

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL – UCS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA – CAMVA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE NA SERRA
GAÚCHA**

Amanda Cicconeto Santinon

Graduada em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS
acsantinon@ucs.br

Roberta Rodrigues Faoro

Doutora em Administração pela Associação PUCRS/UCS
Professora da Universidade de Caxias do Sul – UCS
rbrodrig@ucs.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo compreender de que forma ocorre a gestão nas empresas familiares, localizadas na Serra Gaúcha. Para tanto, foi construído um roteiro de entrevista fundamentado no referencial teórico, com base em quatro segmentos: sucessão, profissionalização, conflitos familiares e tomada de decisão x emoções. Foram realizadas entrevistas por meio de um roteiro junto a sete gestores de empresas familiares localizadas no interior da Serra Gaúcha. Alguns dos principais resultados encontrados foram: a ausência de um planejamento ao longo prazo no processo sucessório pode prejudicar a transferência de dados entre o sucessor e o sucedido; a necessidade de profissionalizar a equipe e os processos para crescimento e desenvolvimento da empresa; saber controlar os conflitos entre familiares, buscando não envolver assuntos pessoais com assuntos organizacionais; e, a necessidade de controlar as emoções, para que não atrapalhem as tomadas de decisões da empresa, fazendo com que o gestor realize ações de maneira racional.

Palavras-chave: Empresas familiares. Gestão. Serra Gaúcha.

1 INTRODUÇÃO

Empresa familiar é aquela que seu poder está sob o controle de uma família, onde seus membros participam da administração, podendo fazer parte também, diretamente, nos processos da organização (MAMEME; MAMEDE, 2014). Atualmente, as empresas familiares representam aproximadamente 90% das organizações no Brasil (ABREU, 2016), sendo responsáveis por 40% do PIB (CRA-RS, 2016) e por 75% da força de trabalho (RICCA, 2016). Para Martins et. al (2008), ainda é difícil localizar pesquisas que fazem a menção a empresa familiares, artigos ou perceber a inclusão do assunto em salas de aula e universidades.

As empresas familiares dispõem de características próprias, onde a sucessão, normalmente, é feita de forma hereditária (OLIVEIRA, 2010). A profissionalização pode acontecer de maneira mais lenta, uma vez que o patriarca pode demorar a perceber esta necessidade (MUZZIO; SILVA JR, 2014). Já os conflitos familiares podem interferir na gestão, quando estes (pessoais) são confundidos com os assuntos da empresa (ABREU, 2016); e as emoções, se não controladas e resolvidas, podem atrapalhar na tomada de decisões (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O presente artigo irá tratar do assunto empresas familiares, com o intuito de gerar uma melhor compreensão sobre sua gestão. Estas organizações estão sob o comando de pessoas ligadas a laços sanguíneos, onde concentra a administração, na maioria das vezes, no seio familiar, a sucessão é realizada de maneira hereditária e os conflitos familiares podem afetar a gestão da empresa (OLIVEIRA, 2010).

Para Lodi, (1998), existe um conflito familiar e organizacional, onde a inexistência de um código de ética pode resultar em alguns problemas, onde dentro da empresa familiar existem muitas fraquezas: como conflitos de interesse dos membros faltam de disciplina, uso indevido dos recursos da empresa, sendo que o fator agravante se torna o financeiro, falta de planejamento e até mesmo a resistência às mudanças e modernização.

A pesquisa será aplicada no interior da Serra Gaúcha, onde é possível encontrar um grande número de empresas familiares que trabalham principalmente no setor agrícola e fruticultura (além de empresas do setor de serviços, comércio e transporte). Essas empresas geram uma expressiva participação na economia local e do estado, sendo consideradas importantes para o desenvolvimento. Dessa forma, o presente artigo tem a finalidade de responder o seguinte problema de pesquisa: de que forma ocorre a gestão em empresas familiares?

O artigo apresenta os resultados de pesquisa que buscou caracterizar as empresas familiares; compreender os processos de gerenciamento nas empresas familiares; identificar possíveis fatores que influenciam na gestão familiar nas empresas pesquisadas e aplicar um roteiro de pesquisa com os gestores de empresas familiares entrevistadas.

Tendo como uma de suas estratégias a presença de parentes, estas empresas acabam por enfrentar obstáculos distintos das demais organizações, onde precisam fazer um adequado planejamento sucessório, buscar constantes profissionalizações, precisando lidar com conflitos entre os membros familiares, e saber controlar as emoções para que estas não interfiram na tomada de decisão. Características peculiares destas organizações, que podem apresentar diferença entre uma ou outra, uma vez que cada empresa apresenta sua própria gestão e cultura (ABREU, 2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares surgiram no Brasil logo após o país ser descoberto por Portugal, no início do século XIV, com as companhias hereditárias, tomando estas às primeiras modalidades de empreendimento familiar, onde eram transferidas por herança e seus herdeiros. Com o surgimento dos movimentos migratórios, houve o incremento de outras empresas familiares, além de negócios que foram desenvolvidos pelos brasileiros, que também consolidam organizações de sucesso (OLIVEIRA, 2010). Descartando as empresas criadas pelo governo, todas as outras têm origem no contexto familiar, contendo, de uma forma ou de outra, vínculos sanguínea presentes em sua gestão (VIDIGAL, 1996).

Uma empresa familiar pode ser compreendida como qualquer outra empresa, porém esta é gerida por pessoas da mesma família, formada por diferentes pontos característicos, onde é possível encontrar a família e a organização empresarial num mesmo contexto, que se unem num só (FLORIANI, 2002). Tendo a união da diretoria da empresa sendo familiar, a tomada de decisão se torna mais ágil e precisa, visto que não há necessidade de ter um processo de aprovação, sobre a questão, pois a mesma será tomada pelo fundador/proprietário da empresa ou em seu herdeiro/sucessor (FLORES, 2001).

O vínculo afetivo presente na construção de uma empresa familiar se dá por pessoas unidas por laços de sangue ou casamentos, isto torna a tomada de decisão mais delicada e dificultosa (TONDO, 2014). Este ambiente familiar pode gerar confusão quanto ao trabalho na empresa e vida pessoal do empresário e

sucessores. As discussões de assuntos podem atrapalhar momentos de lazer e descanso das pessoas que compõem a empresa (a família) (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007).

Possuindo grande representatividade na parcela do mercado brasileiro e mundial, as empresas familiares são fundamentais para a economia de um país (BORNHOLDT, 2005). Para Abreu (2016, pg. 1), uma empresa familiar, normalmente fundada pelo líder, representa para o Brasil mais de 90% dos negócios, e tem como principal ponto “[...] sua propriedade e gestão sob o comando de dois ou mais membros da mesma família, que por vezes participam também das atividades operacionais”.

É possível encontrar uma diferença entre a empresa empreendedora da empresa familiar, onde a primeira é comandada pelo seu empreendedor/fundador, porém a empresa familiar demonstra em sua gestão a presença de herdeiros/ sucessores, no qual já estão desempenhando funções, ocupando cargos, tendo assim ultrapassado a primeira geração, diferente da empresa empreendedora (WERNER, 2004).

Existem três tipos de empresas familiares. A primeira representa a empresa familiar tradicional, onde a família exerce completo domínio sobre a gestão e percebe-se pouca transparência em relação à administração e às finanças empresariais. O Segundo tipo demonstra a empresa familiar híbrida, onde a família ainda mantém o controle da organização, mas há profissionais sem parentesco fazendo parte da administração. O terceiro e último tipo refere-se à empresa familiar com influência da família, onde esta não participa do dia a dia da organização, mas mantém significativa participação acionária, atuando estrategicamente em suas decisões (LETHBRIDGE, 1997).

2.2 GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Há muitas teorias sobre empresas familiares. Para Vidigal (1996, pg.51) “Todas as empresas tiveram sua origem no seio familiar, excluindo aquelas criadas pelo governo”. Para o autor, elas de uma forma ou de outra em sua Gestão possuem algumas relações familiares.

