

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**RELAÇÕES DE PODER E CONFLITOS NA DIREÇÃO DE UMA EMPRESA
FAMILIAR**

ANA BEATRIZ MADEIRA DA SILVA

JUIZ DE FORA
2016

ANA BEATRIZ MADEIRA DA SILVA

**RELAÇÕES DE PODER E CONFLITOS NA DIREÇÃO DE UMA EMPRESA
FAMILIAR**

Trabalho apresentado pela acadêmica Ana Beatriz Madeira da Silva ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Angelo Brigato Ésther

JUIZ DE FORA
2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me conduzido aos caminhos que me trouxeram até aqui. Aos meus pais Rita, Irma e Alemar, por terem me proporcionado a família mais diferente e, ao mesmo tempo, mais perfeita que eu poderia ter; aos meus irmãos Fagner, Francis, Carlos e Vinícius, por serem sempre minha fortaleza. Aos meus amigos da vida toda e àqueles que a graduação me deu, agradeço por terem sido a fonte de alegria. Aos que se ausentaram quando mais precisei, agradeço por terem me feito mais forte. Ao Angelo Brigato, o melhor orientador que eu poderia ter escolhido, pela orientação e inspiração.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1: INTERESSES ORGANIZACIONAIS: CARGO, CARREIRA E EXTERIOR DA ORGANIZAÇÃO	10
QUADRO 1: FONTES DE PODER	13
QUADRO 2: AS BASES DAS RELAÇÕES DE PODER	16
FIGURA 2: O MODELO DE TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR	20
FIGURA 3: O MODELO DE TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR DA EMPRESA ESTUDADA	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Interesses, conflitos e relações de poder	9
2.1.1 Interesses	9
2.1.2 Conflitos	11
2.1.3 Relações de Poder.....	12
2.2 Empresa Familiar	17
2.2.1 O Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar	19
2.2.2 O processo de sucessão na Empresa Familiar	24
3 PASSOS METODOLÓGICOS	26
3.1 Tipo de Pesquisa	26
3.2 Coleta de Dados	27
3.3 Limitações da pesquisa	27
4 ESTUDO DE CASO	29
4.1 Histórico	29
4.2 Caracterização	30
4.3 Análise da Pesquisa de Campo	32
4.3.1 Os interesses na empresa familiar	32
4.3.2 Os conflitos na empresa familiar	34
4.3.2.1 Fontes de conflitos.....	36
4.3.2.2 Regulação de conflitos	38
4.3.2.3 Conflitos que geram resultados positivos.....	39
4.3.3 Relações de poder na empresa familiar	40
4.3.4 Sucessão na empresa familiar	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
6 REFERÊNCIAS	48
7 APÊNDICES	49

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam a base da economia no Brasil e no mundo, sendo responsáveis por um percentual robusto do PIB do país e também as maiores geradoras de empregos, de acordo com o SEBRAE (2005). Em 2014, a PwC realizou um estudo sobre empresas familiares, onde constatou-se que o segmento de empresas familiares no Brasil teve um crescimento de 79%, 14 pontos percentuais a mais que o resultado global. Porém atingir a maturidade e alcançar a segunda geração é um grande desafio para a maioria das empresas familiares. Os principais problemas enfrentados por este tipo de empresa são causados, principalmente, pela estrutura organizacional informal (ADACHI, 2006). Entre eles, encontra-se a falta de profissionalização, confusão entre despesas da empresa e da família, paternalismo e não planejamento da sucessão.

Assim, a sucessão é um dos problemas principais enfrentados pelas empresas familiares e em vias de se tornar uma empresa familiar (segunda geração), sobretudo por conta das diferenças entre as gerações, tanto em termos de ideais, visão de mundo, quanto em termos de seus interesses. Assim, a proposta deste estudo é entender a dinâmica dos conflitos dentro de uma empresa familiar na qual há duas gerações trabalhando em conjunto, especialmente entre os membros que fazem parte da gestão e da família. A principal questão a ser analisada diz respeito a quais são os principais conflitos que surgem na cúpula de uma empresa familiar e como seus integrantes lidam com eles. Pode-se considerar que, embora pai e filho trabalhem juntos, a sucessão é uma questão que vem se tornando mais evidente, como se verá no decorrer do trabalho.

A pesquisa tem como objetivo identificar os conflitos existentes entre os membros da diretoria de uma empresa familiar de pequeno porte, onde trabalham concomitantemente duas

gerações da família. Serão analisadas as relações de poder envolvendo os membros da cúpula, assim como seus interesses.

Para o estudo dos desafios de gestão e das causas dos conflitos nas empresas familiares, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, apresentada no capítulo 2, onde serão abordados os seguintes temas: Interesses, conflitos, relações de poder; explorando suas inter-relações; e as empresas familiares, abordando ainda o Modelo de Três Círculos e o processo de sucessão.

No capítulo 3 são apresentados os passos metodológicos para a realização da pesquisa, apontando sua natureza e tipo, a forma de coleta e a análise de dados, assim como as limitações para a realização da mesma. Foram realizadas entrevistas com o fundador, com o filho do fundador e o concunhado do fundador, que também trabalha na empresa.

No capítulo 4, apresenta-se o estudo de caso da empresa em questão, suas características, observações e análise das entrevistas. A identidade da empresa, assim como de seus gestores e funcionários foi preservada, por se tratar de um tema delicado, que não só envolve os processos organizacionais, mas também o relacionamento familiar.

As considerações finais são feitas no capítulo 5, apresentando as análises do estudo realizado na empresa, assim como o que foi observado em torno do caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Interesses, conflitos e relações de poder

2.1.1 Interesses

O conceito de interesses é definido por Morgan (2011) como “(...) um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção” (MORGAN, 2011, p.153). Também podem ser compreendidos como áreas de importância a serem defendidas, ou posições a serem protegidas ou alcançadas.

A busca ou defesa de interesses é analisada, dentro da organização, concebendo-os em três domínios interligados: tarefas, carreira e vida pessoal. Os interesses dos indivíduos dentro das organizações dizem respeito a, pelo menos, três domínios interligados: a tarefa, carreira e vida pessoal do indivíduo na organização.

Os interesses da tarefa estão relacionados às funções que alguém deve desempenhar relativas ao seu cargo, dentro da organização. Esses interesses podem extrapolar o domínio da tarefa, se o indivíduo começar a assumir novas funções para crescer na carreira. Normalmente, para isso, ele acaba também abrindo mão de alguns projetos pessoais, uma vez que dedicará mais tempo ao seu trabalho.

Ainda de acordo com Morgan (2011), também pode acontecer de seus interesses de carreira serem diferentes do trabalho que está sendo realizado no momento. O indivíduo pode estar exercendo uma função que não gosta, ou mesmo se ver sem perspectivas de crescer na empresa. Nesse caso, seus interesses de carreira e de tarefa passarão a ter uma certa tensão.

O autor também apresenta os interesses extra-muro, que estão relacionados à personalidade, atitudes, crenças, valores, preferências do indivíduo.

Figura 1: Interesses organizacionais: cargo, carreira e exterior da organização



Fonte: Morgan (2011, p.154)

A figura acima ilustra a relação, muitas vezes de tensão, entre as tarefas, as pretensões de carreira e os interesses do indivíduo fora da organização. De acordo com Morgan (2011) esses domínios podem ou não interagir, mas dentro da organização o indivíduo é levado a buscar o equilíbrio entre esses diferentes interesses. “O fato de que a área de completa convergência de interesses seja frequentemente pequena (a área mais escura) é uma das razões por que a racionalidade organizacional (ou da tarefa) representa um fenômeno tão raro” (MORGAN, 2011).

Morgan chama a atenção para o fato de que, numa organização, vários indivíduos que muitas vezes tem interesses diferentes, estão unidos por um objetivo comum, que é realizar seu trabalho para o benefício da empresa. Dessa forma, podemos considerar que as organizações são constituídas por coalizões. “As coalizões surgem quando grupos de indivíduos ficam juntos para cooperar com relação a assuntos específicos (...)” (MORGAN, 2011, p.158). Mas nem sempre essas interações entre os indivíduos são harmônicas. Os interesses de um indivíduo podem esbarrar nos objetivos de outra pessoa, e a partir do momento que cada um começa a perseguir seus próprios interesses, nasce um conflito.

2.1.2 Conflitos

De acordo com Morgan (2011), o conflito surge quando há divergência de interesses entre dois ou mais indivíduos. A própria estrutura hierárquica das organizações fomenta o conflito entre seus colaboradores, uma vez que há poucos cargos no topo a serem alcançados e poucos recursos a serem distribuídos. Os indivíduos, então, se vêem num sistema onde a colaboração e a competição coexistem simultaneamente. O autor ainda alerta que não são raras as ocasiões em que os “(...) conflitos organizacionais tornam-se institucionalizados, configurando atitudes, estereótipos, valores, crenças, rituais e outros aspectos da cultura organizacional” (MORGAN, 2011, p.163).

McDonald (1987) afirma que os conflitos no topo organizacional são inevitáveis e que o fracasso em controlá-los pode ser fatalmente prejudicial à empresa, e colocam em risco sua sobrevivência. Isso porque normalmente o conflito se espalha para outros setores da empresa, alimentados por rivalidades pessoais entre seguidores de líderes diferentes. Segundo ele, nem sempre os conflitos são destrutivos, porém facilmente se degeneram em virtude de um certo choque de personalidades, alimentado por interesses pessoais concorrentes.

Lodi (1993) também defende que, até certo ponto, o conflito na cúpula pode ser positivo, uma vez que o processo decisório é enriquecido por diferentes interpretações e propostas. Mas quando o conflito se torna pessoal entre membros da cúpula, por mais que a organização formal não se modifique em nada, a organização informal é fortemente abalada, pois é gerado um sistema de lealdades dividindo-a. E na grande maioria das vezes não surge de grandes questões; ao contrário, surge devido a pequenas querelas e sutilezas, que podem originar grandes batalhas. O autor afirma ainda que o conflito é quase inexistente quando a empresa tem um líder totalitário.

