNTOS FAMILIARES E PROFISSIONAIS	27
6.8- OBJETIVIDADE E EFICÁCIA NA TOMA DE DECISÕES	28
6.9- TRATAMENTO DOS CONFLITOS DE INTERESSE ENTRE FAMILIARES...	28
6.10- GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	28
6.11- CANAIS DE COMUNICAÇÃO	29
7- CONCLUSÃO	30
8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1. INTRODUÇÃO

Os conflitos são acontecimentos que ocorrem com frequência no dia a dia de cada pessoa, no contexto pessoal e profissional.

Empresa familiar é aquela que tem sua origem ligada a família, ou aquela que ainda mantém membros da família na gerência (BERNHOEFT, 1991).

Pode-se conceituar como aquela cujos proprietários e/ou líderes fazem parte da mesma família e/ou mesmo grupo familiar. A composição familiar dentro das organizações pode ser distribuída desde gestão/liderança às funções operacionais.

Uma gestão familiar ultrapassa os muros de uma organização. A depender do tipo de gerenciamento onde a troca além de profissional se torna pessoal, podendo arremeter em desentendimentos que tendenciam o convívio profissional e podem perdurar por tempo indeterminado.

Após a definição do segmento e de como será realizada a gestão, começam a surgir os conflitos/desafios. A identificação desses problemas desperta a dúvida em cada colaborador, independente da sua posição. A exemplo da distribuição das informações, quando determinadas pessoas têm informações privilegiadas e que conseguem tomar melhores decisões e quando outras pessoas têm menos informações tendenciando a ter um senso de insegurança.

O termo “porte” é utilizado para categorizar o tamanho de uma empresa. A partir dessa classificação, é possível avaliar o potencial econômico da organização. Além disso, de acordo com o porte da empresa, é possível usufruir de incentivos fiscais e outros benefícios previstos na legislação brasileira. Por isso é importante definir o porte da empresa e entender quando ela muda de categoria conforme os critérios previstos em lei.

Baseando nos dados adquiridos através da pesquisa exploratória, será realizado o levantamento de quais são os fatores que influenciam a maneira em que uma empresa familiar de pequeno e médio porte é administrada, sendo a pesquisa delimitada à cidade de Aracruz. Assim identificando o problema: **Quais são os fatores que influenciam a gestão de uma empresa familiar de pequeno e médio porte?**

Através da pesquisa, será vivenciada, na organização em que trabalha, como é quando familiares gerenciam uma empresa, quais os conflitos que vivenciam e como fazem para resolvê-los. Levantando as dificuldades internas enfrentadas pela

empresa que prejudicam na estabilidade do mercado, dificuldades específicas na área de sucessão, verificando se os objetivos estão traçados, e os deveres/responsabilidades de cada cargo estão devidamente definidos.

As dificuldades observadas nas empresas familiares justificam os problemas derivados de atuações e relações familiares no ambiente corporativo.

Diante desse cenário, abordaremos a definição de empresa familiar, as suas complexidades, e a maneira como é desenvolvida a gestão junto a relação familiar a fim de minimizar os conflitos internos.

O objetivo geral do trabalho é analisar os fatores e a realidade vivida dentro de uma empresa familiar, seja ela de pequena ou médio porte e que esteja localizada na cidade de Aracruz.

Como objetivo específico, será conceituada empresa familiar; a caracterização de uma empresa que tenha estrutura de pequeno e médio porte; examinar como os conflitos familiares podem impactar a gestão empresarial, bem como descrever a gestão de natureza familiar em empresas de pequeno e médio porte.

Para o regular desenvolvimento da pesquisa, será abordado a gestão de uma empresa no âmbito familiar, sendo utilizada a metodologia bibliográfica, de modo que através desses campos, será analisado os fatores que influenciam na gestão de uma empresa familiar, ao decorrer da interpretação de trabalhos já realizados com uma leitura analítica sobre o tema proposto.

A metodologia abordada em questão envolverá a pesquisa de campo por meio de questionário onde será descrita como é realizada a gestão de duas empresas localizadas na cidade de Aracruz. Essas determinadas empresas discorrerão suas dificuldades e estratégias para gerir o negócio.

As informações serão levantadas e relatadas com base na pesquisa qualitativa que, expressarão as opiniões, pontos de vista e sugestões dos empreendedores que administram o negócio familiar.

Diante disso, o leitor terá uma base de como uma empresa familiar enfrenta os desafios, elabora estratégias, como se comporta frente as ameaças e oportunidades. Entenderá como ter uma definição de responsabilidade (poder, cargo) leva a uma boa gestão e conseqüentemente traz bons resultados dentro da organização, adequando e visando os objetivos traçados.

2. CONCEITUANDO EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. As necessidades da época, e a busca por dar segmentos aos empreendimentos, incentivou os parentes dos empreendedores a darem continuidade.

A partir daí, houve o movimento imigratório onde teve o incremento de muitas empresas familiares com descendência italiana, japonesa, alemã, entre outras.

Bornhold (2005) define empresa familiar como qualquer organização que possui vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos, sendo administrada por membros da mesma família. E segundo Grzybovski (2002), as empresas familiares tradicionais precisam ter grande agilidade administrativa e buscar o desenvolvimento de inovações, para enfrentar as mudanças constantes no mercado, frente à vulnerabilidade que apresentam em relação ao ambiente econômico.

Na visão de Sharma et al (1997), uma empresa é considerada familiar quando o estabelecimento é administrado com concepções de manter a empresa por várias gerações seguintes e que conserva a visão do negócio sempre com a própria família ou de mesmos grupos de pequenas famílias.