Segundo Bernardi (2015), as empresas familiares apresentam múltiplas vantagens competitivas, se for levado a sério, ter profissionalismo e estejam abertas

as mudanças, pode ser um bom diferencial para o mercado. Já para Oliveira (1999), as características de uma empresa familiar são transferir geneticamente o poder de decisão de uma ou mais famílias, ou seja, para que uma empresa seja considerada familiar, é possível que seja formada por mais de uma família, desde que haja uma excelente organização.

2.2.1 SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Um dos processos mais delicados das empresas familiares é a sucessão, considerando base para a continuidade da organização. É a etapa em que ocorrem as mudanças das regras e práticas relacionadas à tomada de decisões, podendo surgir uma nova estrutura de comando e novas parcerias. Não há formas a serem seguidas para executar um bom processo sucessório, porém há um consenso que este precisa ser encarado com naturalidade. Dessa forma, a empresa deve realizar um planejamento de médio a longo prazo, de forma detalhada, visando evitar conflitos desnecessários (BORNHOLDT, 2005).

O processo sucessório não está restrito apenas para passagem do poder da empresa de pai para filho; é uma etapa considerada extensa, e muitas vezes a organização não se prepara para isso. É preciso que haja planejamento, preparação e adaptação para a transferência das responsabilidades ao novo líder. É necessário que o antigo líder concorde e coopere sem haver resistência, de forma que venha auxiliar o sucessor a estabelecer sua autoridade perante os demais colaboradores e prepará-lo para que saiba lidar com as possíveis contingências que podem surgir e ameaçar o sucesso da empresa (GERSICK et al., 1997).

Nas empresas familiares há um ponto negativo e um dos principais motivos de fracasso é justamente a falta de planejamento no processo sucessório, o desconhecimento dos membros acerca deste assunto, o medo de enfrentar o processo e prejudicar a organização como um todo. Dessa forma há a necessidade de discutir o tema, de maneira que todos os lados estejam inseridos neste processo e a visão do sucedido e sucessor sejam entendidas, tornando-se importante a elaboração de planos e projetos, para que conflitos futuros sejam evitados e o sucesso da empresa seja garantido (GARCIA, 2001).

Todas essas situações fazem parte do ciclo de vida da empresa, envolvendo o afastamento dos antigos líderes com a chegada de sucessores. É algo que mais cedo ou mais tarde precisa acontecer, em diversas empresas, não somente familiar, e pode estar ligado ao envelhecimento do fundador/patriarca, por enfermidades e/ou morte deste, ou até mesmo para a substituição da liderança, buscando novas ideias para a empresa. A presente fase pode causar preocupação de todas as partes da empresa, não somente o sucedido e ao sucessor, mas também aos funcionários que temem pelo futuro da organização (TONDO, 2014).

De forma com que a sucessão ocorra da forma mais natural e sem pressões, os pais devem preparar seus herdeiros ao longo dos anos, de modo que estes se adaptem com o poder e a riqueza que a empresa pode lhes proporcionar e sejam capazes de lidar com tamanha responsabilidade. Caso a preparação não ocorra os possíveis sucessores podem ocasionar até mesmo a falência da empresa, sendo necessário analisar elementos com o intuito de compreender os problemas que podem vir a acontecer nesse processo (LODI, 1998).

“O processo ideal de planejamento sucessório é a revelação gradual desses sonhos pessoais e sua integração em uma meta e um curso de ação” (GERSICK et al., 1997, pg. 203). É fato que em algumas vezes, os sonhos individuais dos membros da família são diferentes, o que pode comprometer o processo de sucessão. Mas a maioria das famílias é movida pela busca do sucesso da empresa, a fim de garantir a segurança financeira e a realização de seus filhos, facilitam a formação de uma aliança entre os membros, com o objetivo de garantir o sucesso da empresa e sua sucessão (GESICK et al., 1997).

Ao longo do processo alguns obstáculos podem surgir. O primeiro obstáculo pode fazer referencia ao fundador da empresa, o qual não deve aceitar as diferenças existentes entre ele e seu herdeiro, gerando conflitos no relacionamento entre sucedido e sucessor, exigindo respeito de ambos os lados para que as diferenças possam ser acertadas mais detalhadamente. Outro obstáculo é o fato de que nem sempre os parentes são as pessoas mais indicadas para assumir determinada função dentro da empresa. Não é lucrativo empregar uma pessoa que não tem competências, somente por parentesco, para desempenhar determinada função, pode trazer sérios problemas para a organização (LODI, 1998).

2.2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A profissionalização é o processo pelo qual uma empresa passa a adotar práticas mais modernas, racionais e menos personalizadas, utilizando métodos impessoais e coerentes, ao invés de métodos intuitivos. É a substituição de métodos ultrapassados de contratação de trabalho por formas assalariadas. Nas empresas familiares, a profissionalização, compreende duas questões relacionadas à garantia de sucesso. A primeira refere-se a agregar familiares profissionais à organização e adotar métodos administrativos mais racionais; a segunda é recorrer a profissionais externos, buscando integrar sistemas de trabalhos já aplicados em outras empresas e que estão dando certo (LODI, 1998).

Em relação aos gestores pode haver certa resistência sobre a profissionalização nas empresas familiares, pelo fato de que, além de representar uma forma mais racional de tomar as decisões e administrar a empresa, pode significar uma ruptura dos valores culturais da família, presente na organização (MUZZIO; SILVA JR., 2014). Os conceitos familiares que eram fundamentais para a tomada de decisão têm de dar espaço para as novas práticas e regras, introduzidas por profissionais que tentam estabelecer uma nova condição empresarial (MUZZIO, 2013).

O processo além de se referir a aspectos organizacionais, vem para conscientizar os gestores de que, para que o negócio tenha uma continuidade, é necessário separar família, gestão e patrimônio. O fundador deve ter em mente que um crescimento desordenado da organização pode trazer riscos à empresa, assim como a utilização da intuição e do espírito empreendedor como base para a tomada de decisões, pois, mesmo que este tenha vocação para gerir os negócios, é preciso levar em consideração que, para manter a empresa competitiva no mercado, não são suficientes as táticas que foram utilizadas para criar o negócio (BERNHOEFT, 1989). Atualmente é necessário analisar todos os aspectos desta oportunidade e buscar adaptar-se a realidade do momento para conseguir competir com os concorrentes, tentando sempre estar à frente dos demais (BELMONTE; FREITAS, 2013).

Para empreendedores e empregados ter uma profissionalização está se tornando uma característica comum de empresas familiares, não somente pelo objetivo de classificar a empresa como profissional, mas sim ser bem-sucedida em seus

processos e ser gerida por pessoas qualificadas, capazes de manter a empresa ativa no mercado, com habilidades modernas e empreendedoras. O processo de treinamento se faz importante, tanto para os membros da família que coordenam cargos dentro da empresa, quanto para os que não participam da gestão, mas possuem poder sobre a organização (LEONE, 2005).

Algumas empresas mesclam os profissionais que atuam sendo familiares/herdeiros e profissionais externos para ocupar cargos importantes na organização. Mas ainda há certo receio por parte da família na contratação de profissionais externos, por pensarem a hipótese de perder o controle da empresa, alimentando o desejo de preservar a gestão e mantê-la em família, o que pode acarretar em problemas na modernização e inovação dos processos (LEONE, 2005).

Especificamente a empresa não perde o controle ao profissionalizar-se, uma vez que os membros da família podem buscar o conhecimento para liderar a empresa e esta se manter competitiva no mercado, dessa forma, cada vez mais empreendedores investem na profissionalização da organização por meio da formação acadêmica de seus sucessores (LIMA, 2009).

Na maioria dos casos quando profissionais não familiares são introduzidos na empresa, estes são de confiança e de longa convivência dos gestores, apresentam grande influência sobre a organização e tornam-se peças chaves na organização, em casos, fazendo a intermediação entre fundadores e sucessores e tentando direcioná-los na tomada de decisão. Quando estes profissionais assumem a administração é importante que o fundador acompanhe seu trabalho, pois este pode não se adaptar á missão e cultura da organização, passando a gerir a empresa com técnicas que não condizem com o que a família defende e preza, havendo assim a necessidade de interferência do proprietário (LIMA, 2009).