Segundo Lodi (1993), o conflito dentro de uma empresa familiar, pode ser causado pela personalidade empresarial do próprio fundador. Muitos estudos sobre empresários focalizam

suas lembranças de infância, e este cenário costuma girar em torno de temas como pobreza, perseguição, morte, solidão, privação material, carência afetiva, orfandade, deserção.

Esse cenário de turbulência familiar é o início de um ciclo psicológico. Ele causou privação afetiva, que causou um conflito de identidade pessoal... A organização que ele fundou se torna o meio mais tangível de adquirir a auto-estima que ele procura, o reconhecimento do seu valor, a aceitação pela figura paterna (LODI, 1993, p. 17, 18).

Devido a essa condição psicológica, de acordo com Lodi (1993), o fundador tem dificuldade em compartilhar o poder da empresa. Ele tende a ver o intrometimento de outras pessoas como uma tentativa de removê-lo do controle. Isso pode significar que a semente da destruição da empresa pode estar no próprio fundador, seja pelo seu caráter, seja pelas suas percepções sobre as diferenças entre ele e seu filho.

Outro tipo de conflito que normalmente surge nas empresas familiares, também devido a problemas estruturais na família é o conflito da fase de sucessão. Para minimizar este problema, Lodi (1993) recomenda que os filhos façam seu aprendizado em outras empresas, que os pais não forcem a entrada dos mesmos nos negócios da família e que a sucessão seja feita em períodos de estabilidade da empresa.

2.1.3 Relações de Poder

Segundo Morgan (2011), o poder define-se como habilidade de conseguir que alguém faça alguma coisa, por meio de uma forma de dependência, além de ser um meio utilizado para resolver questões de conflito de interesses. Na sua concepção, algumas pessoas enxergam o poder como uma espécie de recurso que alguém possui; outras enxergam como uma dependência que exerce influência sobre alguma coisa ou alguém. Conforme exposto no Quadro 1, as fontes de poder levantadas pelo autor são diversas e servem para impor interesses individuais, ou de grupos, bem como modelar a vida de uma organização.

Quadro 1: Fontes de Poder

Fontes de poder	Descrição
Autoridade Formal	Poder legitimado que é respeitado por seus influenciados. A aprovação social é essencial para a estabilização das relações de poder e fundamentada por uma ou mais entre as seguintes características: carisma, tradição e lei.
Controle de Recursos Escassos	O poder é baseado no controle de recursos dos quais a organização depende para dar continuidade em suas operações, tais como dinheiro, matéria prima, tecnologia.
Uso da Estrutura Organizacional, Regras e Regulamentos	Este poder está vinculado ao uso de regras, procedimentos, e à própria estrutura organizacional no intuito de obter vantagens no controle político de uma determinada situação.
Controle do Processo Decisório	Poder baseado na possibilidade de influenciar os resultados dos processos decisórios de uma organização.
Controle do Conhecimento e da Informação	Fonte de poder vinculada ao domínio do conhecimento e de informações, como possibilidade de influenciar decisões e criar relações de dependência.
Controle das Fronteiras	O poder é obtido através do controle e monitoramento das transações de interface entre grupos ou departamentos.
Habilidade de Lidar com as Incertezas	A habilidade de lidar com incertezas dentro de uma organização representa uma considerável fonte de poder no meio organizacional, uma vez que as organizações buscam sempre reduzir incertezas tanto no campo operacional, quanto ambientais.
Controle de Tecnologia	O controle da tecnologia funciona como um instrumento de poder, uma vez que a tecnologia é capaz de aumentar as capacidades humanas de manipular, controlar e impor-se sobre o ambiente.
Alianças Interpessoais, Redes e Controle da "Organização Informal"	Indivíduos que possuem relações pessoais, ou outros tipos de alianças com pessoas capazes de oferecer apoio, favores ou até mesmo tomar decisões em seu benefício, possuem uma considerável fonte de poder numa organização.
Controle da Contra-Organização	Poder vinculado ao controle de contra-organizações, como os sindicatos. São capazes de influenciar os acontecimentos da empresa, mesmo estando fora dela.
Simbolismo e Administração do Sentido	É basicamente o poder de persuasão. Reside na habilidade de idealizar a realidade dos demais. Esta fonte de poder é característica dos líderes carismáticos.
Sexo e Administração das Relações entre os Sexos	Em organizações dominadas por valores relacionados a um dos sexos, ser homem ou ser mulher pode ser o suficiente para que o indivíduo tenha uma fonte de poder sobre os indivíduos do sexo oposto.
Fatores Estruturais que Definem o Estágio da Ação	Visão "pluralista" do poder, que demonstra como todos dentro da organização podem ter seus poderes limitados por outros indivíduos ou pela estrutura organizacional.
O Poder que Já se Tem	Através do poder que o indivíduo já possui, ele pode vir a alcançar outras formas de poder.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Morgan (2011).

Morgan (2011) afirma que através da análise das possíveis fontes e usos do poder, podemos ter uma grande ferramenta capaz de decodificar os jogos de poder e a dinâmica política de uma organização, assim como a análise de interesses e dos conflitos.

Faria (2003) compreende o poder através de diversas conotações e faz uma análise do conceito de poder de acordo com diferentes enfoques.

O centro do enfoque sistêmico-funcionalista está nas relações de equilíbrio de interação que a sociedade comporta, e a lógica natural sob a qual seus subsistemas operam.

Um dos exemplos mais significativos desse enfoque vem de Deutsch (1966)¹, que define poder como a capacidade que possui um indivíduo ou uma organização de impor extrapolações ou projeções de sua estrutura interna em seu meio ambiente. (...) O poder é tratado, então, como um trunfo em um jogo no qual o mesmo tem uma conotação semelhante ao dinheiro ou à posse de uma vantagem tática ou estratégica. (FARIA, 2003, p. 72).

Desta forma, Faria (2003) explicita uma espécie de consenso e explica que, desde que haja uma legitimidade da unidade, através da imposição de obrigações ao coletivo, o mecanismo de poder utilizado pode ser o intercâmbio (baseado nos interesses gerais) ou as sanções (quando o grupo não se conscientiza de suas obrigações).

O enfoque Weberiano traz uma ideia de conflito, no lugar do consenso, pois seu conceito de poder envolve a “probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa possibilidade”. (WEBER, 1974 apud FARIA, 2003, p. 73)².

Faria (2003) aborda o enfoque do comportamento humano, dividindo-o em duas correntes. Na primeira, prevalece a ideia de que determinados símbolos de poder causam determinados comportamentos. “Nessa concepção, o poder é o desejo mais pessoal que o indivíduo possui, ligado à sobrevivência num mundo difícil” (FARIA, 2003) e trata a relação de poder de forma transitiva, seguindo uma cadeia hierárquica. A segunda corrente traz o

¹ DEUTSCH, Karl. *The nerves of government*. New York: Free Press, 1966.

² WEBER, Max. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. 2 ed. Ciudad Del México: Fondo de Cultura Económica, 1974. 2v.

estudo sobre o poder como uma ferramenta para a compreensão a relação entre o indivíduo e o grupo ao qual pertencem, principalmente quando este tem participação sobre os interesses do mesmo, conferindo-lhe uma certa legitimidade.

Para a análise do enfoque organizacional, Faria aborda diversos estudos, entre eles o de Michels (1968)³, que trata o poder como um privilégio que deve ser mantido através de “artimanhas”. Segundo Faria, o poder tem ligação a uma estrutura de dominação, provocado pela necessidade que as multidões possuem de serem guiadas, subtraindo-o do controle das massas. (FARIA, 2003).

O enfoque marxista do poder abrange as relações sociais de produção e, embora não ofereça um conceito, aborda o poder como “produto da necessidade histórica, levando o essencial de sua análise para as relações de classe. (FARIA, 2003, p.92)

Por fim, o enfoque da psicossociologia ou da sociologia clínica, traz estudos sobre o poder integrando uma concepção dos aspectos objetivos (econômicos, políticos e ideológicos) ao aspectos psíquicos do sujeito (Faria, 2003).

Diante de todos estes enfoques, Faria propõe uma definição de poder que envolva todas estas perspectivas, de forma interdisciplinar, Assim, conceitua o poder como:

(...) a capacidade que tem uma classe social (ou uma sua fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício dessa capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. (FARIA, 2003, p. 108).

A partir daí, define-se as relações de poder como uma “capacidade coletiva de definir e realizar interesses objetivos” (FARIA, 2003, p. 115). Segundo o autor, são elas que permitem aos seres humanos operar as diversas formas de controle social dentro das organizações.

Faria (2003) afirma ainda que, ao estudar as relações de poder nas organizações, é fundamental perceber não só o que está aparente, mas também o que está oculto.

³ MICHELS, Robert. *Os partidos políticos*. São Paulo: Senzala, 1968.

Quadro 2: As bases das relações de poder

Fonte: Faria (2003, p. 115) adaptado.