Tondo (2008) aponta três condições básicas para que a empresa seja considerada familiar:

Controle do capital social: o controle econômico deve ser de uma ou mais pessoas pertencentes a uma mesma família;
Participação ativa da família na direção e estratégias da empresa: no mínimo, um membro da família de estar nas estruturas de comando, tendo voz ativa na definição dos objetivos, diretrizes e políticas adotadas pela empresa;
Estreita relação entre família e empresa: forte influência recíproca entre as características da família e da empresa.

Oliveira (2006) cita que, em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra é que, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio iniciando seu próprio negócio, geralmente

com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele geralmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

Bernhoef (1989) enumera fatores nesse sentido, onde pode-se ver em outras empresas, mas destacando as que são caracterizadas como empresa familiar. Ressalta o papel importante na confiança das afinidades, isento de vínculo familiar, a força dos vínculos afetivos influencia os setores do negócio, valoriza o histórico proporcionando liberdade em falhas, buscando por resultados de maneira remota, no requisito de dedicação (significando não ter horário de entrada e saída, trabalhar em casa e nos finais de semana), perseverança, jogos de controle e ter mais habilidade política do que capacidade.

No Brasil, as empresas são chamadas familiares quando os membros de uma família detêm o controle pela propriedade de mais de 50% do capital votante.

A nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB.

A empresa familiar é uma organização de negócios na qual o processo decisório é influenciado pela família à qual está ligada e suas várias gerações, definem Costa, Barbosa e Souza (2013).

Segundo Ricca (2004), as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nem sequer nos damos conta disso.

Uma empresa familiar nasce quando um membro de uma família decide começar um negócio com o envolvimento de outros membros no desenvolvimento de atividades. Como é um negócio estruturado com base em patrimônio e renda familiar, ele vai passando de uma geração para outra, com foco na continuidade.

Ao falar da gestão de uma empresa familiar, muitas vezes a forma de gerir não faz jus para que a empresa caminhe no sentido correto de crescimento.

Assim como entender o funcionamento da estrutura do ciclo de vida de uma empresa familiar em quatro estágios:

1º estágio: período inicial do negócio, com a definição, pelos empreendedores, da missão e dos valores do negócio. (Filhos sucessores em potencial);

2º estágio: a organização tem sinais de maturidade, estando já consolidada no mercado. (Herdeiros envolvidos na gestão para ser um sucessor);

3º estágio: pais e filhos trabalhando juntos se vendo como iguais. Há vários conflitos envolvendo dificuldades de ambas as partes, mas limitando os direitos de cada um. (Criação do conselho de acionistas);

4º estágio: Tomada de decisão dos fundadores quanto à sucessão. (Herdeiros já preparados para assumir).

É possível identificar tipos ou níveis de gestão, que são: a abertura do negócio aos profissionais que não fazem parte do núcleo familiar, a influência da família ao negócio e a composição da administração.

A administração familiar é dividida em alguns tipos, como: empresa de controle familiar (comumente a família tem 51% ou mais de ações e com isso são fundamentais para as tomadas de decisões estratégicas), empresa de administração familiar (a administração da empresa é gerida por familiares que estão nos cargos de alta liderança/confiança e possuem experiência na área e compromisso com o negócio) e empresa familiar tradicional (todas as decisões estratégicas bem como a administração do negócio é de inteira responsabilidade da família).

A empresa familiar brasileira tem as seguintes características: forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência; exigência de dedicação ao vestir a camisa da empresa; postura da austeridade; expectativa de elevada fidelidade; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional; e jogos de poder.

Segundo Gilioli (2017), duas das dificuldades estão nas relações, que podem ter dificuldades na separação entre o pessoal e o empresarial, um outro fator é no processo de sucessão, quando não há o planejamento muitas empresas se desfazem nesse momento.

O mais importante valor da empresa é família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletido ou interpretado como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração.

3. CLASSIFICANDO EMPRESA DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Segundo Oliveira (2006), o padrão adequado em classificar e definir empresas por porte resulta antes da necessidade da prática de medidas incentivada visando seu fortalecimento e à sua expansão. Existindo inúmeros padrões na classificação dos acordos com finalidade em proceder os objetivos nas instituições, fazendo enquadramento, apoio, pesquisa. Baseado no valor do faturamento, patrimônio líquido ou número de funcionários, em cada órgão figurado do setor, instituições financeiras e legislação adotando diversas formas de classificar o que condiz.

Oliveira (2006) constata que para as pequenas empresas, os critérios são importantes no fator de apoio permitindo que possam beneficiar de incentivos na lei, dispondo de tratamento direto ao segmento. A empresa é constituída pelo capital mais o trabalho, que em sua forma reduzida é o plano jurídico-econômico e técnico organizativo, isto é, o poder de decisão, de gestão e de controle por parte dos empresários contraposto ao poder da solidariedade dos trabalhadores junto a dialética do mando e da obediência.

O termo “porte” é utilizado para categorizar o tamanho de uma empresa. A partir dessa classificação, é possível avaliar o potencial econômico da organização.

Além disso, de acordo com o porte da empresa, é possível usufruir de incentivos fiscais e outros benefícios previstos na legislação brasileira.

A Lei Complementar nº 123 de 14 de Dezembro de 2006, é a responsável pela definição de alguns atributos dos portes. Planalto (2006).

A classificação dos portes é definida por dados financeiros, como a receita bruta, ou dados referentes a capacidade produtiva, como o número de funcionários. Com isso, não existe uma única base de classificação de porte de empresa no Brasil, pois há diversos critérios adotados por diferentes órgãos.

A informação do porte da empresa é constatada no cartão do CNPJ (Cartão Nacional de Pessoas Jurídicas).

As empresas são divididas entre estes principais portes:

- Microempreendedor Individual (MEI);
- Microempresa (ME);
- Empresa de pequeno porte (EPP);
- Empresa de médio porte;

- Grande empresa.