2.2.3 CONFLITOS FAMILIARES

Conflito pode ser definido como uma situação em que um indivíduo percebe que outro pode comprometer algo que defende ou considera importante. A existência de conflitos na organização pode ser originária da incompatibilidade entre os objetivos, opiniões e atitudes. Sendo nas empresas um ambiente propício para o surgimento

dos atritos, já que envolve indivíduos com ideias e opiniões diferentes e por vezes existe a dificuldade de aceitar a opinião dos demais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; FIDELIS, 2015).

Existem três versões de conflitos: a primeira versão é a versão tradicional, onde se tenta ao máximo evitá-los, sendo este um indício que algo não está acontecendo como deveria dentro de determinado grupo. A segunda versão, é definida como interacionista, propõe que mesmo considerando os conflitos como algo negativo, estes podem impulsionar o bom desempenho dos membros, já que um grupo totalmente pacífico pode não perceber a necessidade de mudança. A terceira e última versão, com foco na resolução dos conflitos, propõe que estes sejam esclarecidos da melhor maneira possível, de modo a permitir ao grupo análise de possíveis soluções, buscando compreender porque acontecem e como evitá-los, dando lugar à criatividade e inovação dos membros (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Bornhodt (2014), este assunto é tratado com certo receio pelos membros das organizações, pelo fato de associarem os conflitos com o surgimento de inimizades, de atritos inconciliáveis, mas ao não explicarem estes atritos, de maneira a tentar resolvê-los, estará somente adiando os problemas, dando tempo para que estes aumentem sua proporção e se tornem cada vez mais delicados e difíceis de serem resolvidos.

A origem destes atritos se dá, muitas vezes, pela junção de diferentes gerações dentro da empresa, com idades, métodos e funções diversas, provocando o surgimento de atritos, divergências e causando um clima de tensão dentro da organização (BORNHOLDT, 2014).

Os conflitos internos são “custos invisíveis”, que podem custar muito caro à empresa. As intrigas entre sócios, indiretas lançadas e reuniões, fofocas, boatos, politicagem, atitudes que acabam se tornando públicas e fazem à empresa virar alvo de comentários negativos perante a sociedade, além do clima desagradável dentro da organização, a desarmonia, desconfianças, tudo isso afetam o clima organizacional, esta disputa de poder e a falta de sinergia entre os setores podem ser os maiores prejuízos dentro de uma organização (PASSOS et al., 2006).

Entre os vários tipos de conflitos, os mais comuns são: o fato de os proprietários acreditarem que todos os filhos devem trabalhar na empresa da família, mesmo que esta não seja a vontade deles; quando um irmão se sente rejeitado diante dos demais, ou acredita que trabalha mais e não lhe é dado o devido valor; quando os membros que não trabalham na organização opinam mais na tomada de decisão do que os que vivenciam o dia a dia da empresa; quando as novas gerações querem implantar mudanças severas na administração e quando há divergências na escolha de quem será o sucessor na empresa (CARVALHO, 2017).

A origem de vários atritos podem ser chamados de conflitos psicológicos; isto acontece quando os membros/gestores não sabem separar as relações familiares do convívio organizacional e as implicações particulares são levadas para dentro da empresa, assim como as questões relacionadas ao negócio são levadas ao ambiente familiar. Para Garcia (2001), esta falta de separação e a mistura de assuntos afeta as relações familiares, tanto na organização quanto nos momentos de lazer. Pode haver também a desconfiança de que os familiares trapacearam com seus pais, o que pode criar o sentimento de raiva, rancor na família.

Uma possível prevenção para o surgimento de conflitos é a criação do Acordo Familiar, onde serão estabelecidas regras e normas a serem seguidas pela família e pela organização como um todo. No acordo podem ser definidos pontos específicos, em consenso entre todos, como por exemplo, a definição de quem irá ou não trabalhar na empresa e quais serão as responsabilidades destas pessoas, assim como o nível de autonomia dos membros da família e como podem ser utilizados os bens da organização. Mas é evidente que outros conflitos podem surgir, e, por vezes, se faz necessário o envolvimento de terceiros para a resolução deste que farão o papel de mediadores, auxiliando os membros da família a entrar em um consenso (CARVALHO, 2017).

2.2.4 TOMADA DE DECISÃO X EMOÇÕES

Os sentimentos englobam as emoções que sentimos (reações, sentimentos relacionados a alguma coisa ou a alguém) e os humores, que podem ser menos intensos que as emoções e não direcionados a algo específico. Para Robbins (2002), antigamente as emoções eram tratadas como o oposto da racionalidade e eram deixadas de lado dentro das organizações, porém hoje em dia se sabe que isto

é inevitável, sendo necessário controlá-las e administrá-las para saber lidar com estes sentimentos. Isso se caracteriza porque, quando o indivíduo está trabalhando, além do trabalho físico exigido é necessário um trabalho/esforço emocional, para que este consiga ser gentil e amigável com os que estão ao seu redor, buscando criar relacionamentos positivos e alcançando a cooperação de todos.

Dados recentes apontam que os sentimentos e as emoções afetam a tomada de decisões dentro das empresas, e, dependendo de como o indivíduo lida com isso, pode assumir papéis construtivos ou contestáveis no processo decisório. Sentimentos e emoções positivas podem ajudar nas resoluções dos problemas, pois uma pessoa positiva encontra melhores soluções para as adversidades, mesmo que sejam complexas. A intensidade das emoções e dos sentimentos também compromete a tomada de decisões, como quando há tentativa de resolver os obstáculos de forma intuitiva, onde depois estes tentam entender porque tomaram determinada decisão no impulso (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Em contra partida, os sentimentos do empreendedor em relação à empresa podem atrapalhar na aceitação das mudanças importantes para o crescimento e funcionamento desta, além de gerar conflitos com demais membros da organização, que agem de forma mais racional e percebem que, para que a organização se mantenha competitiva no mercado são necessárias mudanças. A dificuldade de aceitar as mudanças pode estar relacionada ao apeço que o patriarca tem à empresa, onde este pode estar há frente dela há anos e acredita que se até agora sua maneira de administra – lá deu certo, as mudanças seriam desnecessária (BERNARDI, 2015).

O empreendedor familiar pode apresentar certa deficiência emocional e afetiva em relação à empresa, o que pode afetar, além da organização, as relações familiares e as amizades. Os sentimentos e as emoções variam de acordo com os momentos que a empresa enfrenta. Se diante das dificuldades o empresário tomar atitudes que contribuam para o crescimento da empresa, sentimentos como felicidade e orgulho tomarão conta deste, que se sentirá realizado perante a família, amigos e a sociedade (BERNARDI, 2015).

É preciso que o gestor pense no bem estar comum, no que será bom para o coletivo ao tomar decisões, deixando de lado o egoísmo, questões particulares,

problemas pessoais, o ego e a vaidade, uma vez que atritos surgirão e o objetivo ficará mais longe de ser alcançado, além do abalo que pode vir a acontecer no relacionamento (PESSOA, 2009).

2.3 TRABALHOS RELACIONADOS

Nessa etapa serão apresentadas, de maneira resumida, algumas teses e dissertações relacionadas ao assunto Empresas Familiares. Para esta pesquisa, utilizou-se a base BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>.

Inicialmente, foi utilizado o campo de busca avançada da plataforma com a procura por assuntos dos seguintes termos: “Empresas Familiares”. Houve a limitação quanto ao período da publicação dos trabalhos, nesse caso, ficou restrita a pesquisa para somente trabalhos dos anos 2014 a 2020.

Foram selecionados 10 trabalhos que atenderam as demandas do estudo, sendo 8 dissertações de mestrado e 2 teses de doutorado. As duas teses de doutorado foram realizadas no Estado de São Paulo em duas fundações diferentes, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-RS e na Universidade de São Paulo. Os demais trabalhos – dissertações de mestrado – foram realizados em Universidades distintas. Cabe destacar que os trabalhos serão expostos em ordem crescente de datas de defesa, ou seja, do mais antigo ao mais recente.