Bases	Tipos		
(I) Articulação política	<u>Orgânica</u> Ideológica Estratégica	<u>Oportunista</u> Pontual Circunstancial Tática	<u>Encoberta</u> Oculta ou obscura Inominável De bastidores
(II) Autoridade	<u>Legal</u> Racional Burocrática	<u>Tradicional</u> Patrimonialista Paternalista	<u>Carismática</u> Exemplaridade Heroísmo Liderança
(III) Coerção	<u>Direta</u> Explícita Repressiva	<u>Indireta</u> Implícita Recalcante	<u>Sutil</u> Sofisticada Manipulativa

No quadro 2, Faria (2003) aponta várias bases de relações de poder e seus diferentes tipos, agrupadas em três dimensões não-excludentes e não necessariamente dependentes. São elas:

- (I) as articulações políticas, suas estratégias e programas, a que corresponde o desenvolvimento de competências políticas; a divulgação, através dos aparelhos, da ideologia, a que correspondem toda a trama da posse, uso e disseminação de informações e o domínio do sistema institucional, nos bastidores em “segredo”, que dizem respeito ao psiquismo dos sujeitos e do grupo ou aos compromissos não formalizados que visem garantir apoio político e que não podem ser manifestos na instância coletiva;
- (II) a autoridade legítima, tal como definida por Weber (legal, tradicional ou carismática);
- (III) a coerção (direta, indireta e sutil), geralmente utilizada quando os demais mecanismos ou bases não lograram garantir a consecução dos objetivos, pois se trata de uma base politicamente muito onerosa. (FARIA, 2003, p. 114)

Ainda segundo o autor, quando se utiliza desses recursos para o exercício do poder, este não é feito utilizando apenas de uma única base. Faria (2003) afirma que essas bases de poder são as responsáveis pela criação das relações de poder dentro de uma organização, permitindo, assim, o controle das organizações em suas diversas formas.

Em qualquer empresa, os interesses de cada indivíduo e as relações de poder em que eles se encontram serão os principais responsáveis, inevitavelmente, pelos conflitos que

poderão surgir. No caso das empresas familiares, esta configuração se torna ainda mais iminente, uma vez que os laços entre seus membros podem ir muito além dos laços organizacionais.

2.2 Empresa Familiar

O conceito de empresa familiar é amplo, se forem consideradas as principais literaturas sobre o tema. De acordo com Donneley (1976), a empresa familiar deve estar identificada com uma família há pelo menos duas gerações, e essa ligação deve ter influência tanto na política da empresa quanto nos objetivos da família.

Na visão de Gersick *et al.* (1997), empresas familiares são caracterizadas por suas ligações com famílias, independente de tamanho e da quantidade de gerações. Segundo ele, muitas delas são pequenas propriedades, que nunca chegarão à segunda geração, porém algumas empresas deste tipo podem estar entre as mais bem sucedidas do mundo.

Adachi (2006) menciona definições de diversos autores sobre a empresa familiar e, baseando-se nestes conceitos, considera como empresa familiar “(...) toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão” (ADACHI, 2006, p. 18). O autor defende que entre as características mais marcantes deste tipo de empresa, está a confusão entre empresa e família. Mas, ressalta, também, que elas apresentam características distintas dependendo da geração que as controlam. Quando a primeira geração está no controle, denominamos o tipo de empresa como “empresa de um só dono”. Na segunda geração, a empresa assume outras características e podemos chamá-la de “empresa de irmãos-sócios”. Novamente a empresa muda algumas características quando chega à terceira geração, onde passa a ser denominada “empresa de parentes”.

De acordo com Adachi (2006), a empresa de um só dono está altamente associada à figura do fundador, que tem a autoridade hierárquica máxima dentro da empresa e acumula várias funções. Normalmente seu sócio é o cônjuge, que pode, ou não, ter alguma participação no negócio. Todas as decisões estratégicas são tomadas pelo fundador, portanto, estas costumam ser ágeis e intuitivas. Não há organograma formal, os colaboradores costumam ser amigos ou parentes do dono e, por isso, são leais a ele. O fundador compartilha seus próprios valores e cultura com a empresa e os colaboradores. Outra característica importante é que, devido à grande confusão entre empresa e família, muitas vezes as despesas familiares são deduzidas do próprio caixa da empresa. A empresa, portanto, adquire características patriarcais, como a centralização do poder, e o fundador costuma ter dificuldade para planejar sua sucessão, podendo agir com certa resistência nesse sentido.

Quando a empresa tem o controle dividido, o que normalmente acontece quando dois ou mais filhos assumem o controle, grandes mudanças podem ser observadas. Adachi (2006) observa que, nas empresas de irmãos-sócios, a autoridade e o controle são divididos e, por isso, é comum observarmos certa rivalidade entre os irmãos. A empresa passa a ter certa influência dos agregados. O espírito poupador, mantido pelo fundador, vai se perdendo e isso pode causar problemas devido às altas despesas dos filhos. Durante a gestão das empresas de irmãos sócios, passa a existir um organograma relativamente bem definido; os novos donos não participam mais de todas as atividades e passam a delegá-las ao invés de fazê-las.

Finalmente, Adachi (2006) fala sobre a empresa de parentes, que costuma existir a partir do terceiro processo sucessório. Nessa fase o controle societário é pulverizado e dividido entre membros de várias famílias, o que pode levar à perda dos valores e cultura do fundador. As diferenças entre sócios e diretores são vistas de forma mais clara, e são encontrados vários profissionais contratados, possivelmente em todos os níveis hierárquicos, sem laços

familiares. Também é bastante comum que alguns parentes exerçam uma certa pressão para a compra e venda de participações societárias e até mesmo a abertura do capital para terceiros.

Observando tais características, percebe-se que as mudanças vão ocorrendo na propriedade, na gestão e na própria família. O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, de Gersick *et al* (1997) capta a relação entre a propriedade, a família e a gestão, como veremos a seguir.

2.2.1 O Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar

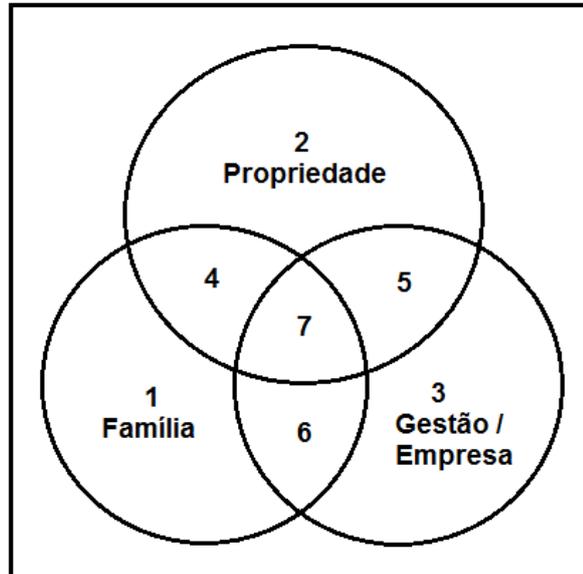
De acordo com Gersick *et al* (1997), as empresas familiares começaram a ser estudadas como sistemas nos anos de 1960 e 1970. Neste momento, eram considerados dois sistemas sobrepostos: família e gestão. Dessa forma, o grande desafio das empresas familiares era conciliar os interesses e obrigações existentes em cada um destes círculos.

Segundo Tagiuri e Davis⁴ (apud Gersick *et al.*, 1997, p. 5-6), para possibilitar um relato mais preciso sobre as empresas familiares, seria necessário uma distinção entre seus subsistemas, propriedade e gerenciamento. E assim nasceu o modelo de três círculos, elaborado, no início dos anos 90, em Harvard (figura 2).

⁴ TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, 1985.

Figura 2: O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

Fonte: Adaptada de Gersick et al (1997, p. 6)



Gersick et al (1997) afirmam que este modelo traz a descrição do sistema da empresa familiar em três subsistemas: gestão, família e propriedade. Estes subsistemas são relativamente independentes, porém sobrepostos. Assim, podemos dizer que as pessoas que possuem apenas uma conexão com a empresa se enquadram nos campos 1, 2 e 3. Os campos 4, 5 e 6 comportam as pessoas que possuem duas ligações com a empresa familiar. Por fim, temos a interseção entre os três subsistemas, o campo 7, onde estão as pessoas com 3 ligações com a empresa: familiares, que também são proprietários, e que participam da gestão da empresa. Assim, cada membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização entre as sete localizações possíveis.

Gersick *et al.* (1997) falam sobre a grande aceitação deste modelo, que está ligada diretamente à sua imediata aplicação, se tornando uma ferramenta muito útil para a compreensão dos conflitos interpessoais, dilemas de papéis, propriedades e limites nas empresas familiares. O modelo dos três círculos colaborou muito para desvendar o complexo comportamento das pessoas envolvidas em dois ou mais subsistemas, que muitas vezes não sabem em qual esfera se encontra um problema.

Outro aspecto analisado por Gersick *et al.* (1997) diz respeito às movimentações na família e na empresa ao longo do tempo. Casamentos, nascimentos, contratações, venda de ações, divórcios, morte, demissões, são responsáveis pela entrada e saída de pessoas nas três esferas, gerando grandes mudanças na estrutura da empresa familiar. Partindo desse princípio, os autores trabalham com um modelo tridimensional de desenvolvimento, para fazer uma análise do desenvolvimento ao longo do tempo nas três dimensões, mencionados anteriormente.

2.2.1.1 Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade

Na dimensão da propriedade, os autores identificam três estágios principais: Proprietário Controlador, Sociedade de Irmãos e Consórcio de Primos. Podemos perceber que as estruturas citadas por Adachi (2006); empresa de um só dono, empresa de irmãos-sócios e empresa de parentes; baseiam-se nessas três estruturas de Gersick *et al.* (1997).

O estágio do Proprietário Controlador refere-se principalmente ao início da empresa familiar, onde a empresa pertence a um único dono, ou a um casal, e a autoridade é centralizada na sua figura. Para Gersick *et al.* (1997), os desafios encontrados pelo proprietário giram em torno da garantia do capital necessário para manter a empresa (que normalmente vem da própria família), as conseqüências da concentração de poder e, posteriormente, a preparação para a sucessão.

A Sociedade entre Irmãos é comumente característica da segunda geração, pois, geralmente, os Proprietários Controladores distribuem suas funções para seus filhos. O tempo de sobrevivência e o crescimento das empresas nesse estágio são superiores ao do estágio anterior. Segundo os autores, os principais desafios deste estágio giram em torno do relacionamento entre irmãos que trabalham na empresa e os que não trabalham, assim como a posterior partilha do controle e a formação de “facções” de ramos da família.

Quando os irmãos passam o controle aos seus filhos, a empresa ganha uma nova configuração: o Consórcio de Primos. Neste estágio, bastante característico da terceira geração, o maior desafio é administrar a complexidade das relações familiares dos acionistas.