Diante disso, classificamos as empresas como: Microempreendedor Individual (MEI: ter no máximo um empregado; não ser sócio ou titular de outra empresa; possuir faturamento de até R\$ 81.000,00 por ano; exercer uma das atividades permitidas no MEI), Micro Empresa (ME: até 9 empregados no comércio e serviços, e até 19 empregados na indústria; tenham faturamento anual de até R\$ 360.000,00), Empresa de Pequeno Porte (EPP: de 10 a 49 empregados no comércio e serviços, e de 20 a 99 empregados na indústria; devem faturar até R\$ 4,8 milhões anualmente; pode ter um único proprietário ou sociedades com pelo menos dois membros), Empresa de Médio Porte (de 50 a 99 empregados no comércio e serviços, e de 100 a 499 empregados na indústria; o faturamento pode chegar até R\$ 20 milhões) e Grande Empresa (mais de 100 empregados para comércio e serviços, mais de 500 empregados para indústria; faturamento anual entre R\$ 20 milhões e R\$ 50 milhões).

Segundo Cintho et al (2010), as pequenas e médias empresas exercem um papel fundamental e importante na economia. Evidenciando o subsídio de com cotas relevantes, gerando oportunidades de emprego e parcelas significativas da força de trabalho e modernização da economia, estimulando a evolução empresarial. Atua amortecendo o impacto em momentos de crise econômica, realiza encargos menos equilibrados, dedicação e variação de capital.

4. COMO CONFLITOS FAMILIARES IMPACTAM A GESTÃO EMPRESARIAL

Conflitos estão presente em todas as organizações, uma vez que elas são formadas por pessoas, que possuem interesses, e que na grande maioria das vezes podem ser conflitantes entre si, por mais que as pessoas estejam vinculadas em torno da organização por um objetivo dito como maior.

Robbins (2005) disserta que os conflitos podem ser um grande problema dentro das organizações pois ele é capaz de tornar o ambiente de trabalho caótico para que os funcionários trabalhem juntos, por outro lado também afirma que ele tem o lado positivo, porém menos conhecido. O mesmo define o termo conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de forma negativa alguma coisa que a primeira considera importante como incompatibilidade de objetivos, diferenças na interpretação dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim por diante.

Ainda sobre os olhares de Robbins (2005), ele afirma que existem três visões sobre conflitos organizacionais e suas posturas, a primeira é a visão tradicional, que argumento que o conflito deve ser evitado e seria a indicação de que alguma coisa não estaria saindo conforme planejado. Outra visão exposta é a relação humana, que afirma que o conflito são acontecimentos naturais e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, a terceira e mais recente visão é a interacionista, defende que o conflito é positivo na determinação do grupo e defende que o mínimo que aconteça é necessário para o crescimento do grupo e seu desempenho.

Para Chiavenato (2014), conflito representa existência de diversidade de ideias, sentimentos, atitudes ou preferencias adversas podendo contradizer. Ao falar em acordo, coordenação, resolução, aprovação, consistência, unidade, consentimento, harmonia, lembrando que admitem existência ou a iminência entre opostos, como desaprovação, desacordo, dissenção, discordância, desentendimento, incongruência, oposição e outros. O conflito é a condição geral do mundo animal.

Para Nunes (2017), as empresas familiares têm certas peculiaridades que as tornam únicas, são empresas em que a família cuida das partes operacionais e gestão. Além disso, essas empresas enfrentam desafios únicos para este tipo de empresa como: uma gestão confusa, mistura de sentimento com decisões empresarias.

Segundo Lodi (1987), os principais conflitos que contaminam as organizações familiares são os problemas estruturais e culturais do processo sucessório, o qual, geralmente, é o resultado do comportamento dos familiares atuantes na empresa, que possuem raízes há vinte, trinta anos, ou mais.

A empresa familiar deve compreender que a transferência de poder é essencial para sua continuidade, mas que um dos momentos com maior complexidade no ambiente empresarial, deve haver uma estruturação de processo decisório com clareza evitando enfraquecimento da estrutura da organização.

A gestão das empresas familiares abrange o controle sobre os limites da influência da família. Destaca-se como principais práticas de gestão, e de governança, aquelas que estabelecem mecanismos competentes para a distribuição de direitos, responsabilidades, regras e procedimentos, de forma a possibilitar o controle e alcance dos objetivos da organização (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Estudos apontam que entre as principais dificuldades das empresas familiares estão a separação entre os interesses da família e os da empresa – motivo comum de disputas e de desentendimentos, sucessão e profissionalização da gestão. Um caminho para lidar com as dificuldades, especialmente a influência da família no processo de tomada de decisão, de modo a melhor regular essa interferência e controlar seus impactos, consiste na implantação de programas de governança, que visam estabelecer normas e regras de diferentes interesses em torno de uma cultura organizacional. Essas práticas de governança têm por objetivo a definição de normas e regras aos interesses individuais em prol da empresa, visando garantir que as decisões sejam focadas nos objetivos da empresa, e não nos interesses individuais de seus membros integrantes, conforme define Bornholdt (2005). Conforme aponta Bornholdt (2005), no contexto da empresa familiar, o conflito pode assumir diferentes formas e envolver vários aspectos, como:

<p>Conflitos intrafamiliares no sistema empresarial: ocorre quando há vários familiares na empresa com diferenças que envolvem idade, sexo, valores pessoais, temperamento, caráter e fatores como conhecimento, habilidades, criatividade, metas de vida ou capacidade de lidar com o estresse;</p>
--

<p>Conflitos entre os sistemas empresarial e familiar: são as interações entre família e empresa junto aos fatores como objetivos, entradas e saídas, planos</p>
--

de carreira e remuneração e quando a demanda da organização é maior do que a disponibilidade de familiares com idade para trabalhar;

Conflitos entre os sistemas familiar e societário: é tratada no contexto “família e sócio” onde pode ser confundida com “propriedade”. Nesse contexto, devemos considerar que as participações acionárias e quotas familiares nem sempre são uniformes e igualitárias nas empresas, os familiares possuem patrimônio considerável, os herdeiros consanguíneos se casam com “pessoas de fora”, os novos e distintos núcleos familiares possuem status social e patrimonial diferentes entre si, casamentos de desfazem;

Conflitos entre os sistemas societário e empresarial: acontece quando um sócio manifesta o desejo de participar do processo de tomada de decisão. Nessa situação, os sócios precisam mensurar suas expectativas com relação ao desempenho da empresa e avaliar sua viabilidade com os que estão na gestão, que são a diretoria e o conselho de administração.