Quadro 1 – Resumo dos 10 trabalhos *stricto sensu* relacionados nessa seção.

(continua)

TRABALHO	AUTOR	ANO	NATUREZA	INSTITUIÇÃO	ORIENTADOR
A Sucessão da Empresa Familiar: importância dos pactos parassociais e outros instrumentos relevantes para a preservação da empresa e da propriedade familiar	João Rafael de Farias Furtado Nóbrega	2012	Dissertação Mestrado	Fundação Edson Queiroz – Universidade de Fortaleza – UNIFOR	Prof. Dr. Francisco Luciano Lima Rodrigues.

(continua)

Profissionalização e Governança na Empresa Familiar: novos e velhos arranjos familiares	Suélen Rodrigues Miranda	2014	Dissertação Mestrado	Universidade Federal de Minas Gerais	Prof. ^a Dr. ^a Janete Lara de Oliveira
Sucessão Familiar em Empresa do Agronegócio	Giliane Trost Brandt	2015	Dissertação Mestrado	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Prof. ^a Dr. ^a Angela Beatriz Busato Scheffer
A Implicação da Família da Gestão de Empresas Familiares	Ana Patricia de Souza Amaral	2015	Dissertação Mestrado	Universidade Católica de Pernambuco	Prof. ^a Dr. ^a Cristina Maria de S. Brito Dias
Gestão de Riscos em Empresas Familiares: uma abordagem contingencial	Elisabete Teresinha Brandt	2018	Dissertação Mestrado	Universidade Regional de Blumenau	Prof. ^a Dr. ^a Marcia Zanieviev da Silva
Empresas Familiares X Não Familiares: impactos das aquisições corporativas no desempenho da empresa e na remuneração dos executivos	Rafael Manoel de Oliveira	2018	Dissertação Mestrado	Universidade Federal de Goiás	Prof. ^a Dr. ^a Daiana Pimenta
A Cláusula Escalonada na Sucessão Hereditária de Empresas Familiares	Maria Helena Campos de Carvalho	2019	Tese Doutorado	Pontifícia Universidade Católica São Paulo – PUC (SP)	Prof. Dr. Oswaldo Peregrina Rodrigues
Empresas Familiares: análise de criação de conhecimento no processo sucessório	Fellipe Campos Brito	2019	Dissertação Mestrado	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS	Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto

(conclusão)

Conflitos em conselho de empresas familiares: investigação sobre os antecedentes e consequências no processo estratégico	Pedro Braga Sotomaior Karam	2019	Tese Doutorado	Universidade de São Paulo	Prof. Dr. Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho
Famílias Empresárias: desafios intergeracionais	Flávia Lima Barreto de Souza	2020	Dissertação Mestrado	Universidade Católica de Pernambuco	Prof. ^a Dr. ^a Cristina Maria de Souza Brito Dias

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3 METODOLOGIA

O objetivo geral do presente trabalho é compreender de que forma ocorre a gestão nas empresas familiares, localizadas na Serra Gaúcha. Para continuidade do estudo utilizou-se a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, onde foram feitas entrevistas com os gestores/fundadores das organizações familiares.

A abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como objetivo, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexibilidade do comportamento humano e ainda fornecer análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento (MARCONI E LAKATOS, 2017).

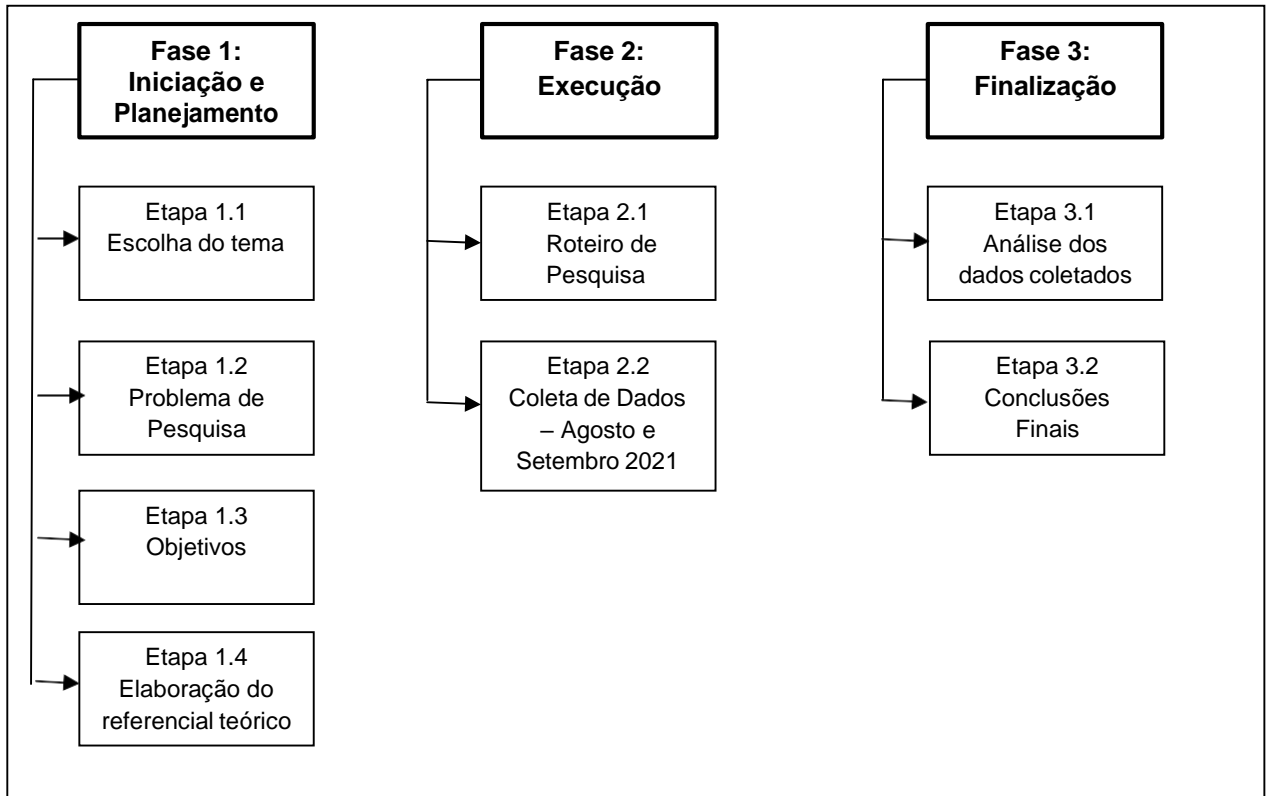
A pesquisa exploratória visa investigar tópicos com baixo nível de compreensão com a finalidade de gerar esclarecimentos sobre a temática investigada até o momento (MATIAS-PEREIRA, 2016). A pesquisa exploratória tem a finalidade de explorar com maior profundidade o objetivo de análise de pesquisa em função do baixo conhecimento do pesquisador em relação ao tema investigado (MASCARENHAS, 2012).

Para fins dessa pesquisa, partes das perguntas foram retiradas de teses de doutorado e dissertações de mestrado estudadas no capítulo 2.3 Trabalhos Relacionados. As demais perguntas foram elaboradas com o intuito de entender

determinadas situações, compreender como esta ocorre do ponto de vista e realidade do entrevistado sobre o tema investigado.

Para melhor compreender o desenvolvimento da pesquisa, buscou-se traçar um diagrama de pesquisa (Figura 1) que mostrasse as principais etapas da pesquisa.

Figura 1 – Etapas do processo de pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na primeira fase iniciou-se definido o tema a ser estudado no decorrer do trabalho, de acordo com a disponibilidade de material a ser pesquisado para a elaboração e do interesse pessoal e profissional do pesquisador. Foi definido o seguinte problema de pesquisa: *De que forma ocorre a gestão em empresas familiares?*. Após isso foi traçado os objetivos para realização da pesquisa, representados de forma ampla no objetivo geral e de forma mais detalhada nos objetivos específicos (MASCAENHAS, 2012). Na última etapa referem-se à elaboração do referencial teórico, uma pesquisa exploratória, baseada em artigos, livros, teses, dissertações, de acordo com o ponto de vista de diversos autores.