2.2.1.2 Dimensão de Desenvolvimento da Família

Gersick *et al.* explicam que o eixo da família é diferente dos outros dois (propriedade e empresa), devido ao envelhecimento de seus membros. Desta forma, seu desenvolvimento segue sempre a mesma direção, passando pelos seguintes estágios: Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa Familiar, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão.

O estágio da Jovem Família Empresária pode ser longo, abrangendo os primeiros anos da vida adulta dos empreendedores até a adolescência de seus filhos. Os autores trabalham com o conceito “empreendimento casamento”, que nada mais é do que o “(...) sistema montado pelo casal para realizar seu sonho de parceria e, em muitos casos, de uma família”. (GERSICK *et al*, 1997, p. 67). Este é um dos desafios-chave que deve ser enfrentado pelos jovens empreendedores, ao lado da tomada de decisões a respeito da relação entre o trabalho e a família, inclusive em questões matrimoniais e educação dos filhos, e até mesmo o relacionamento com a família ampliada, ou seja, a família de ambos os cônjuges.

“No estágio da Entrada na Empresa, o proprietário e seu (sua) cônjuge estão tipicamente entre 35 e 55 anos, na meia idade ou entrando nela, e ajustando à empresa sua estratégia de negócios e seu estilo de vida pessoal.” (GERSICK *et al*, 1997, p. 74). É nesse estágio que a nova geração começa a pensar a respeito de entrar na empresa, uma vez que estão se tornando adultos. Três questões críticas deste estágio são: administrar a transição da meia-idade, a saída dos filhos da casa dos pais (individualização), e a decisão dos filhos sobre sua entrada na empresa.

Durante o estágio de Trabalho em Conjunto, temos duas ou mais gerações envolvidas na empresa familiar simultaneamente. A geração mais antiga, que estará na faixa dos 50 a 65

anos, ainda no controle da empresa, e a mais jovem, entre 20 e 45 anos. Os maiores desafios enfrentados neste estágio envolvem a cooperação e comunicação entre as gerações, a administração produtiva dos conflitos familiares, principalmente no período que antecede a sucessão, e, possivelmente, administrar três gerações da família trabalhando em conjunto.

Por fim, a família chega ao estágio de Passagem do Bastão, que tem início quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até sua morte. Os aspectos centrais deste estágio giram em torno da mudança de gestão e do controle acionário. Dessa forma, os desafios que serão enfrentados pela família são: o afastamento da geração mais velha da empresa e a transferência da liderança dos negócios da família de uma geração para outra.

Gersick et al. (1997) ressaltam que as famílias são contínuas e que, portanto, este modelo de desenvolvimento deve ser utilizado para focalizar uma estrutura familiar de cada vez, renovando-se o ciclo a cada processo de sucessão.

2.2.1.3 Dimensão de Desenvolvimento da Empresa

O eixo de desenvolvimento da empresa é medido, neste modelo, pelos índices de crescimento e complexidade. Gersick *et al.* (1997) classificam três estágios de desenvolvimento da empresa: Início, Expansão/ Formalização e Maturidade.

No estágio inicial, a empresa é ainda uma ideia, um sozinho, que está sendo testado. Os proprietários-gerentes estão no centro de tudo, a estrutura organizacional é mínima e informal, e o foco, na maioria das vezes, é em um único produto ou serviço. Os desafios-chave da empresa no Início são a sobrevivência, ou seja, sua entrada no mercado, seu planejamento de negócios e a obtenção de recursos para o financiamento da empresa, e a análise racional do negócio frente ao sonho. Os autores comparam este estágio a um jogo, onde é necessário saber quando apostar e quando desistir.

As empresas que sobrevivem às incertezas do período Inicial podem progredir para o segundo estágio, caracterizado pela expansão em várias áreas e por estruturas e processos

organizacionais mais formalizados. A transição pode ser abrupta, mas também pode não ser perceptível. Os grandes desafios deste estágio giram em torno da evolução do papel do proprietário-gerente, que começa a delegar autoridade a alguns funcionários não pertencentes à família; planejamento estratégico; sistemas e políticas organizacionais; e administração do caixa.

Finalmente, o estágio de Maturidade é atingido quando sua estrutura organizacional se torna estável, assim como sua base de clientes, que pode entrar em declínio. Neste estágio, os proprietários enfrentam um grande dilema: renovar a empresa ou enfrentar o declínio. Seus desafios-chave são: criação de um novo foco estratégico, o nível de comprometimento dos proprietários e dos gerentes e o reinvestimento.

Completando o modelo tridimensional, tem-se uma compreensão melhor do caráter único da empresa familiar.

2.2.2 O processo de sucessão na Empresa Familiar

Segundo Merhi (2010), nas empresas familiares, os filhos costumam enfrentar o dilema entre assumir a empresa dos pais e seguir a própria carreira em outra organização que não seja da família. O processo de sucessão na empresa familiar leva tempo e é feito com a presença do atual gestor, pois não se trata de um evento único, onde um velho líder passa a responsabilidade para um líder mais jovem, e sim de um processo onde é necessário que haja uma troca de conhecimentos, ideias e diferentes visões do negócio.

De acordo com Gersick et al. (2006), grande parte das famílias empresárias sofrem com a competição entre irmãos, principalmente quando o processo sucessório se aproxima. Sendo assim, para evitar que seja feita uma avaliação, que pode ser vista como uma forma de favoritismo, acabam optando por regras como a primogenitura para a escolha do sucessor, poupando os pais de um maior incômodo.

Ao decidir-se por assumir os negócios da família, o filho deve abstrair-se da imagem do pai e reconhecê-lo com suas fraquezas e virtudes. Segundo o autor, somente dessa forma é possível desligar-se da autoridade dos pais, para que haja um crescimento da empresa no processo de sucessão, através da oposição entre a nova e a velha (MERHI, 2010, p. 6).

A partir dos conceitos estudados, foram elaborados roteiros para a realização de entrevistas entre os membros da família que trabalham na empresa estudada. São especificados os métodos utilizados no próximo capítulo.

3 PASSOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo identificar e analisar os conflitos na cúpula de uma empresa familiar de pequeno porte, a partir da temática das relações de poder.

Este estudo é de natureza qualitativa, a qual, segundo Flick (2009), tem por característica abordar o mundo “lá fora”, explicando os fenômenos sociais “de dentro”, ou seja, conhecendo-o de perto. Essa abordagem pode ser realizada analisando a experiência de indivíduos e examinando as interações e comunicações desenvolvidas.

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias gravações e anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem. (DENZIN E LINCOLN, 2005, *apud* FLICK, 2009, p. 16)⁵

Godoy (1995, p.21) afirma que “(...) um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”. Para isso, é necessário que o pesquisador vá a campo, na tentativa de “captar” o fenômeno estudado, a partir da perspectiva das pessoas envolvidas.

O tipo de pesquisa qualitativa realizado neste trabalho foi o estudo de caso. De acordo com Godoy (1995), esse tipo de pesquisa objetiva a análise de uma unidade social, neste caso uma empresa, para aprofundar a descrição de um dado fenômeno ou de uma situação típica.

É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias, principalmente. Por um lado, a natureza e abrangência da unidade. (...) Em segundo lugar, também a complexidade do Estudo de caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador. (TRIVIÑOS, 1987, p. 133, 134)

⁵ DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage, 2005

A pesquisa qualitativa, portanto, se torna mais indicada para o estudo deste tema, uma vez que se trata de um assunto delicado, que envolve também a família.

3.2 Coleta de Dados

A forma de coleta de dados utilizada na pesquisa foi a entrevista semi-estruturada. Segundo Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que o investigador possui para a realização da coleta de dados em uma pesquisa qualitativa.

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)

Para a coleta de dados na empresa estudada, desenhou-se um roteiro de entrevista a ser aplicado a cada um dos membros da família que trabalham na cúpula da empresa. Porém, a esposa do Sr. Fundador não demonstrou interesse em participar da pesquisa. Para a obtenção de uma perspectiva fora da diretoria da empresa, o concunhado do Sr, Fundador, que também é funcionário da empresa. Dessa forma, foram realizadas entrevistas com o fundador da empresa, com um de seus filhos, que participa da gestão, e com o concunhado do fundador.

A observação também foi utilizada como forma de coleta de dados. Segundo Godoy (1995), “(...) a observação tem um papel essencial no estudo de caso. Quando observamos, estamos procurando apreender aparências, eventos e/ ou comportamentos” (GODOY, 1995, p. 27).

3.3 Limitações da pesquisa

Por ser de tratar de uma empresa familiar, em que se misturam família e negócio, há certo constrangimento das partes envolvidas ao falar sobre conflitos e poder. Além disso, a esposa do fundador não quis ser entrevistada, alegando timidez.

Dessa forma, embora a mesma tenha sido citada algumas vezes, o estudo foi realizado com base nos dados fornecidos nas entrevistas realizadas com os outros membros da família que trabalham na empresa. No próximo é feita a apresentação do estudo de caso desta pequena empresa familiar.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Histórico

A empresa, na qual este estudo foi realizado, possui 50 anos de tradição, sendo passada de pai para filho. Trata-se de uma empresa familiar, de pequeno porte, varejista, e que atua no ramo de cultura e entretenimento.

A família já está na terceira geração à frente deste ramo de negócios. Neste estudo, será denominado “Sr. Fundador” o fundador da última loja, em atividade há 25 anos, na qual foi realizada a pesquisa. A primeira empresa fundada pela família, com as mesmas características da empresa estudada, foi propriedade do tio do Sr. Fundador, na qual ele trabalhou durante alguns anos. Podemos identificar que a motivação do Sr. Fundador para empreender foi por oportunidade. Mesmo tendo outras oportunidades de renda, o Sr. Fundador decidiu empreender, motivado pelo sucesso que a família alcançava através deste ramo de negócios.