Shelton (2006) identificou três estratégias básicas para manipular os papéis exercidos para gerenciar conflitos entre trabalho e família: (1) eliminação de papéis; (2) redução da participação num papel; e (3) compartilhamento de papéis. Estas estratégias procuram reduzir o nível de conflito na interface trabalho-família, organizando, sequenciando e delegando as atividades.

Farmer & Roth (1998) encontram resultados através de um estudo exploratório efetuado nos grupos de trabalho, concluindo comportamentos retratando preocupação excessiva com compromisso e acomodação, sendo utilizados com maior frequência dos que reduzem o cuidado para evitar e competir com a outra parte. Teóricos comportamentais menciona que o estilo colaboração, cooperação ou resolução de problemas, sendo o mais adequado na gestão de conflitos, outros contrariam a ideia sugerindo que os conflitos interpessoais devem ser geridos com desempenho, no estilo apropriado conforme a situação.

Essas empresas familiares são mais relutantes ao monitoramento e à disciplina, trazendo maior custo de agência com relação a empresas sob gestão profissional.

A gestão é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de

planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização- estruturação – e a direção dos recursos alocados nas áreas funcionais das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais (OLIVEIRA, 2010).

As práticas de gestão em empreendimentos de base familiar requerem a análise dos aspectos históricos da ação empreendedora. São necessárias competências para conduzir e efetivar um negócio que tem dificuldade e conhecimentos específicos, dentre as quais destacam a criatividade, a capacidade de estabelecer e atingir os objetivos e o grau de percepção do ambiente (Teixeira et al. 2009).

As empresas e/ou os empreendimentos são regulados por quatro princípios básicos: especialização, padronização, autoridade e coordenação. É a partir desses princípios que podemos classificar o porte das empresas.

5. CARACTERIZANDO A GESTÃO DE NATUREZA FAMILIAR EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Segundo Gonçalves (2000), a cultura empresarial familiar no Brasil tem sido historicamente orientada pelo patrimonialismo e o patronato político. As empresas familiares marcadas pelo patrimonialismo são aquelas sustentadas nos patriarcas da família, ou seja, chefiadas por um representante familiar de personalidade forte, que administra o patrimônio da empresa e da família como se fosse único e privado. Desse modo, empresas patrimonialistas tendem a adotar um comportamento paternalista, em que não existe uma relação profissional jurídica entre a empresa e o empregado. Nesse caso, constata-se uma relação pessoal, orientada e disciplinada pelo patrão e dono, alicerçada na fidelidade e na mútua confiança. Essa visão patrimonialista requer cuidados, pois pode trazer significativas inconsistências à empresa, como o autoritarismo e o nepotismo, que levam a situações como a escolha de colaboradores baseada na confiança pessoal, em vez da competência. Tais ações, em grau extremo, podem levar a empresa ao fracasso, pois a tornam bastante vulnerável, especialmente em momentos de transições, que marcam importantes etapas na vida da empresa.

Gersick (1997) desenvolveu um modelo de três círculos. Trata-se de um sistema das empresas familiares que considera que os estágios de ciclo de vida são vivenciados por três dimensões: propriedade, família e empresa.

A dimensão propriedade é capaz de definir se a origem de uma empresa é familiar ou não. Uma empresa familiar pode ter sua propriedade nas mãos de um único proprietário, de irmãos ou, ainda, de primos. Quando ocorre progressão de um tipo para outro, seguindo uma sequência previsível, com base no envelhecimento e na expansão da família proprietária, temos a progressão desenvolvimentista. Quando os estágios não passam por uma sequência rígida, podendo a empresa familiar permanecer, ao longo de sua existência, em diferentes estágios da propriedade, temos uma sequência com racionalidade substantiva. Na dimensão família, temos o desenvolvimento semelhante ao processo que ocorre com as famílias ao longo dos anos. Segue-se o ciclo natural da vida humana. Nessa dimensão, o núcleo familiar se forma nos primeiros anos de vida adulta dos membros. Esses membros fazem a empresa familiar crescer e operar de forma diversificada quando atingem a meia idade; depois, quando envelhecem e morrem, uma nova

geração é lançada. Essa sequência é essencial para o bom desenvolvimento da empresa, embora possam ocorrer situações complexas, como divórcios e demais reconfigurações, que deixam o desenvolvimento mais difícil de ser conduzido. Segundo Gersick et al. (1997), a dimensão família é formada por quatro períodos:

1. jovem família empresária, que ocorre quando os pais ainda estão no comando da empresa;
2. entrada na empresa, que corresponde ao período em que os filhos começam a demonstrar interesse pelos negócios da família;
3. trabalho conjunto, que é a fase em que pais e filhos dividem a gestão da empresa;
4. passagem do bastão, que é o período em que ocorre a transferência efetiva do poder de uma geração para outra.