Na fase dois definiram-se as etapas da Execução da pesquisa, onde no item 2.1 refere-se à elaboração do roteiro de pesquisa, na qual foi usado o método

qualitativo de pesquisa, composta pela apresentação do entrevistado e por 17 questões descritivas, tendo como objetivo observar os processos de sucessão, profissionalização, conflitos familiares e tomada de decisão. Já no item 2.2 corresponde a coleta de dados, onde ocorre a aplicação do roteiro de entrevista, no qual é possível de que forma ocorrem os processos dentro das organizações familiares, de modo que foram aplicadas aos gestores/fundadores destas empresas.

A fase três representa a fase de Finalização, no qual representa a análise de dados a ser realizada após as entrevistas com os gestores, a fim de relacionar os principais trechos das entrevistas com um breve conceito teórico. Por fim, a elaboração das considerações finais, onde será exposta a finalidade da elaboração do trabalho, além das conclusões achadas com a pesquisa, limitações encontradas para a construção deste e sugestões para próximos trabalhos referentes ao assunto.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 TESTE PILOTO

De acordo com Oliveira (1997, p.182) a coleta de dados em uma pesquisa “inicia-se com a aplicação dos instrumentos e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos”.

Para a realização de uma pesquisa faz-se necessário uma série de planejamentos, sendo eles delimitação do tema e dos objetivos nos quais guiarão as decisões metodológicas e teóricas.

Para a coleta de dados usou-se a abordagem qualitativa de caráter exploratório, onde foi realizado o teste piloto que teve a finalidade de vivenciar como será o recolhimento dos dados e o diálogo entre entrevistado e entrevistador, a fim de corrigir eventuais dificuldades na compreensão das questões, bem como ideias de novos questionamentos.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base no referencial teórico tendo sido composto por 16 questões aplicado diretamente ao gestor da empresa familiar de pequeno porte, tendo sua sede comercial e embaladora na cidade de Antônio Prado – RS e sua produção/agricultura no da cidade de Ipê – RS, em Agosto/ 2021. A pesquisa analisou de que forma ocorre a gestão nas empresas familiares,

observando os processos de sucessão, profissionalização, conflitos familiares e tomada de decisão.

Ao decorrer do teste piloto notou-se a necessidade de realizar ajustes em algumas questões onde o entrevistado mostrou dificuldades de interpretação e construção das respostas.

A primeira questão a ser ajustada foi no processo de profissionalização na Q.7, na qual foi dividido em duas etapas, sendo elas: a primeira etapa será feito o questionamento inicial e a partir da resposta do entrevistado – se sim ou se não -, será realizada a segunda etapa da pergunta.

Em análise as questões sobre conflitos familiares foram possíveis compreender certa repetição nas questões Q.10, Q.11, Q.12 e Q.13, dessa forma foi concluído que em um primeiro momento será realizada a Q.10, na qual é a chave para responder as outras questões – Q.11, Q.12 e Q.13 -. Após a resposta da Q.10, se ela tiver sentido de positividade, será dado continuidade para as demais questões, caso contrário o questionário seguirá na Q.14.

As demais questões foram entendidas de forma positiva, bem como tendo ótimas respostas construtivas e detalhadas, dessa forma não foi preciso realizar ajustes.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas teve a finalidade de identificar, segundo opinião dos gestores de empresas familiares, que elementos afetam a gestão da empresa e como estes são administrados, a fim de manter a empresa competitiva no mercado.

O Quadro 2 apresenta o perfil dos 7 entrevistados ao longo do mês de Setembro/2021 e seus respectivos cargos que ocupam na empresa, bem como formação profissional, escolaridade e idade de cada empresário.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.

(continua)

Entrevistado	Gênero	Cargo na Empresa	Formação Profissional	Idade
E1	Masculino	Dono/ transporte da mercadoria.	Ensino Fundamental Incompleto	52 anos
E2	Masculino	Dono	Ensino Fundamental Incompleto	65 anos
E3	Masculino	Dono/ Administrador	Ensino Fundamental Incompleto	51 anos

(conclusão)

E4	Masculino	Dono	Ensino Fundamental Incompleto	52 anos
E5	Masculino	Dono/ Administrador	Ensino Fundamental Incompleto	56 anos
E6	Masculino	Dono/ Administrador	Ensino Superior Incompleto - Administração	58 anos
E7	Masculino	Dono	Ensino Superior Completo – Téc. Agronegócio	27 anos

Fonte: Coleta de Dados da Pesquisa (2021).

No início de cada entrevista foi solicitado que o empresário fizesse um breve comentário sobre dados da empresa, dizendo data de fundação, segmento de atuação, localização e tempo do empresário na empresa, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Características da empresa.

Entrevistado	Segmento da Empresa	Fundação da empresa	Tempo de Empresa
E1	Comércio de Frutas	1978	30 anos
E2	Produção e Classificação de Frutas	1996	25 anos
E3	Classificação e Distribuição de Frutas	1988	33 anos
E4	Fruticultura	1992	29 anos
E5	Comércio de Frutas e Legumes	1993	28 anos
E6	Comércio e Transporte de Frutas	1985	20 anos
E7	Fruticultura	2016	6 anos

Fonte: Coleta de Dados da Pesquisa (2021).

4.2.1 SUCESSÃO

Em relação à sucessão nas empresas familiares, todos os entrevistados dizem ser um processo de extrema importância para a empresa, onde dará continuidade aos trabalhos do sucedido. Os entrevistados E1, E2, E4, E5, E6 e E7, afirmam que o processo de sucessão ocorrido na empresa não houve grande planejamento, mas que os sucessores estavam aptos e de acordo a dar continuidade e assumir as responsabilidades que o cargo exige. O respondente E2 complementa dizendo que a sucessão em empresas familiares é um processo delicado, no entanto necessário para que a empresa continue a crescer e investir mais novas tecnologias para se manter competitiva no mercado.

O entrevistado E3 aponta que até o presente momento a empresa não teve sucessões, no entanto sua herdeira já esta se profissionalizando e aprendendo como conduzir a organização em longo prazo.

Para o entrevistado E1 uma sucessão forçada ou feita de modo repentino, sem que os herdeiros entendam o funcionamento da empresa, o dia a dia e os

processos podem vir a atrapalhar desempenho da organização no mercado, além de afetar no relacionamento entre herdeiros e fundadores, que pode ficar abalado.

A sucessão ocorreu de acordo com a intenção dos meus herdeiros em continuar na empresa, em seguir o nosso negócio. Tanto minha filha quanto meu filho, sempre gostaram de trabalhar no ramo, desenvolveram amor e prazer por este trabalho e resolveram ficar na empresa. Porém, as responsabilidades foram aumentando aos poucos, de acordo com o entendimento e domínio dos processos em si (E1).

Nesse mesmo pensamento, o entrevistado E2 acredita que, se o sucessor não entender como a empresa funciona na prática, será difícil a adaptação dentro da organização. O E1 complementa afirmando que o interesse do herdeiro surge desde novo, à empresa faz parte do dia a dia desde criança e com o passar dos anos vai ficando mais nítido o interesse do herdeiro em seguir ou não o negócio da família. O processo da sucessão precisa acontecer de forma natural sem haver pressão da família, dessa forma o herdeiro fará o que realmente gosta com esforço e dedicação (E4).

A convivência e o trabalho dentro da empresa fazem com que o sucessor perceba se é este o caminho profissional que deseja seguir e é muito importante também que o sucedido acompanhe a evolução de seu herdeiro (E5). Para o entrevistado E7 “a sucessão deve ocorrer no auge do trabalho na empresa, pois o sucessor deve saber a realidade desde o princípio para não ter surpresas mais tarde, no nosso caso, por exemplo, meu pai passou por problemas de saúde no qual transferiu as responsabilidades e posses da empresa para o filho mais velho”.