O Sr. Fundador, ao abrir sua própria loja, trouxe uma nova característica ao negócio da família: a compra e venda de usados. Este diferencial fez com que a empresa crescesse por um longo período de tempo, possibilitando que ele abrisse outras lojas, especializadas em produtos novos somente. Porém, os avanços na tecnologia, a *internet* e a obsolescência trazida com estes recursos passaram a ser uma forte ameaça aos negócios da família, que acabou abrindo mão das lojas de produtos novos. Dessa forma, atualmente a família possui apenas uma loja, que manteve seu faturamento e a estratégia da compra e venda de usados.

O Sr. Fundador tem dois filhos e, atualmente, apenas um deles trabalha na empresa. Este filho é o principal sócio da mesma, com 99% da propriedade em seu nome. Também trabalham na empresa sua esposa, que participa da gestão, e seu concunhado. Além da família, a empresa possui outros dois funcionários.

4.2 Caracterização

De acordo com os depoimentos, participam da gestão da empresa, o Sr. Fundador, sua esposa e seu filho mais velho. “A parte financeira, ele e a mãe dele que comandam tudo. Ele tem toda a liberdade... Eu fico com a parte de compra, venda. A parte de pagamentos é com ele e com a mãe” (Depoimento do Fundador).

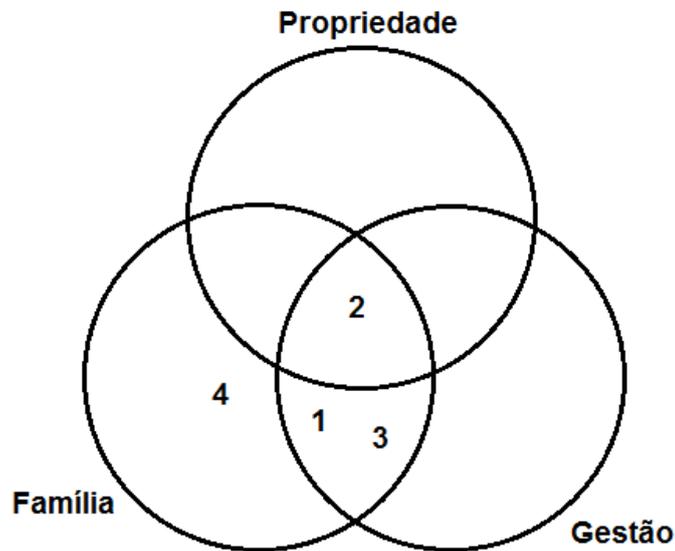
O filho mais novo do fundador nunca trabalhou na empresa. Tanto o fundador quanto o Filho Proprietário disseram que o filho mais novo nunca teve interesse na empresa e não se incomodou da propriedade estar no nome do irmão: “Não, nem um pouquinho. O outro está só estudando” (Depoimento do Fundador). O Filho Proprietário respondeu da mesma forma, quando perguntado se o irmão se incomodou por não fazer parte da estrutura societária: “Não. Na verdade isso não é... entre nós não diz muita coisa. É tudo da família, entendeu?” (Depoimento do Filho Proprietário). Ambos deram a entender que este fato não foi motivo para qualquer conflito familiar. Leva a crer, apenas, que o filho mais novo, de fato, mantém uma certa distância dos negócios da família, até o momento.

A empresa caracteriza-se como empresa familiar, pois se enquadra tanto no conceito de Adachi (2006), por ter uma família no controle da sociedade e da gestão, quanto no conceito de Donneley (1976), pois a empresa já se identifica com a família há mais de duas gerações.

De acordo com o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar de Gersick *et al* (1997), podemos estruturar a cúpula da empresa estudada da seguinte forma (figura 3):

Figura 3: O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar da empresa estudada

Fonte: Adaptada de Gersick et al (1997, p. 6)



Legenda:

- 1- Sr. Fundador**
- 2- Filho proprietário**
- 3- Esposa do fundador**
- 4- Filho mais novo do fundador**

Na interseção dos três campos tem-se o Filho Proprietário. Na interseção da “Gestão” e da “Família”, temos o Sr. Fundador e sua esposa. Deve-se considerar ainda que, no campo de interseção “Propriedade” e “Família”, temos um irmão do Sr. Fundador, com apenas 1% da propriedade. No campo que se refere apenas à família, tem-se o concunhado do Sr. Fundador, que trabalha na empresa, e seu filho mais novo, que atualmente, não possui vínculo algum com a empresa.

Na dimensão de desenvolvimento da propriedade, a empresa, mesmo já tendo passado para a segunda geração, ainda se encontra na configuração do “Proprietário Controlador”. Através da análise das entrevistas poderemos observar que as relações familiares possuem mais interferência nas relações de poder do que a propriedade em si e, em virtude disto,

embora a propriedade tenha sido passada para o filho, o controle ainda é muito centralizado na figura do fundador.

Na dimensão de desenvolvimento da família, a empresa se encontra no estágio de “Trabalho em Conjunto”, pois temos duas gerações envolvidas na gestão da empresa. Podemos observar que a família empresária enfrenta alguns dos desafios narrados pelo autor neste estágio, como a cooperação e comunicação entre as gerações e a administração dos conflitos familiares dentro da organização, o que veremos na análise da pesquisa de campo.

Já na dimensão de desenvolvimento da empresa, podemos classificá-la como no estágio de “Maturidade”, onde a empresa já tem a necessidade de se renovar para evitar o declínio. No tópico seguinte, analisa-se um pouco mais a fundo estes e outros assuntos tratados nesta caracterização.

4.3 Análise da Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo buscou observar o as relações entre os membros da família que trabalham na empresa, a influência dos assuntos da empresa na vida familiar e vice versa, e os conflitos que tem surgido, ou podem vir a surgir, nessas interações. Nesse contexto, analisa-se como os interesses e as relações de poder acontecem no ambiente da empresa familiar, e até que ponto a estrutura familiar e societária influenciam no processo de tomada de decisões dentro da empresa. A esposa do Sr. Fundador não quis participar da entrevista, mas foi citada pelos outros membros da empresa/família.

4.3.1 Os interesses na empresa familiar

De acordo com Morgan (2011), os interesses são as áreas de importância a serem defendidas e posições a serem protegidas ou alcançadas pelos indivíduos. Podemos concebê-los, dentro da empresa familiar, em três domínios interligados: tarefas, carreira e vida pessoal.

Os interesses da tarefa estão relacionados às funções que serão desempenhadas dentro da organização. Tais interesses podem se contrapor aos interesses de carreira e também os interesses particulares, ou pessoais, de cada um dos indivíduos participantes do contexto família/empresa.

Foi dado um enfoque maior no que diz respeito à carreira dos filhos, uma vez que, por se tratar de uma empresa familiar, consideramos que pode haver uma interferência maior dos pais na escolha da carreira pelos filhos, em virtude do desejo de perpetuidade da empresa dentro da família. No caso da empresa estudada, tanto o Sr. Fundador quanto o Filho Proprietário negaram ter ocorrido qualquer interferência neste sentido.

Foi perguntado ao Sr. Fundador quais suas aspirações em relação à carreira de seus filhos e se ele desejava que um deles assumisse a empresa. À essa pergunta, ele respondeu:

Tinha, com certeza. Eu tenho vontade que o “Filho Proprietário” assuma, que ele tome a iniciativa de assumir sozinho. Então eu estou indo até a hora que ele falar: “pode deixar agora”. Eu quero sim que ele fique aqui.

Mesmo que o pai demonstre alguma insegurança em relação ao filho assumir sozinho o controle da empresa, também deixa claro que este é o seu desejo, desde que o filho esteja preparado.

A mesma pergunta foi respondida pelo Filho Proprietário:

Deixar livre, eles deixaram. Tanto que meu irmão fez o que ele quis. Eles até achavam melhor do que vir pra cá, porque eles acham que comércio é meio que uma prisão pra quem é dono. No fim das contas, você não tem como sair daqui, porque se não ficar vigiando, se não ficar tomando conta, o negócio não desenvolve. Ainda mais ele (Sr. Fundador), ele que não consegue nem sair daqui. Vai, almoça rapidinho e volta.

Ele diz ainda que teve interesse em fazer outro curso, mas foi motivado a cursar Administração por enxergar que o negócio da família poderia lhe dar uma estabilidade financeira maior.

Eu fiz mais porque, eu passei em veterinária também, na UFV. Só que eu acho que, como eu via que a vida financeira dos meus pais era muito boa, eu pensei assim: Veterinária? Você não vê veterinário ter uma vida igual à que eles têm. E acabou que eu decidi mais pelo lado financeiro mesmo, pelo meu bolso. Porque a verdade é que

eu não gosto muito de Administração. E eles gostaram, Eles gostam... Acho que eles querem que a gente faça o que faz bem pra gente.

Segundo o Filho Proprietário, seu irmão, até o momento, nunca teve interesse na empresa. Quanto à decisão de seu outro filho de não participar dos negócios da família, o Sr. Fundador responde:

Eu fiquei satisfeito, porque ele escolheu uma profissão, a princípio, promissora. Apesar de agora estar com problemas no ramo dele, mas eu fiquei satisfeito.

Embora hoje não haja indícios de conflitos envolvendo o interesse do filho mais novo nos negócios, sabemos que este pode ser, futuramente, uma fonte de conflitos entre irmãos, já que envolve a herança familiar construída pelos pais.

Hoje, podemos perceber que a principal fonte de conflitos entre os membros da família que trabalham na empresa, gira em torno do conflito de interesses pessoais do filho proprietário com a conduta profissional esperada pelo Sr. Fundador, como vê-se no próximo tópico.

4.3.2 Os conflitos na empresa familiar

Foi perguntado a cada um dos entrevistados sobre a existência de conflitos na empresa. Todos negaram a existência de grandes conflitos, tanto na esfera familiar, quanto na esfera organizacional. De acordo com o Sr. Fundador, “quase não há conflito e quando há é discussão pequenininha que se resolve fácil.”