A terceira e última dimensão diz respeito ao desenvolvimento da empresa e é composta por três fases. A primeira fase é chamada de início e corresponde ao começo da vida da empresa, que é composto pelas etapas de formação e sobrevivência. Nessa fase inicial, a empresa ainda é apenas uma ideia do que será realizado e exigirá muita dedicação e esforço por parte de quem está empreendendo. A segunda etapa é chamada de expansão ou formalização, e o seu tempo de duração se torna relativo, pois depende do tipo de produto ou serviço que se comercializa. No terceiro estágio temos a maturidade, que é o período em que a estrutura da empresa e os produtos com maior destaque começam a ter sua evolução de forma mais lenta. Nessa etapa, as empresas passam a viver um momento de dilema entre a renovação ou a dissolução do negócio. É o momento de decidir adaptar-se às exigências do mercado ou dissolver a empresa.

Podemos destacar então algumas peculiaridades das empresas familiares brasileiras: Maior dependência do fundador (considerando que muitas empresas fecham após a morte do fundador, e poucos sobrevivem após a terceira geração assumir o comando); Tendência a uma menor formalidade; Maior agilidade na tomada de decisão; Falta de planejamento.

As empresas familiares se dão melhor que as outras nas questões de qualidade, visto que o nome da família está associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado, trabalhando com um horizonte de investimentos mais amplo e suportando

os desaquecimentos da economia juntamente na relação empresa/mercado. Com isso, pode-se destacar os pontos fortes e fracos dessas empresas, são eles:

Pontos fortes:

- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- Estrutura administrativa pequena;
- Obtenção de financiamentos e outros investimentos por meio da poupança feita pela família, evitando juros;
- Equipe determinada e dedicada;
- Importantes relações com comunidade e comerciantes, garantindo maior credibilidade;
- Confiança mútua;
- Investimento em novas capacitações dos colaboradores, gerando retorno dentro da própria empresa;
- Desenvolvimento em conjunto.

Pontos fracos:

- Dificuldade de separar a parte emocional e intuitiva de racional, tendendo mais para os interesses pessoais;
- Postura de autoritarismo do fundador, alternando-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- Grande resistência à mudança;
- Laços afetivos extremamente fortes, incluindo comportamento, relacionamentos e decisões da empresa;
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados, podendo gerar um comportamento de submissão que sufoca a criatividade;
- Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa;
- Papéis de um negócio familiar.

Em detrimento do fechamento das empresas familiares, as principais causas são: concentração em um ramo de produto específico do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida desse produto ou serviço entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; brigas de sucessão.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho, serão apresentados os dados da pesquisa realizada, representados através de gráficos, suas interpretações e análises. Os dados apresentados a seguir baseiam-se no questionário aplicado aos líderes/sócios de duas empresas de Pequeno e Médio Porte na cidade de Aracruz.

A cidade de Aracruz é um município brasileiro no estado do Espírito Santo, localizado especificamente no litoral capixaba. Sua população foi estimada em 104.942 habitantes (2021).

A base produtiva era essencialmente rural, se destacando a pecuária, o café e a pesca. Atualmente, Aracruz é muito procurado pelos turistas por suas praias e belezas naturais. Com economia emergente, devido ao seu ponto estratégico, e sua logística tem suas relações comerciais. Possuindo uma grande quantidade de indústrias abastecendo a sua economia, e possui até um porto que foi feito principalmente para o transporte do produto (celulose).

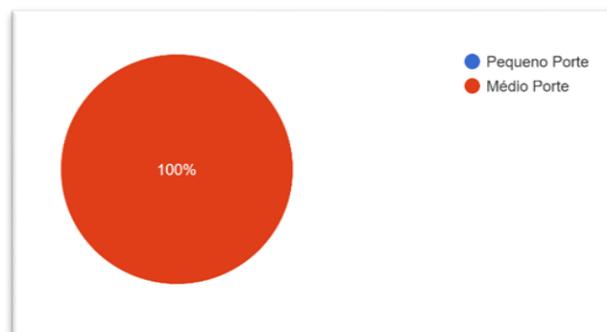
As empresas participantes através do questionário, são:

- Emflora: é uma empresa fundada em 1991, na cidade de São Mateus no estado do Espírito Santo, com foco em Gestão Florestal e Silvicultura, desenvolvendo e utilizando, desde o início, técnicas e tecnologias das mais avançadas para levar a seus clientes resultados duradouros e de excelência. A empresa mantém hoje uma estrutura que emprega mais de 2 mil colaboradores alocados nas 8 filiais incluindo engenheiros das áreas florestal, elétrica, civil e segurança, médicos e técnicos, além de uma equipe administrativa para apoiar as atividades-fim como advogados, contadores e administradores.
- Credfácil: é uma empresa que trabalha com empréstimo consignado, e foi inaugurada em 2012. É administrada pelo casal Fabiola Coser e Luciano Tessarolo, sua sede fica na cidade de Aracruz no estado do ES, e também atende todo o Brasil. Sua missão é prestar serviços de qualidade aos clientes com ética e transparência no atendimento. Inicialmente trabalhava com poucos bancos, mas com o passar do tempo, começaram a trabalhar com mais de oito bancos, empréstimo pessoal para correntista do Banco do Brasil, empréstimo para servidores públicos, antecipação de FGTS, crédito pessoal, etc. Em 2023,

Fabiola e Luciano inauguraram uma nova loja, Creditcompany, empregando no total mais de 5 colaboradores, e contando com o apoio de seus filhos.

6.1. Definição do porte da empresa

Conforme gráfico abaixo, ambas empresas participantes da pesquisa, são definidas por Empresa de Médio Porte.