Todos os entrevistados apontam que o processo sucessório deve ser realizado com naturalidade e que, além dos herdeiros auxiliarem a empresa com mão de obra, os mesmo podem trazer para a organização novas tecnologias e uma visão inovadora para o negócio, resultando na obtenção de resultados. O E3 afirma que no processo sucessório ocorrem rupturas em relação às ideias do sucessor e o sucedido, por conta da diferenças de idades entre eles, porém é necessário um diálogo para unir essas ideias e aplicar na empresa, buscando sempre resultados positivos para a organização.

Conflitos de relacionamento podem surgir quando o sucedido não aceita as mudanças sugeridas pelo sucessor, acreditando que sua maneira de gerir é a mais correta, uma vez que aquele sempre esteve á frente da empresa obtendo êxito. No

entanto, o herdeiro também deve mostrar que o patriarca pode confiar na sua habilidade e responsabilidade de sucedê-lo, sendo mais fácil a transferência do poder quando os ambos cooperam e se adaptam a opinião um do outro (LODI, 1998).

Quadro 4 - Sucessão da gestão de empresas familiares

(continua)

Entrevistado	Pontos relevantes da pesquisa	Suporte teórico
E1 e E4	A sucessão ocorreu de acordo com a intenção dos herdeiros em seguir com os negócios da família. É indispensável que o(s) herdeiro(s) apresente(m) interesse pelo crescimento tecnológico da empresa e buscando mantê-la competitiva no mercado. Outro ponto importante para a sucessão é manter um bom relacionamento entre sucessores e sucedidos, uma vez que a experiência do fundador conta muito para o desenvolvimento da organização.	Gersick et al (1997); Lodi (1998); Garcia (2001); Bornholdt (2005); Lima (2009); Tondo (2014);
E2 e E6	Por mais que existem processos de sucessão sem planejamento, os fundadores precisam sentir se á a necessidade de uma sucessão – por questões de saúde, avanço da tecnologia, investimentos de alto valor -, se for necessário outro ponto a ser estudado é em relação ao domínio das funções que os sucessores possuem. Buscar conhecimento pode ser bastante vantajoso para conduzir essa questão.	
E3	No processo da sucessão podem ocorrer dificuldades no ambiente interno, por conta da diferença de idades entre sucessor e sucedido e isso deve ser resolvido de maneira que venha a beneficiar as vendas e crescimento da empresa, visto que ano após ano a tecnologia toma proporções diferentes e a demanda por investimentos se torna cada vez mais alta.	
E5	Ver o herdeiro seguindo seus passos, fazendo a empresa crescer e demonstrando interesse na empresa familiar é um sonho para todo empreendedor. Construir uma empresa está cada vez mais difícil, por conta da matéria prima, clientes, produtos e serviços, dessa forma possuir herdeiros que estejam inseridos no dia a dia de organização, aprendendo todos os processos se torna fundamental para a prosperidade da empresa.	

(conclusão)

E7	A sucessão é um processo fundamental para a empresa seguir competitiva no mercado, alcançando objetivos de maneira rápida se existir um planejamento, assim como os herdeiros precisam entender como os processos acontecem dentro da empresa. Estar no ambiente de trabalho diariamente, buscando entender as necessidades e resolvendo os problemas que virem a surgir, prepara o sucessor para não ficar surpreso quando assumir o cargo.	
----	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO

No processo de profissionalização das empresas familiares, as organizações passam a adotar práticas mais modernas e racionais ao invés de métodos personalizados e indutivos (LODI, 1998), todos os entrevistados acreditam ser de grande importância para a empresa a busca de melhorias nos processos, modernização e profissionalização de pessoal, visando atender a demanda do mercado.

O entrevistado E3 afirma “é muito importante buscar sempre mais conhecimento, aplicando nos negócios e no dia a dia, fazendo com que os processos se tornem mais eficazes e práticos”.

Profissionalizar-se significa ser bem sucedido em seus processos, buscar constantemente melhorias, além de qualificação dos herdeiros para que a empresa seja gerida por pessoas competentes e com habilidades empreendedoras (LEONE, 2005). Todos os respondentes perceberam que a maneira de administrar a empresa, nos primeiros anos de fundação, não condiz com a realidade atual. Dessa forma é preciso buscar gradativamente maneiras de melhor atender os clientes.

Essa percepção pode ser identificada pelo E5 que afirmou “as mudanças mais notáveis foram na parte da tecnologia, onde na minha época não havia tantas exigências e hoje em dia tivemos que nos adaptar. Também ocorreram adaptações na parte da produção por demanda de novos produtos pelos clientes”.

A profissionalização dos sucessores ocorre em todas as empresas entrevistadas, - uma vez que alguns já têm a formação concluída e outros estão no processo de aperfeiçoamento -, e por vezes pode ser influenciada pelo processo sucessório, onde os membros buscam suprir uma necessidade dentro da empresa

ou até uma visão mais moderna e inovadora da sua área de atuação (E6), podendo levar á organização novas percepções de negócios.

Existem algumas etapas necessárias para que a mercadoria chegue até o consumidor, desde o cuidado com os pomares até a administração e o relacionamento com os clientes. Por isso, minha filha profissionalizou-se em Administração, para cuidar da parte financeira e de relacionamento com os clientes, enquanto meu filho cursa Agronomia para cultivar a produção dos nossos produtos (E1).

Todos concordam que a profissionalização deve ser implantada aos poucos, visando sempre às necessidades da empresa acompanhadas com a do sucessor. De acordo com o E1, E2 e E7, cabe ao herdeiro sentir a necessidade de profissionalizar-se para melhor desempenhar as funções dentro da empresa, uma vez que um estudo aprofundado com maiores conhecimentos da área e uma visão mais ampla dos negócios trarão melhorias para a empresa e de forma pessoal para o estudante também.

Em conversa sobre a entrada de profissionais sem vínculos sanguíneos na empresa, foi possível perceber que todos os entrevistados possuem pessoas externas no seu ambiente de trabalho, seja na produção, transporte, limpeza, contabilidade, vendas e demais setores. Na percepção deles, não é um problema que pessoas, que não são da família, trabalhem na empresa, sendo vista por eles como uma forma de deixar a empresa competitiva no mercado, sem em busca de melhorias positivas para o crescimento da organização.

Neste mesmo raciocínio, os empresários também afirmam que os profissionais externos que trabalham em suas empresas, não participam das tomadas de decisões da empresa, vindos a participar apenas os fundadores, sucessores e cônjuges, se houver.

Quadro 5 – Profissionalização

Entrevistado	Pontos relevantes da pesquisa	Suporte teórico
E1 e E2	A profissionalização é extremamente importante para que a empresa adote processos mais modernos, se adapte ao mercado tecnológico com o passar do tempo, aceite novas ideias e estejam abertas a melhorias, que são necessárias para que a empresa se mantenha competitiva no mercado atendendo suas demandas. Este processo também deve acontecer de maneira lenta, para que todos se acostumem com as mudanças.	
E3	A profissionalização se faz necessária para tornar os processos mais eficazes e práticos, visando aplicar maior conhecimento nos negócios e no dia a dia em família. Dessa forma com o passar do tempo, surgimento de novas tecnologias e maquinários mais modernos, as organizações precisam buscar melhorias e recursos mais avançados para seu dia a dia e crescimento.	
E4 e E5	Mesmo que a prática diária ensine muito a quem pretende trabalhar na organização, a profissionalização é importante para perceber pontos que por vezes passam por despercebidos. Nesse sentido, é preciso que a organização se adapte as exigências dos clientes, buscando constante modernização e movimento dos processos de profissionalização e pessoais.	Bernhoeft (1989); Lodi (1998); Leone (2005); Lima (2009); Limário Muzzio (2013); Belmonte e Freitas (2013); Muzzio e Silva Jr (2014); et al (2015);
E6 e E7	Profissionalizar-se permite que os herdeiros saibam o que estão oferecendo aos clientes e percebam a necessidade de possíveis mudanças. A adoção de práticas que tragam bons resultados, otimizando o tempo e aumentando a satisfação do cliente é algo fundamental para o sucesso da empresa. A busca pela qualificação pode ser influenciada pela sucessão, a partir do momento em que o herdeiro aceite a necessidade de entender mais do assunto.	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.3 CONFLITOS FAMILIARES

Todos os entrevistados acreditam que conflitos familiares sobre questões administrativas da empresa devem ser resolvidos no ambiente de trabalho, em contra partida, se eles forem conflitos entre membros da família, ou seja, pessoais, esses devem ser resolvidos fora do ambiente organizacionais.