Os entrevistados responderam sobre as interferências que podem existir entre família e empresa. Sobre as interferências da empresa sobre a vida familiar, o Sr. Fundador respondeu:

Já aconteceu sim, em relação a comprometimento com horário, acaba-se discutindo em casa por que não chegou na hora certa, por que não abriu a loja na hora certa... Só isso, nada demais também.

O concunhado do Sr. Fundador também admite ter vivido esse problema:

Também. Já teve sim, a gente não lembra como detalhar, mas sempre tem porque a gente era, igual eu te falei, quando tinha 4, 5 lojas, era muita coisa, era muito problema. Então eu gerenciei uma loja com uns 8 funcionários, tudo por minha conta, então dava muito problema. Às vezes a gente tinha que resolver alguma coisa e o “Sr. Fundador” dias e dias sem ir na loja... E às vezes alguma coisa da loja tinha que ser resolvida fora da loja. E às vezes dava um conflito de opiniões, divergências, dentro do ambiente familiar. Quando se encontrava tentava resolver alguma coisa da loja que não teve tempo de ser resolvido dentro do ambiente... Mas já aconteceu sim.

O Filho Proprietário corrobora os depoimentos do pai e do tio, porém acredita que a interferência dos problemas familiares na empresa é ainda maior.

Já aconteceu, mas é menos freqüente do que o inverso. Muito menos. Acho que em casa a gente dá uma respirada. O problema é quando acontece alguma coisa lá, a gente chega aqui um chateado com o outro, não conversa direito. Aí fica meio ruim, o dia inteiro convivendo no mesmo lugar. Em casa a gente vai mais pra dormir mesmo, porque eu chego lá 11h da noite. Meus também chegam 8h da noite.

Tanto o Sr. Fundador quanto o Filho Proprietário negam a existência de conflitos não resolvidos entre os membros da família no campo da empresa. Porém, para o Concunhado do Sr. Fundador, ainda existem conflitos não solucionados.

Existe. Porque não houve diálogo. Um porque aconteceu. Existe muita coisa parada que a gente passou por cima e não conseguiu resolver. Acho que os piores problemas, os piores conflitos, são os que não são resolvidos. Porque a gente pode, todo mundo tem problema conflito, mas é... evitar criá-los e tentar resolvê-los. Os que ficam pra trás é igual poeira embaixo do tapete. Você vai acumulando aquilo ali e quando você vê já está aquela bola de neve e não tem como mais voltar pra trás. Mas tem muita coisa ainda que ficou.

É compreensível que, entre os membros mais próximos da estrutura familiar principal, os conflitos sejam solucionados com maior facilidade, uma vez que as personagens são pai, mãe e filhos, e, na maioria das vezes, vivem sob o mesmo teto. Há outros aspectos que devem ser analisados mais detalhadamente, como os motivos que levam ao conflito dentro da empresa familiar, as formas de regulação destes conflitos e, até mesmo, seus aspectos positivos.

4.3.2.1 Fontes de conflitos

Sobre os tipos de conflitos que surgem com maior frequência, o Sr. Fundador fala sobre comprometimento:

Falta de comprometimento, às vezes um atraso, uma coisa que poderia ser resolvida hoje e ainda não foi resolvida. Então esse é o tipo de conflito que... mas é coisa imediata, coisa que se resolve fácil.

Entendemos que a percepção do fundador sobre o comprometimento do Filho Proprietário pode ser uma das principais fontes de conflitos entre eles, atualmente.

Já na opinião do Filho Proprietário, os conflitos que ocorrem com maior frequência giram em torno da tomada de decisões:

Mais divergência de opinião mesmo. Complicado. Não vem nenhum na mente, assim, de cara não. Mais (por) decisão de compra, de abastecimento da loja. Às vezes “dá” divergência entre meu pai e minha mãe, ou... Ah, normalmente a gente tem uma harmonia legal.

O Sr. Fundador também admite que a tomada de decisões é um dos temas no surgimento de conflitos. Perguntamos a ele sobre conflitos no contexto de decisões rotineiras e estratégicas:

Temos, sim. Mas também, como eu te falo, coisa conversada que se resolve fácil. Mas há divergências sim, as opiniões do meu filho, com as minhas, da minha esposa. Há divergências sim.

Observamos que pode haver conflitos em questões que envolvem as próprias relações de trabalho entre os membros da cúpula e os funcionários e/ou familiares que não participam da gestão. Outro ponto a ser observado é a afirmativa do Sr. Fundador de que os conflitos se resolvem fácil. A insistência nessa afirmação demonstra uma preocupação em esclarecer que, mesmo que existam conflitos entre eles, os mesmos não ficam guardados na gaveta, ou ficam sendo remoídos.

Perguntado sobre o tipo de conflito que ocorre com mais frequência, o Conjunhado do Sr. Fundador respondeu:

Entre eu e ele, ele como patrão e eu como funcionário, conflito de estrutura trabalhista mesmo, dentro da loja. Às vezes ele quer que seja uma coisa, às vezes eu “tô” pensando de um jeito pra melhorar, ele vem de outra forma, aí dá um conflito... “Te pedi pra fazer dessa forma”. “Mas eu acho que dessa forma é melhor”. Aí o que a gente fala? Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Nem sempre eu tenho razão e nem sempre ele tem razão. Mas hoje está mais calmo, hoje está mais tranquilo porque diminuiu bastante os funcionários, só tem três pessoas trabalhando com ele. A loja não fica mais aquela coisa que era antes. Agora está bem mais fácil de trabalhar e de tomar conta também.

Embora o Sr. Fundador tenha negado a existência de conflitos com membros da família envolvendo a divergência de opiniões a respeito da gestão, o Concnhado do Sr. Fundador admitiu que eles já tiveram muitas divergências:

Divergência de opiniões e... é difícil. A gente já conversou muito sobre isso, ele já me demitiu duas vezes. Já me botou pra rua duas vezes. Eu já gerenciei loja cinco anos. Então quando eu gerenciava loja, eu botava pra frente. Então todo o conhecimento que eu adquiri eu tentei colocar pra firma. Mas a gente já bateu muito de frente, já... Muita divergência. Mas é bom isso, quando você bate de frente pra resolver problemas, é válido.

Podemos perceber um certo constrangimento ao abordar este assunto por parte dos membros que compõem a família e a gestão. Apenas o Concnhado do Sr. Fundador abordou estes conflitos mais delicados na entrevista. Isso fica bastante perceptível quando pergunto ao Filho Proprietário se já houve alguma divergência devido à forma de gestão entre eles e outros membros da família: “Se aconteceu foi irrelevante. Nada muito sério não”. A mesma pergunta foi feita ao Sr. Fundador, que respondeu apenas: “Não tem divergência”. Dessa forma, admitimos que podem existir conflitos em torno da centralização do poder em torno do Sr. Fundador.

Esse tipo de comportamento dos membros da empresa familiar corrobora a ideia de Lodi (1993) de que o conflito é quase inexistente, ou, na verdade, não é manifesto quando a empresa possui um líder totalitário. A centralização de poder nas mãos do Sr. Fundador coíbe que os outros membros manifestem-se a ponto de gerar um conflito.

4.3.2.2 Regulação de conflitos

A conversa apareceu como principal forma de regulação de conflitos em todos os depoimentos.

Sobre o tipo de conflito que deve ser evitado, o Sr. Fundador volta a falar sobre a falta de comprometimento:

Geralmente os conflitos aqui dentro são realmente por alguma coisa que deixou de ser feita, alguma decisão que podia ter sido tomada, que não tomou. Algum valor de compra que de repente ele fez e eu discordei daquele valor de compra.

A partir do depoimento do Sr. Fundador podemos exemplificar o alerta de Lodi (1993) sobre as pequenas querelas e sutilezas que, na maioria das vezes, são responsáveis por originar grandes batalhas dentro das empresas familiares. Podemos perceber que o pai se queixa de uma possível falta de proatividade do filho, mas também reprova quando o filho toma algumas decisões de compra sem consultá-lo. Mais uma vez percebe-se a importância do conhecimento do pai, pois isso pode afetar as decisões do Filho Proprietário em suas atividades.

O Filho Proprietário respondeu a essa mesma pergunta, e alertou sobre os conflitos familiares dentro da empresa: “Conflito familiar dentro do ambiente de trabalho. Isso é o que não devia ter”.

O Concnhado do Sr. Fundador concorda que os conflitos que devem ser evitados são aqueles que não tem relação com o negócio em si.

(...) Eu acho que quando a gente entra aqui dentro, é patrão e empregado. Então tudo que tem que ser resolvido, (entre) patrão e empregado, a gente tem que resolver aqui dentro. Agora, saiu lá fora, a gente não leva nada daqui pra fora e não traz nada de fora pra dentro, é igual uma família, a gente sai daqui, chega em casa os assuntos são outros, a gente não pode misturar muito não. Então geralmente o que dá muito conflito é coisas de fora que vêm pra dentro.

Sobre o que deve ser feito para evitar a geração de novos conflitos, o Concnhado do Sr. Fundador explicita a centralização do fundador:

Eu, por exemplo, já evito. A gente já não discute mais sobre mais nada. Ele faz a coisa da forma dele, se ele me pedir opinião, eu dou a minha opinião. Mas geralmente ele não pede opinião, então fica da forma dele. Não há nada que a gente possa discutir. Às vezes a gente dá alguma ideia pra melhorar, mas geralmente, 99% é ele que decide as coisas.”

Tanto o Sr. Fundador como seu Concunhado responderam que a conversa é a melhor forma de solucionar grandes conflitos. Porém, a partir deste depoimento do Concunhado e algumas afirmações do filho proprietário a respeito do controle decisório, é possível entender que os conflitos são solucionados através, principalmente, da imposição do fundador. Perguntado se o pai participava da estrutura societária, o Filho respondeu: “Não. Lógico que ele trabalha aqui, ele que é o chefe. Mas assim, a estrutura mesmo é essa (Depoimento do Filho Proprietário).” Em seguida, ele afirma, também que o pai toma as principais decisões. Dessa forma podemos admitir que, embora o filho possua a propriedade, isso é insignificante no controle da empresa, que é realizado pelo pai.