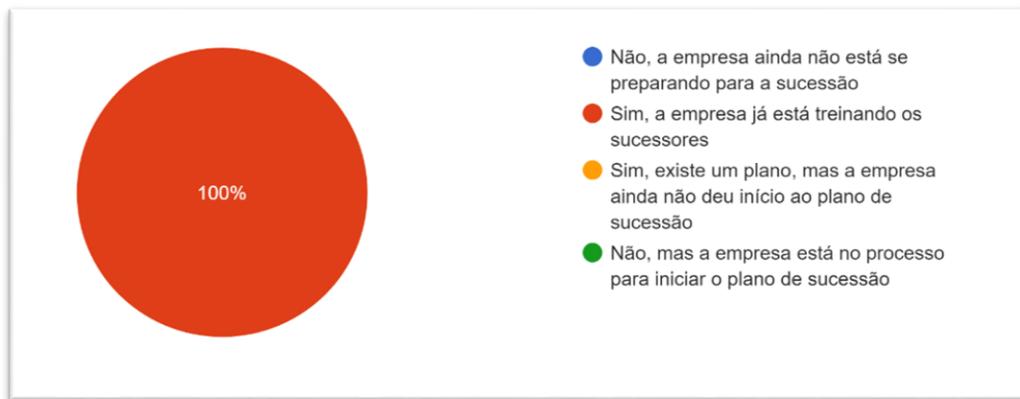
6.2. Processo de transição de liderança entre gerações

Grande parte das empresas familiares planejam um plano de sucessão, ou seja, há um processo de transição entre as gerações presentes nas empresas. E como está ocorrendo esse processo? Em ambas empresas está ocorrendo de boa maneira com todos os sucessores bem escolhidos e sendo preparados para assumirem a liderança em breve.



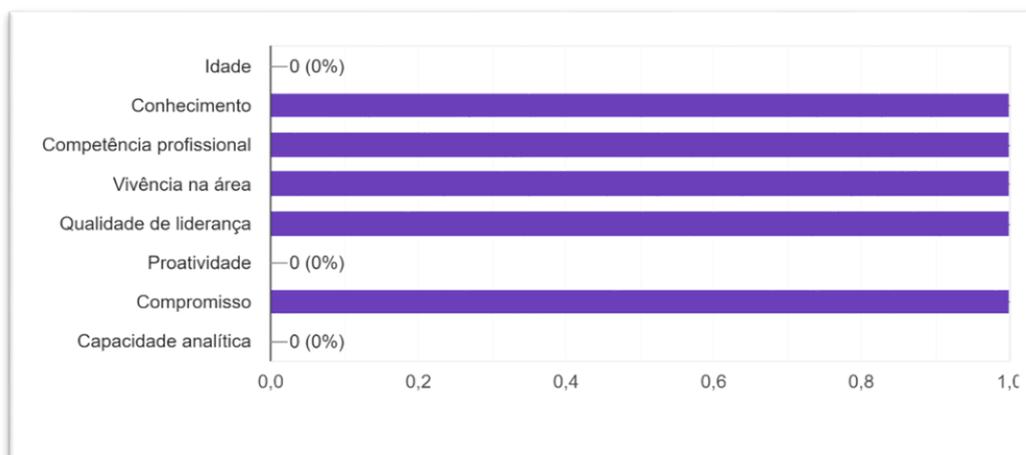
6.3. Plano de sucessão

Existe um plano claro interno para a sucessão, bem como iniciando os treinamentos junto aos sucessores.



6.4. Escolha dos futuros líderes

Os futuros líderes das organizações são escolhidos com base nas características abaixo: conhecimento na área, competência profissional, vivência na área, qualidade de liderança e compromisso para com a organização.



6.5. Dinâmica familiar e tomada de decisão

Durante as dinâmicas familiares todos participam e expressam suas opiniões onde há uma votação para tomarem a decisão.



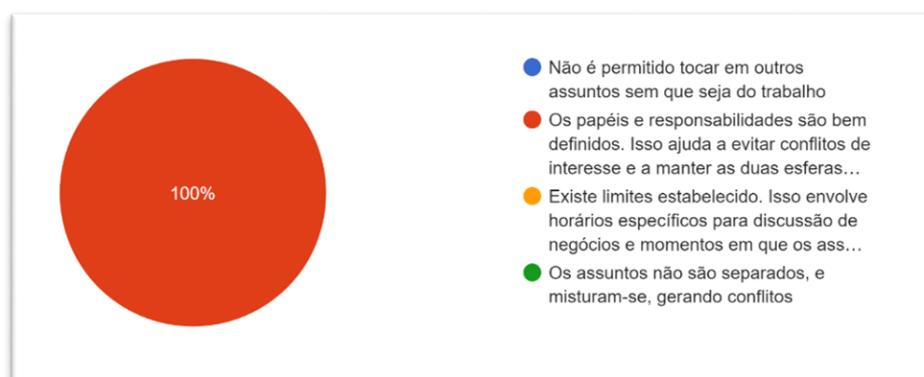
6.6. Conflitos familiares e impacto na gestão

Quando há conflito familiar, há uma separação dos problemas familiares do profissional.



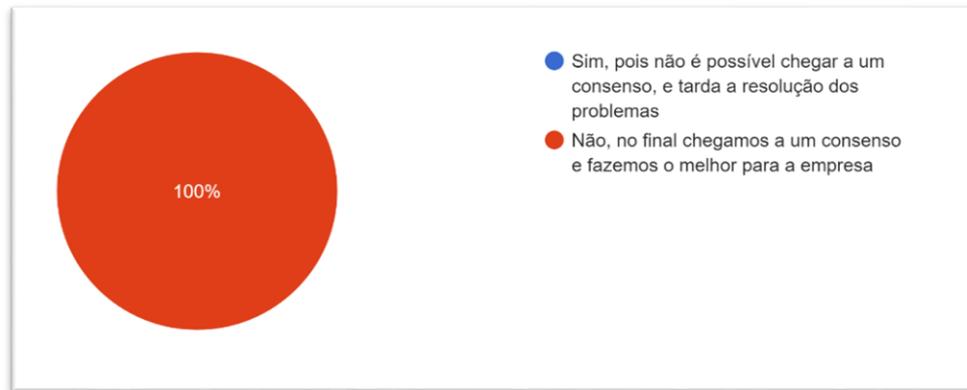
6.7. Separação dos assuntos familiares e profissionais

Seja na liderança ou no operacional, os papéis e responsabilidades são bem definidos, isso faz com que evite conflitos de interesse e mantêm as duas esferas separadas.