O E2, E3, E6 e E7 afirmam que possuem conflitos em suas empresas, sendo eles por questões de inovação, novas tecnologias e divergências de ideias nas quais são resolvidas no diálogo, compreensão e prioridades da empresa. Os demais entrevistados (E1, E4 e E5) dizem que não ocorrem conflitos em suas organizações, pois as ideias e interesses entre fundador e sucessor são muito parecidas, que são manter a empresa competitiva no mercado, buscar melhorias e manter o bom relacionamento dentro da empresa. Questionados de como proceder a caso aconteça algum conflito, os mesmos afirmam resolve-lo de forma pacífica, em conversa, a fim de fazer a melhor escolha para a continuidade da empresa.

Se as ideias do fundador e do herdeiro não forem parecidas ou se não é possível resolver essas divergências em conversa, diálogo e uma das partes não aceitar a opinião do outro, o futuro da empresa pode estar em risco (E1).

O fato das empresas familiares apresentarem pessoas ligadas por laços sanguíneos em diferentes funções pode causar conflitos na tomada de decisões, quando estas são tomadas de maneira a beneficiar um ou outro (TONDO, 2014). Porém, em algumas organizações participantes da pesquisa, os gestores afirmam tomar decisões de forma racional, não sendo geradas em função do vínculo sanguíneo (E1, E2, E3, E6 e E7).

Um ponto importante, que deveria ser adotado por todas as empresas familiares, é que todos os que trabalham na empresa devem receber remuneração adequada, compatível com a função que desempenham isso evita o surgimento de atritos e desconfiança quanto ao uso do capital da empresa de maneira imprópria (BERNARDI, 2015).

Para o bom controle dos valores há a separação do capital da empresa e o da família. No nosso caso, há a previsão de valores necessários para o próximo ciclo de produção e determinado investimento dos próximos 12 meses (E2).

Esta não é somente a visão do entrevistado E2. Os respondentes E5 e E6 afirmam que todos os membros recebem remuneração adequada ao cargo que ocupam e percebem a necessidade desta divisão de capital, para que seja usado nos gastos e investimentos da empresa, sendo controlado e gerenciado separadamente. O E5 complementa dizendo que no início das atividades da

empresa não era feita a divisão entre os bens da família e os bens da empresa, mas devido ao crescimento e necessidade foi optado pela divisão.

Nas empresas dos empresários E1, E4 e E7 a remuneração acontece de forma diferente, sendo os herdeiros recebendo de acordo com o cargo, os fundadores recebem no final do período de colheita e venda (safra) e os trabalhadores externos – fora do vínculo sanguíneo – recebem por dia trabalhado.

Porém, para o E3 a separação não acontece dentro da empresa. A família tem liberdade para fazer o uso do dinheiro do caixa para pagar suas despesas e não vê isto como um problema, dizendo ter confiança de que nenhum utilizará este capital de maneira abusiva.

Quadro 6 – Conflitos familiares

(continua)

Entrevistado	Pontos relevantes da pesquisa	Suporte teórico
E1	Conflitos familiares podem ser encontrados em todas as empresas, mas cabe aos gestores, herdeiros e funcionários estarem abertos a melhorias e de resolvê-los da melhor forma possível, buscando reforçar o diálogo, respeitar as diferentes opiniões, aceitar feedbacks de funcionários e clientes, visando em primeiro lugar o crescimento da organização. Conflitos particulares, esses devem ser resolvidos fora do convívio profissional, pois podem resultar num clima pesado entre família e colaboradores, que se sentem frustrados em presenciar estes momentos.	Robbins, Passos et al (2006); Lima (2009); Jugde e Sobral (2010); Bornholdt (2014); Tondo (2014); Bornholdt (2014); Bernardi (2015), Abreu (2016); Carvalho (2017);
E2 e E3	Os atritos familiares podem prejudicar a gestão da empresa, uma vez que, quando forem resolvidos dentro do ambiente organizacional podem atrapalhar o clima, ou então, podem ser mal resolvidos, o que pode vir a causar conflitos no futuro. Para a resolução desses conflitos, é indispensável à presença do diálogo, consenso e soluções que venham a somar positivamente na administração da empresa.	
E4 e E5	Decisões tomadas de forma racional são vantajosas para a empresa, não afetam a administração e não sofrem interferências dos vínculos sanguíneos. Para que o trabalho flua corretamente, é necessário que haja a separação dos conflitos entre empresa e família, assim como a separação do capital.	

(conclusão)

E6	Alguns pequenos conflitos são de extrema importância para que haja um melhoramento no trabalho e cargo exercido por cada um. Além de ser construtivo receber feedbacks, sejam eles positivos ou negativos, pois a partir dele é possível ter outra visão de como está andamento da empresa.	
E7	Às vezes os assuntos organizacionais são resolvidos nas horas de lazer da família, o que pode vir a atrapalhar o convívio. Na organização, quando ocorre alguma decisão tomada de forma incorreta e o erro for percebido, é preciso reconhecê-lo e reformulá-lo para que ele se torne positivo, buscando minimizar erros.	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.4 TOMADA DE DECISÕES X EMOÇÕES

Sentimentos e emoções afetam a tomada de decisão da empresa, uma vez que, se o empreendedor não souber lidar com o que está sentindo, isto pode levá-lo a tomar decisões de maneira impulsiva com base no momento, sem conseguir pensar de forma racional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Essa interpretação torna-se clara nas entrevistas aplicadas, os entrevistados E2, E3, E4 e E7 dizem já ter tomado decisões ou atitudes de que se arrependem. O E3 diz que “em meio do desentendimento, o clima acaba pesando e são ditas coisas que deveriam ser evitadas”. O E4 acredita que quando isto acontece é necessário para, respirar, “esfriar a cabeça” e se foi dito algo a alguém que pode ter magoado é preciso ter empatia, reconhecer o erro e pedir desculpas.

Os entrevistados E1, E5 e E6 afirmam que não tomaram nenhuma atitude equivocada dentro da organização. O E5 diz “sempre apoiamos e incentivamos uns aos outros para que não haja problemas, é discutido o assunto e visto se está no caminho certo, se estiver é dado continuidade, caso não a ideia é descartada”.

Quadro 7 – Tomada de decisões *versus* Emoções

Entrevistado	Pontos relevantes da pesquisa	Suporte teórico
E1	Quando á mais que um sócio fundador na empresa e os herdeiros de ambos fazem parte da empresa, o diálogo se faz necessário para que haja compatibilidade de ideias – uma vez que as gerações são diferentes -, responsabilidade de ambas as partes, interesse no bem- estar das famílias e no bom relacionamento dentro da empresa, sem ocorrer favorecimentos.	Robbins, 2002; Robbins; Judge; Pessoa, 2009; Sobral, 2010; Bernardi, 2015;
E2 e E3	Quando decisões equivocadas são tomadas o futuro da organização pode ser prejudicado. É preciso ter cautela na tomada de decisões, respeitando os objetivos da empresa e do fundador, agregando conhecimento para o crescimento da empresa. Outro ponto na qual a empresa necessita para seguir com suas funções é ter uma relação harmônica com seus colaboradores.	
E4 e E7	Os sentimentos e emoções por vezes são difíceis de controlar. Muitas decisões são tomadas por impulso, seja entre familiares, funcionários ou fornecedores. Mas visto que o futuro da empresa precisa de todos os setores é necessário contornar a situação criada, se desculpar com os membros afetados e fazer o possível para que essas atitudes não voltem a se repetir.	
E5	Saber lidar com as emoções no processo de sucessão, apoiar o herdeiro quando começar a conquistar mais espaço na organização e mostrar a necessidade de tomar as decisões de forma consciente é indispensável em empresas familiares, uma vez que a continuidade da empresa está nas mãos do herdeiro e isso é algo muito realizador para um empreendedor.	
E6	O relacionamento entre fundador herdeiro e colaborador deve caminhar na mesma direção, apesar das suas diferentes de idades, visando entendimento, produtividade, esforço e consenso.	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual momento o mercado de trabalho se encontra em constantes modificações, no qual é preciso reinventar-se buscando inovações e qualificações. Portanto, faz-se necessário manter a empresa competitiva no mercado, em relação

a seus concorrentes, atender a demanda e satisfazer as necessidades dos clientes. Para tanto, essa ideia não é diferente em relação às empresas familiares, que também enfrentam dificuldades ao longo de sua fundação.