4.3.2.3 Conflitos que geram resultados positivos

Segundo McDonald (1987), os conflitos podem degenerar uma empresa em virtude de conflitos de personalidades e por interesses pessoais concorrentes, porém nem sempre os conflitos são destrutivos.

Para Gersick *et al.* (2006), embora o conflito não possa e nem deva ser evitado em uma empresa familiar, suas fontes podem ser diagnosticadas e tratadas como algo produtivo. (GERSICK ET AL., 2006, p. 6) Determinados conflitos podem contribuir para o crescimento da empresa, se bem administrados.

Os entrevistados responderam perguntas a respeito dos benefícios que os conflitos poderiam trazer. Sobre a existência de conflitos que devem ser estimulados, o Sr. Fundador respondeu:

Tem sim. O conflito de ideias novas, debater um pouco mais. O (filho) começando, né?! Eu gostaria que ele inovasse, né?! Experimentasse coisas novas e apresentasse pra gente, pra que a gente pudesse discutir.

O Filho Proprietário também acredita na existência de conflitos que devem ser estimulados:

Conflito de mudança por exemplo. Implementação de *sites*... Essas coisas assim que não estamos acostumados a fazer, que tem que ser discutido e mesmo se não fizer, acho que precisa persistir. Essas coisas assim...

Há uma convergência entre o que é esperado pelo fundador e o que seu filho acredita ser positivo em relação aos conflitos positivos: inovação.

O Filho Proprietário disse não se recordar de nenhum conflito que tenha gerado resultados positivos na empresa. Já o Sr. Fundador, admite que a empresa já teve benefícios gerados a partir de conflitos.

Já, já sim. Tipo uma mudança de banca, de preço, uma maneira diferente de receber... Cartão de crédito... Houve conflito e melhorou muito

O Concunhado do Sr. Fundador também admite esses ganhos.

Ele (Sr. Fundador) tem uma cabeça, cabeça de dono, de gerente. E a gente tem uma cabeça de um conhecimento diferente do dele. A gente está lidando com os clientes, a gente aprende muito. Eu, por exemplo. Então, divergências do tipo: como fazer isso? Como botar o preço naquilo? A gente já bateu várias vezes de frente, foi feita alguma coisa que deu resultado. É uma discussão benéfica. E é bom pra todo mundo.

Os depoimentos vão ao encontro da opinião de Lodi (1993) de que o conflito na cúpula pode ser positivo, através do enriquecimento do processo por diferentes interpretações e propostas.

4.3.3 Relações de poder na empresa familiar

Percebemos que, embora a gestão seja compartilhada, as grandes decisões ainda são centralizadas na figura do Sr. Proprietário. Para explorar mais a respeito da tomada de decisões, foi perguntado ao Sr. Fundador se havia alguma situação neste sentido que ele

gostaria de evitar, como, por exemplo, alguma decisão ser tomada sem seu conhecimento. Ele respondeu:

Sim, mas isso não acontece não. Normalmente tudo o que a gente vai fazer é conversado antes. Mas isso é uma coisa que eu não gostaria que acontecesse: tomar uma decisão sem eu estar sabendo.

O Filho Proprietário ao ser questionado sobre suas atitudes para evitar conflitos, respondeu: “Obedecer (risos). É o mais simples.” E, também o Sr. Fundador, quando perguntado diretamente sobre quem era o responsável pela decisão final respondeu: “Eu (risos)”.

Isso é confirmado em outras partes das entrevistas. Perguntado sobre como os conflitos são resolvidos no contexto de tomada de decisão, o Filho Proprietário responde: “A voz dele é que prevalece. A voz do meu pai. O que ele decidiu...”

O Conjunhado do Sr. Fundador também confirma essa percepção, quando lhe é perguntado a sobre a existência de conflitos envolvendo as decisões na cúpula:

Entre eles? Não, porque geralmente é o “Sr. Fundador” que tem todas as opiniões formadas. Então o próprio “Filho Proprietário” deixa tudo pro “Sr. Fundador” resolver. Então ele decide a coisa, de certa forma e então é aquilo que vai ser feito. Às vezes é até difícil.

Todas essas falas traduzem a força da figura do fundador dentro da empresa. Não só por ser o fundador, mas também por ser o líder familiar, mostrando que, até dentro da organização, as relações de poder são mais influenciadas pelas relações familiares, do que relacionadas à propriedade e à gestão. Além disso, o conhecimento adquirido pelo fundador ao longo dos anos, proporciona a ele uma outra fonte de poder. “É o “Sr. Fundador” mesmo que tem a veia comercial pro negócio, geralmente é a cabeça dele que funciona, com relação a compra, com relação a preço, com relação a venda, essas coisas assim (Depoimento do Conjunhado do Fundador).

Neste caso, podemos admitir que as principais fontes de poder do fundador, entre os conceitos de Morgan (2011), são baseadas na sua autoridade formal, legitimada principalmente pela tradição, pelo controle do processo decisório e do conhecimento.

4.3.4 Sucessão na empresa familiar

Embora o Filho Proprietário seja o mais velho, não parece que a primogenitura tenha influenciado na escolha do sucessor na empresa estudada. A princípio entende-se que os próprios filhos, ao fazerem suas escolhas profissionais, permitiram que o pai se mantivesse neutro desta escolha. Desta forma, admite-se que a empresa começa a passar por um processo sucessório, uma vez que pai e filho trabalham em conjunto, ainda que as principais decisões estejam nas mãos do Sr. Fundador.

Sobre seus planos de se afastar da empresa, o Sr. Fundador respondeu:

Tenho. Assim que o “Filho Proprietário” tiver totalmente estruturado. Porque o comércio não depende só de você comprar e vender. Você tem que estar presente o tempo todo, você tem que estar olhando o tempo todo. Então, a hora que eu enxergar que o “Filho Proprietário” realmente consegue, não só a administração no papel. Administrar dentro da loja. Aí eu quero sair sim, quero, eu e minha esposa, aposentar.

Embora manifeste a vontade de se aposentar, podemos perceber na fala do Sr. Fundador um pouco de insegurança em relação a deixar a empresa nas mãos do filho. Provavelmente não só pela questão da presença, citada no depoimento, mas também pelo conhecimento e experiência que possui e que, possivelmente, duvida que o filho já tenha adquirido, considerando que o rapaz esteja há muito menos tempo na empresa. Ainda assim, segundo ele, gostaria que este processo de sucessão fosse concluído dentro de dois anos.

Foi perguntado também ao Filho Proprietário sobre o afastamento do pai. Ele confirmou uma possível insegurança por parte do pai.

Na verdade ele tem há muito tempo, só que eu acho que ele não sente segurança no meu preparo ou, às vezes, ele não consegue sair daqui. O costume de estar aqui... Anos trabalhando no mesmo lugar e de repente parar, é difícil.

A mesma pergunta foi feita ao Concunhado do Sr. Fundador, que negou veementemente a possibilidade de afastamento do Sr. Fundador da empresa.

Nunca. Ele não pode se afastar da empresa não. Não tem jeito, porque ele respira isso. Tá no sangue dele, ele respira, ele entende tudo, os labirintos da coisa. (...) Eu convivo com ele há 23 anos, mas eu fiquei dois anos fora, então eu conto vinte anos de ambiente de trabalho com ele. Então ele respira isso. É uma coisa que você não aprende. “Vou entrar ali na loja, vou treinar dois anos pra aprender” Isso vem no sangue. Você pode aprender a comprar, vender, botar preço, organizar... mas o gosto pela coisa, ele é que tem. Eu acho que ele nunca cogitou. Eu acho que não tem cabimento. Eu falo com o “Filho Proprietário” “- (...) Você tem que começar a respirar isso, aprender isso e botar pra frente. Aprender com quem já está há muito tempo...” Que a gente está aí pra aprender e pra passar pra quem está começando agora um pouco do conhecimento que a gente tem.

O Filho Proprietário falou sobre seus planos em relação à empresa e se o pai compartilhava dos mesmos planos.

Então, isso eu pretendia fazer por minha conta. ‘EU’ fazer, entendeu? Ele apoiaria com certeza, qualquer tipo de iniciativa que eu tenha ele vai apoiar, eu acho. Alguma coisa que seja pro benefício da empresa. Na verdade, eu... Até agora não começou por falta de iniciativa minha mesmo. Porque ainda não terminei a faculdade, não tem como eu me prender totalmente. Por exemplo, eu não queria abrir uma loja aqui. Uma outra aqui. Se fosse abrir, abriria em outra cidade. E eu tinha que ir junto. Dependo de formar. Trabalhar e estudar você sabe como é, “né”?!

O Sr. Fundador também respondeu sobre seus planos:

Ele (Filho Proprietário) já enxergou que o ramo é um ramo bom, desde que bem administrado. Desde que esteja presente o tempo todo. O meu tipo de comércio não tem como você ficar administrando de longe, você tem que estar perto, o tempo todo. Eu acho que o meu plano é que ele realmente consiga assumir dessa maneira.

Por fim, perguntei ao Sr. Fundador a respeito de suas expectativas em relação à gestão do Filho Proprietário. Em relação a isso, ele respondeu:

Eu confio nele plenamente. Eu sei que essa fasezinha... Essa fase que ele está um pouco disperso, isso passa. Competência ele tem, o que falta é um pouquinho de seriedade.

Apesar de algumas diferenças em alguns pontos, podemos notar que há bastante clareza no que é esperado pelo Sr. Fundador em relação ao filho, e que ele mesmo enxerga

isso. Caso não seja tratada a insegurança tanto do pai, quanto do filho, é possível que o processo sucessório dure ainda longos anos, bem mais do que o esperado pelo Sr. Fundador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos envolvidos neste trabalho giram em torno da empresa familiar, suas relações complexas, conflitos, e seus desafios, através do estudo de caso de uma pequena empresa familiar, situada na cidade de Juiz de Fora.