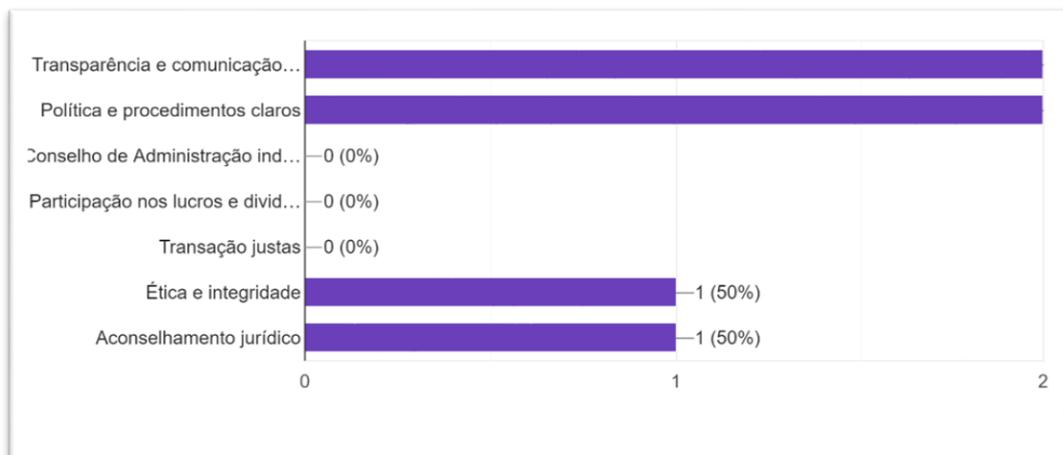
6.8. Objetividade e eficácia na tomada de decisões

Os assuntos familiares e/ou profissionais não afeta a objetividade e a eficácia na tomada de decisões visto que há um consenso para realizar o melhor na empresa.



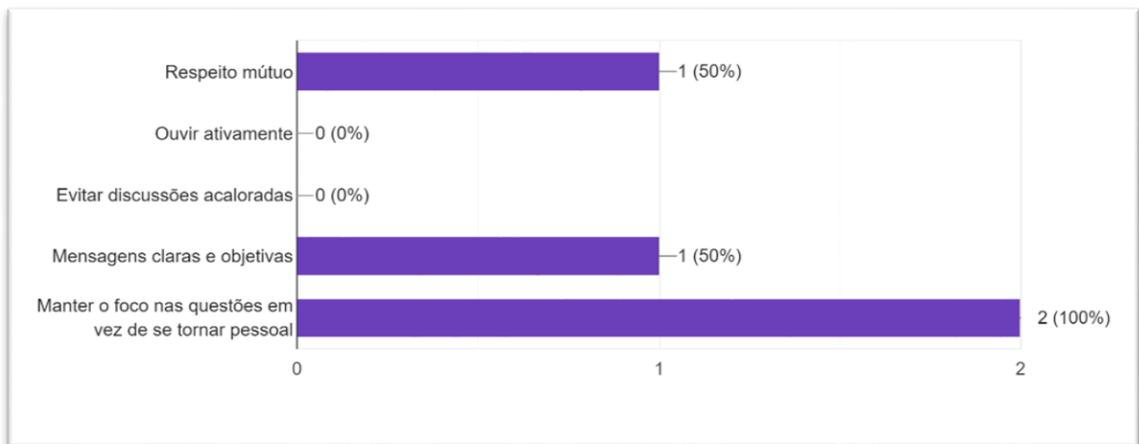
6.9. Tratamento dos conflitos de interesse entre familiares

Caso tenha um potencial conflito de interesse entre os familiares da organização, a empresa lida com transparência e comunicação, compartilhando de forma clara a política e os procedimentos, possuindo ética e integridade e obtendo respaldo do setor jurídico da empresa.



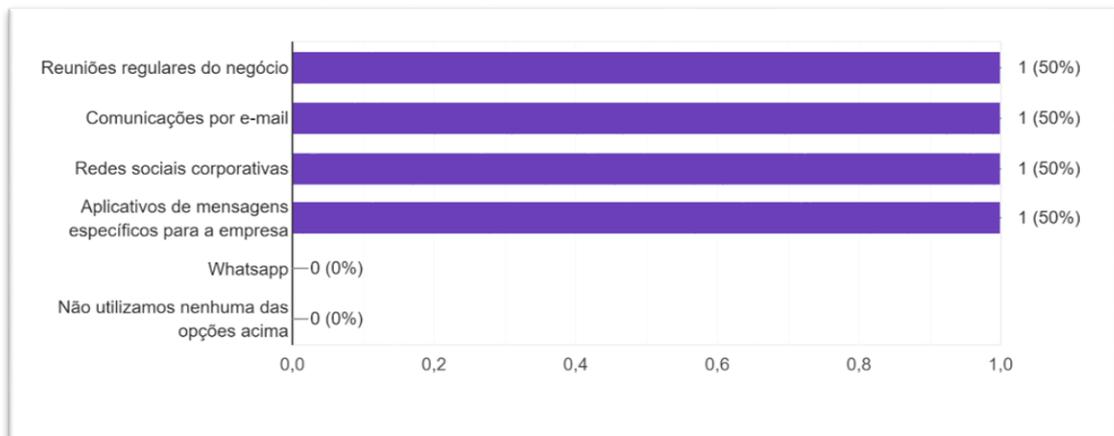
6.10. Gerenciamento da comunicação

A comunicação entre as partes é gerenciada através de respeito mútuo, com mensagens claras e objetivas para manter o foco nas questões profissionais ao invés de pessoais.