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de identificar de que forma ocorre a gestão nas empresas familiares. Isso foi possível através da aplicação das sete entrevistas com base em um roteiro de perguntas parcialmente estruturado junto aos gestores das empresas familiares pesquisadas, localizadas na Serra Gaúcha.

Em relação aos fatores que influenciam a gestão das empresas familiares, podem-se constatar os seguintes resultados a partir dos dados colhidos nos relatos das entrevistas: a) existência do processo de sucessão familiar sem prévio planejamento por parte da organização; b) falta de profissionalização de pessoal e de processos; c) presença de conflitos de interesse particulares entre os familiares; d) emoções desequilibradas que afetam a tomada de decisão; e) ausência de separação do controle financeiro empresarial e familiar.

Este trabalho também apresentou algumas limitações, tais como: devido ao distanciamento social, - por conta da pandemia da COVID-19 (2020-2021) -, os roteiros de pesquisa foram aplicados de forma online para os respondentes; foram escolhidas pessoas com base na acessibilidade de respostas do roteiro; o estudo foi realizado com base em empresas familiares de pequeno porte, limitando-se aos seguintes segmentos: comércio, indústria, transporte e setor agrícola.

Por fim, mas não menos importante, sugere-se aos estudantes universitários, em seus trabalhos futuros, que direcionem seus estudos relacionados aos seguintes assuntos: deve-se ampliar a pesquisa para empresas de grande porte, uma vez que essas possuam maiores números de colaboradores, familiares e profissionais externos.

REFERÊNCIAS

ABREU, V. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e->

sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 maio 2021.

AMARAL, Ana Patrícia de Souza. **A implicação da família na Gestão de Empresas Familiares**. UNIPAC, 2015. Disponível em: <https://bu.furb.br/docs/DS/2018/365656_1_1.pdf> . Acesso em: 04 Junho 2021.

BERNARDI, L.A. **Empreendedorismo e armadilhas comportamentais: casualidade, emoções e complexidade**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522497171/cfi/>> . Acesso em: 18 maio 2021.

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. de S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: Estudo de caso em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n.1, pg. 71-90, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2465/pdf>. Acesso em: 10 Maio 2021.

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

BRANDT, Elisabete Teresinha. **Gestão de Riscos em Empresas Familiares: uma abordagem contingencial**. FURB, 2018. Disponível em: <https://bu.furb.br/docs/DS/2018/365656_1_1.pdf> . Acesso em: 07 Junho 2021.

BRANDT, Giliane Trost. **Sucessão Familiar em Empresa do Agronegócio**. UFRGS, 2015. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/111797/000953686.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em: 04 Junho 2021.

BRITO, Fellipe Campos. **Empresas Familiares: análise de criação de conhecimento no Processo Sucessório**. UNISINOS, 2019. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9191>>. Acesso em: 07 Junho 2021.

CARVALHO, M.A. de F. **Como resolver conflitos em empresas familiares**. Sebrae Nacional. 2017. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-resolver-conflitos-em->

empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 18 maio 2021.

CARVALHO, Maria Helena Campos de. **A cláusula escalonada na Sucessão Hereditária de Empresas Familiares**. PUC-SP, 2019. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/22560#preview-link0>> . Acesso em: 07 Junho 2021.

CRA,RS. **Empresas familiares geram 40% do PIB brasileiro**. 2016. Conselho Regional de Administração. Disponível em: <https://crars.org.br/noticias/empresas-familiares-geram-40-do-pib-brasileiro-2455.html>. Acesso em: 20 Abril 2021.

FLORES,S.P. **A empresa familiar e o exercício do poder**. Caxias do sul: Educus, 2001. Coleção Conexão.

FLORIANI, S. P. **Empresa familiar...ou inferno do poder**. Curitiba: Juruá, 2002.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das empresas empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

GERSICK, K. E. et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora Ltda, 1997.

KARAM, Pedro Braga Sotomaior. **Conflitos em conselhos de empresa familiares: investigação sobre os antecedentes e consquencias no processo estratégico**. USP, 2019. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19082019-165537/publico/CorrigidoPedro.pdf>> . Acesso em: 07 Junho 2021.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão nas empresas familiares: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472611/>>. Acesso em: 12 Maio 2021.

LIMA, M. J. de O. **Organizações empresariais do tipo familiar**. São Paulo: Unesp, 2009. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>>. Acesso em: 15 Maio 2021.

LODI, J. B. **A empresa familiar**.5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAMEDE, G.;MAMEDE,E. C. **Empresas Familiares: O Papel do Advogado na Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios.**2.ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>>. Acesso em: 10 Abril 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica** . 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/97885597013535/>>. Acesso em: 05 Julho 2021.

MARTINS, A et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciência da Administração:** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, v.10, n.22, p.30-54, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php.adm.article.view/10591/12646>>. Acesso em:

MASCARENHAS, S.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574595/>> . Acesso em: 05 Julho 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>> . Acesso em: 05 Julho 2021.

MIRANDA, Suelen Rodrigues. **Profissionalização e Governança na Empresa Familiar: novos e velhos arranjos familiares e organizacionais**. UFMG, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9VEK9V>> . Acesso em: 04 Junho 2021.

MOREIRA JR., A. L.; BORTOLI NETO, A. de. **Empresa familiar: um sonho realizado – saiba como profissionalizar e preparar a sucessão**. São Paulo: Saraiva, 2007. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502111110/>> . Acesso em: 03 Maio 2021.

MUZZIO, H. **A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas.** 2013. 17 f. Monografia (Especialização) – Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2013. Disponível em: <<https://www.periodicos.ufpb.br/ojs.index.php/tpa/article/view/14076>> . Acesso em: 10 Maio 2021.

MUZZIO, H.; SILVA JR., O. G. Eu sou melhor do que você! Gestão profissional X gestão familiar: a experiência de uma empresa da alimentação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas: Revista da ANAGEPE**, v.3, n.2, p.3-19, 2014. Disponível em: <<https://www.spell.org.br/documentos/ver/32526/eu-sou-melhor-do-que-voce-gestao-profissional-x-gestao-familiar--a-experiencia-de-uma-empresa-de-alimentacao/i/en>> . Acesso em: 10 Maio 2021.

OLIVEIRA, Rafael Manoel de. **Empresas Familiares X Não Familiares: impactos das aquisições corporativas no desempenho da empresa e na remuneração dos executivos.** UFG, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/8352>> . Acesso em: 07 Junho 2021.

PASSOS, É, et al. **Família, família, negócios á parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

PESSOA, C. **Negociação aplicada: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamento cooperativos.** Atlas, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464456/>>. Acesso em: 15 Abril 2021.

RICCA, D. **95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão á segunda ou terceira geração.** 2016. Fundação Vanzolini. Disponível em: <<https://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/>> . Acesso em: 20 Abril 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918161/>>. Acesso em: 20 Abril 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA, Flávia Lima Barreto de. **Famílias Empresárias: desafios intergeracionais**, UNICAP 2020. Disponível em:
<http://tede2.unicap.br:8080/bitstream/tede/1366/5/Ok_flavia_lima_barreto_souza.pdf>. Acesso em: 07 Junho 2021.

TONDO, C. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. 2. ed. São Paulo: Sulina, 2014.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco 1996.

WERNER, R. A. **Família & Negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004. Disponível em:
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/97885520417522/>>. Acesso em: 15 Abril 2021.