Procurou-se identificar quais os principais desafios para gerir este tipo de empresa, uma vez que, além dos problemas no âmbito organizacional que qualquer empresa enfrenta, a empresa familiar requer um cuidado especial na gestão, por envolver uma relação preciosa para o ser humano: a relação familiar. Atualmente, a empresa estudada se encontra num estágio de “Trabalho em Conjunto”, pois temos duas gerações envolvidas na gestão da empresa e, de fato, a empresa enfrenta desafios ligados a essa fase, de acordo com Gersick (1997): a cooperação e comunicação entre as gerações e a administração produtiva dos conflitos familiares. Fica evidente um conflito de gerações, onde o pai requer maior comprometimento do filho e, dessa forma, acaba trazendo para o ambiente organizacional os mesmos problemas enfrentados, talvez, dentro de casa. Dessa forma, percebe-se uma certa insegurança na sucessão, o que leva à identificação de dois desafios enfrentados na fase de “Passagem do Bastão”: o afastamento da geração mais velha da empresa e a transferência da liderança dos negócios da família de uma geração para outra.

A partir do reconhecimento dos principais desafios, permite-se a análise de outro objetivo da pesquisa, que trata de reconhecer as principais causas de conflitos entre os membros da cúpula da empresa familiar. As principais fontes de conflitos identificadas foram comprometimento, centralização da tomada de decisões pelo do Sr. Fundador, falta de clareza quanto a funções, divergências de opinião entre os membros da cúpula e os funcionários e/ou familiares que não participam da gestão. Outro grave problema é quando há interferência entre os dois domínios: conflito familiar impactando a empresa e conflito na empresa impactando nas relações familiares. É preciso ainda ressaltar que, devido à natureza delicada

do assunto, os entrevistados se mostraram relutantes ao admitir diretamente a existência de conflitos entre eles. Porém, através dos relatos e de observação no período de permanência na loja, foi possível identificar tais fontes de conflito. Esse fato corrobora a ideia de Lodi (1993) da não manifestação do conflito, quando a empresa possui um líder totalitário, ou centralizador.

É possível realizar uma conexão entre o surgimento destes conflitos e os interesses defendidos por Morgan (2011), cargo, carreira e extra-muro. Os interesses do Sr. Fundador voltam-se primordialmente para a empresa, uma vez que o mesmo passou toda uma vida dentro da empresa, através dela criou seus filhos, construiu seu patrimônio e se consolidou profissionalmente. O filho, por reconhecer que os pais possuíam uma vida financeira confortável, despertou o interesse de trabalhar na empresa e construir uma carreira nela. Porém, neste momento da vida, ainda jovem, possui outros interesses fora dali, seus estudos, seu relacionamento. Podemos citar ainda o interesse do Concnhado do Sr. Fundador em possuir novamente um cargo de liderança, porém a empresa, em sua atual configuração, não possui espaço para tal. A situação da empresa estudada ilustra bem a visão de Morgan (2011) que diz ser um fenômeno raro atingir o equilíbrio na área de interseção entre os três interesses.

Sobre as relações de poder, podemos admitir o uso de autoridade formal, do controle do processo decisório e do conhecimento como fontes de poder do Sr. Fundador. Neste caso, o controle proprietário é deixado em segundo plano e as relações familiares tomam muito mais importância no poder dentro da empresa.

Além disso, há uma interferência clara das relações familiares, onde o pai deseja uma maior dedicação do filho à vida profissional e o filho busca reconhecimento. O conflito de gerações deve ser evidenciado, uma vez que o mesmo pode se dar em qualquer família, principalmente numa família que possui uma convivência diária muito superior à convencional.

Embora a empresa esteja consolidada no mercado há muitos anos, é perceptível um certo descaso no ponto de vista mercadológico, uma vez que nos dias de hoje, a base do marketing de pequenas empresas se dá através da internet, especialmente das redes sociais. Mesmo tendo identificado esta necessidade, o filho proprietário ainda não se tomou atitudes neste sentido. É importante que isso seja feito antes da passagem do bastão, como uma forma de passar maior segurança ao pai nessa relação de comprometimento do filho com a empresa da família. Temo ainda que, futuramente, o filho que não participa da empresa possa vir a se interessar, se não pela gestão, ao menos pela propriedade, gerando novos conflitos para a empresa e para a família.

Com os resultados obtidos neste trabalho e o conhecimento adquirido em seu desenvolvimento, pode-se sugerir que sejam desenvolvidos outros trabalhos envolvendo conflitos e relações de poder em empresas familiares, comparando empresas de diferentes portes e estágios de desenvolvimento. Finalmente, espera-se que a pesquisa tenha contribuído no âmbito da gestão de empresas familiares, uma vez que trata-se de um tema pouco explorado, em vista de sua importância.

6 REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- DONNELEY, Robert G. **A empresa familiar.** 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- FARIA, José Henrique de. Poder e relações de poder nas organizações. **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, p. 67-121, 2003.
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenação de Uwe Flick). Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009a.
- GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A., HAMPTON, Marion McCollon, LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: Ciclos de vida nas empresas familiares.** São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995.
- LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** 4.Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MCDONALD, Alonzo. **Conflito no Topo: um Jogo Mortal.** São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1987.
- MERHI, D. Q.; SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; SILVA, A. R. L. **Carreiras e Processo Sucessório na Empresa Familiar: Uma Análise à Luz da Teoria Psicanalítica.** In: Encontro da ANPAD, 34. 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2010.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** 15.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PWC. **Empresa familiar o desafio da governança.** São Paulo. 2014. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>> São Paulo. 2014.
- SEBRAE/SC. **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** Londrina, 2005. disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410> Acesso em 15 de julho de 2016
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências e sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

7 APÊNDICES

Apêndice 01 - Roteiro de entrevista com o Fundador

01. Fale-me um pouco sobre a trajetória da empresa (ano de abertura, o que o levou a criá-la, em qual geração a empresa está...)
02. Como está a estrutura societária da empresa (Esposa é sócia? Filhos são sócios?)
03. Quem administra a empresa atualmente? Esposa e filhos participam da gestão?
04. Costuma haver divergências por parte dos outros membros da família que trabalham na empresa, em relação às suas decisões, ou sua forma de gerir a empresa?
05. Quando surge algum conflito, o que o senhor procura fazer para solucioná-los?
06. Já houve algum conflito que gerou resultados positivos para a empresa? Como foi?
07. Existe algum conflito que não foi resolvido? Por quê?
08. Ao longo dos anos, quais as maiores dificuldades da empresa? Como lidaram?
(Incidentes críticos)
09. Quais eventos marcaram a história da empresa?
10. Os problemas da empresa interferem ou já interferiram na vida familiar? Conte-me como.
11. Quais eram suas aspirações em relação à carreira de seus filhos? Foi sua vontade que algum deles continuasse administrando a empresa?
12. O que o senhor espera do processo sucessório?
13. Quais são seus planos para o futuro da empresa?
14. Em relação à estratégia mercadológica da empresa, as opiniões são divergentes?
15. Quais suas expectativas em relação à próxima geração da empresa?

Apêndice 02- Roteiro de entrevista com o Filho Proprietário

1. Fale-me um pouco sobre a trajetória da empresa.
2. Como está a estrutura societária da empresa (quem são os sócios?)
3. Você tem irmãos? Algum de seus irmãos tem interesse em trabalhar na empresa?
4. Qual a sua participação na gestão?
5. Costuma haver divergências entre você e seu pai em relação às decisões, ou sua forma de gerir a empresa?
6. Quando surge algum conflito, o que você procura fazer para solucioná-los?
7. Já houve algum conflito que gerou resultados positivos para a empresa? Como foi?
8. Existe algum conflito que não foi resolvido? Por quê?
9. Ao longo dos anos, quais as maiores dificuldades da empresa? Como lidaram?
(Incidentes críticos)
10. Quais eventos marcaram a história da empresa?
11. Os problemas da empresa interferem ou já interferiram na vida familiar? Conte-me como.
12. Em relação à sua carreira, sempre foi sua vontade trabalhar na empresa? O desejo de estudar administração surgiu antes ou depois de começar a trabalhar na empresa?
13. Seus pais te incentivaram a seguir esse caminho?
14. O que você espera do processo sucessório?
15. Quais são seus planos para o futuro da empresa?
16. Em relação à estratégia mercadológica da empresa, as opiniões são divergentes?
17. Quais suas expectativas em relação à próxima geração da empresa, quando você assumir a gestão?

Apêndice 03 - Roteiro de entrevista com o Concnhado do Fundador

01. Fale-me um pouco sobre a sua trajetória dentro da empresa.
02. Ao longo dos anos, quais as maiores dificuldades da empresa? Como lidaram?
(Incidentes críticos)
03. Quais eventos marcaram a história da empresa?
04. Quem administra a empresa atualmente ainda é o Sr. Fundador?
05. A esposa do Fundador e o Filho Proprietário participam também da gestão? Você não?
06. Você já teve alguma divergência com eles?
07. Tem alguma específica?
08. Já teve alguma divergência que trouxe resultados positivos?
09. Quando surge algum conflito entre vocês, o que você procura fazer para solucioná-los?
10. Que tipo de conflito ocorre com mais frequência?
11. Existe algo sobre decisões rotineiras e decisões estratégicas, que você vê que eles têm opiniões divergentes?
12. Quais mecanismos vocês usam pra regular os conflitos antes que eles ocorram?
13. Que tipo de conflito deve ser evitado?
14. Existe algum conflito que não foi resolvido? Por quê?
15. Os problemas da empresa interferem ou já interferiram na vida familiar? Conte-me como.
16. Você acha que o Sr. Fundador tem planos de se afastar da empresa, por agora?
Quando você acha que isso vai acontecer?