6.11. Canais de comunicação

Para não haver ruído na comunicação, as empresas utilizam os seguintes métodos para manter uma comunicação fluida: reuniões regulares sobre o negócio, comunicações por e-mail, redes sociais corporativas e aplicativos de mensagens específicos para a empresa.



7. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo compreender como os conflitos afetam na gestão da empresa familiar. Foram expostas o conceito de empresa familiar, o modo de classificação do porte de uma empresa, o impacto que os conflitos trazem para a gestão e a caracterização da gestão de natureza familiar.

Os principais resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários e análise dos resultados demonstram que as empresas tem um plano de sucessão definido e em execução, todos os membros estão ativos e inclusos nas atividades da empresa e os papéis são bem definidos diante das responsabilidades.

Conclui-se que uma empresa familiar nasce quando um membro de uma família decide começar um negócio com o envolvimento de outros membros no desenvolvimento de atividades. Sua classificação se dá por meio de dados financeiros, capacidade produtiva, levando em consideração que no Brasil não existe um critério definido, pois cada órgão faz a utilização de uma avaliação diferente.

Os desafios das empresas familiares aparecem junto as diferenças que ocorrem em um ambiente familiar atrelando aos das empresas que são diversificadas.

Entende-se que os principais conflitos ocorrem na separação dos interesses pessoais e profissionais que, por diversas vezes acabam se misturando, subentendendo a necessidade de uma estruturação quanto aos cargos, administrativos e operacionais e na preparação de uma sucessão, tratando-se de uma empresa familiar. Os conflitos gerados é influência das ações que acontecem dentro do ambiente interno e, para que haja fluidez nos processos, é necessários imediata resolução.

Considerando os diversos tipos de empresas familiares que existe, seja de pequeno, médio ou grande porte, é levado em consideração o peso um tanto quanto significativo que têm em grande escala mundial, principalmente economicamente. Assim sendo líderes mundiais em seu respectivos setores, é possível mostrar que essas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar na liderança.

O presente trabalho é envolvido por processos que exigem atividades de liderança e gestão, ou seja, vivenciados no dia a dia por cargos da alta hierarquia e que requer manejo para determinadas situações. E, no âmbito acadêmico, pode-se encontrar

através das análises dos estudos de caso de empresas de vários setores mantenedoras de um padrão ao praticar os seus processos.

O resultado da pesquisa demonstra que o treinamento de futuros líderes estão encaixados com os critérios definidos pela empresa e faz parte da vivência, bem como a rotina dos atuais gestores para com os posteriores. Com a visão de desenvolvimento e promoção vinculado as questões pessoais que cruzam com as profissionais, referenciando a hierarquia, conhecimento dos processos da empresa e situação econômica.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Vanessa F. da Silva; Adriana G. Ferreira; Gisele Lozada; Jacqueline C. Xarão; Paulo M. Villani. **Gestão de Empresa Familiar**. Grupo A Educação: 2019

Vários autores. **Manual Prático de Gestão para Pequenas e Médias Empresas**. Editora Manole: 2018.

De Pinho Rebouças de Oliveira, Djlama. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. SP: Atlas, 2010.

Masiero, Gilmar. **Administração de empresas**. 3. ed. SP: Saraiva, 2012.

De Pinho Rebouças de Oliveira, Djalma. **Gestão para resultados**. SP: Atlas, 2010.

Foletto da Silva, Lozada, Marcelo Villani, Greco Ferreira, Cucco Xarão, Vanessa, Paulo, Adriana, Jacqueline. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

Luís dos Santos, Dari Krein, Bojikian Calixtre, Anselmo, José, André. **Micro e Pequenas Empresas: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**. RJ: IPEA, 2012.

Guia completo sobre a gestão de empresas familiares. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>

Os desafios da Gestão em uma empresa familiar. Disponível em: [file:///C:/Users/CASA/Downloads/5217-14643-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CASA/Downloads/5217-14643-1-PB%20(1).pdf).

Principais desafios da gestão de empresas familiares: Um estudo de caso em uma mercearia no interior de Goiás. Disponível em: [file:///C:/Users/CASA/Downloads/Principais%20desafios%20da%20gest%C3%A3o%20em%20empresas%20familiares%20Um%20estudo%20de%20caso%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CASA/Downloads/Principais%20desafios%20da%20gest%C3%A3o%20em%20empresas%20familiares%20Um%20estudo%20de%20caso%20(1).pdf)

Negócios familiares: entendam como eles funcionam. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/31067/21490>

Gestão e sucessão em Empresa Familiar. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063/1499>

Gerenciando o conflito trabalho-família no empreendedorismo feminino: evidências de um estudo com microempreendedores individuais. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1123/pdf>

Gestão de conflitos nas empresas familiares de pequeno e médio porte de panificadoras de Brasília-DF. Disponível em: https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/12835/1/VF_PELLIN_KATIA_MGE_2022_1DE1.pdf

Empresa de pequeno, médio e grande porte: entenda as diferenças de classificação. Disponível em: <https://setting.com.br/blog/gestao-empresarial/empresa-de-pequeno-medio-e-grande-porte/>

Porte de empresa: entenda a diferença entre micro, pequena, média e grande. Disponível em: <https://www.contabilix.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa/>

Aracruz. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Aracruz>