



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MATEUS PEREIRA DE QUEIROZ

**ANÁLISE DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA
GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE
DE CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE
2023**



MATEUS PEREIRA DE QUEIROZ

**ANÁLISE DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA
GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE
DE CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de Artigo Científico apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof(a). Luciene alencar Firmo Abrantes, Me.

**CAMPINA GRANDE
2023**

FOLHA DE APROVAÇÃO

MATEUS PEREIRA DE QUEIROZ

**ANÁLISE DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO
DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE CAMPINA
GRANDE-PB**

Aprovado em ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Prof(a). Luciene Alencar Firmo Abrantes, Me. (UFCG)

Prof(a). Laura Maria Aguiar Costa, Me. (UFCG)

Prof(a).Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Dra. (UFCG)

CAMPINA GRANDE

2023

ANÁLISE DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB

Mateus Pereira de Queiroz¹

Luciene Alencar Firmo Abrantes²

RESUMO:

Esse estudo teve como objetivo **analisar a dinâmica organizacional da gestão de uma empresa familiar situada em Campina Grande – PB**. As empresas familiares possuem grande relevância quando levado em conta a realidade do país, onde 90% das empresas brasileiras tem características familiares de acordo com dados do SEBRAE em 2020. Metodologicamente falando, trata-se de uma pesquisa descritiva, de caráter exploratório. Em relação a abordagem de pesquisa, trata-se de um estudo qualitativo, em que adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso aplicado em uma empresa familiar estabelecida na cidade. Em termos de resultado, é possível destacar a confusão patrimonial, inexistência de um processo de sucessão planejado, a ineficácia política de recursos humanos entre vários outros fatores identificados durante o estudo.

Palavras chave: Empresas familiares, Dinâmica organizacional, Gestão, profissionalização, sucessão.

ABSTRACT:

This study aimed to **analyze the organizational dynamics of the management of a family business located in Campina Grande - PB**. Family businesses are of great relevance when taking into account the reality of the country, where 90% of Brazilian companies have family characteristics according to SEBRAE data in 2020. Methodologically speaking, this is a descriptive, exploratory research. Regarding the research approach, this is a qualitative study, in which the case study applied in a family business established in the city was adopted as a research strategy. In terms of results, it is possible to highlight the confusion of assets, the lack of a planned succession process, the political ineffectiveness of human resources, among several other factors identified during the study.

Keywords: Family businesses, Organizational dynamics, Management, professionalization, succession.

1 INTRODUÇÃO

A transferência de funções e ocupações dentro de uma mesma família não constitui algo novo no mundo do trabalho. Este é um costume que remonta à Antiguidade, em que o homem era ensinado a seguir o ofício de seu pai, perpetuando, assim, sua atividade laboral até torna-lo um negócio familiar (ROSA, 2014).

Essa característica ainda está presente no universo empresarial através de muitas das denominadas empresas familiares, bastante comuns atualmente (ROSA; FREITAS, 2016). Não há, na doutrina atual, uma consonância acerca de uma definição sobre essas empresas. No entanto, recuperando as características mais comuns descritas pelos autores sobre o assunto, é possível conceituar as empresas familiares como um negócio formado por pessoas que são vinculadas não apenas pelo desejo de formar uma empresa, mas por vínculos que vão além dos interesses econômicos e societárias, formados por laços familiares, biológicos ou não (ROSA; CARDOSO; MAZON, 2017).

Em um panorama mundial, este modelo empresarial representa a maioria dos negócios formados nos últimos anos (ROSA; CARDOSO; MAZON, 2017). No Brasil, por sua vez, este cenário não é diferente, representando as empresas familiares cerca de 90% de todos os empreendimentos constituídos, contribuindo de forma relevante para 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e para a formação de 75% dos campos de trabalho formal (SEBRAE, 2020).

Apesar de, aparentemente, a existência de uma relação familiar e harmônica que anteceda a criação do negócio ser uma característica que poderia levar ao sucesso de sua gestão e de seus resultados, a realidade demonstra que muitos são ainda os desafios que este modelo de negócio deve enfrentar. Estes desafios contribuem para o fato de que, em 75% dos casos, essas organizações fecham as portas antes de seu terceiro ano de existência, motivadas, principalmente, por brigas familiares que interferem na gestão da empresa e por sucessões mal sucedidas (HELENO *et al.*, 2018).

Ante o exposto, o presente artigo tem o ímpeto de responder ao seguinte questionamento: como se dá a **dinâmica organizacional da gestão de uma empresa familiar situada em Campina Grande – PB?**

Para responder a esse questionamento, este trabalho objetiva **analisar a dinâmica organizacional da gestão de uma empresa familiar situada em Campina Grande – PB.**

Atento a este panorama, o presente artigo tem sua relevância teórica demonstrada na medida em que o tema “empresas familiares” tem sido recorrente no debate formulado por diversos autores, a exemplo de Castro, Borges e Brito (2008) e Barbosa (2009). De modo específico, a presente pesquisa se debruça sobre um caso de uma empresa familiar de um município do nordeste brasileiro para alcançar seu espaço no mercado e bons resultados econômicos, a fim de que, traçando a dinâmica de sua gestão, possa este trabalho servir de base bibliográfica para outros estudos.

Ademais, o presente artigo também possui relevância prática, na medida em que permitirá, aos próprios gestores participantes da pesquisa, bem como a outros que tiverem acesso aos seus resultados, fazer uso dos dados e discussões aqui aventadas a fim de que possam estabelecer melhorias na forma de gerir sua própria empresa, com o intento de alcançar os fins a que o negócio de destina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESAS FAMILIARES: A (IN)DEFINIÇÃO DE UM CONCEITO

Ao longo dos anos, a economia, de modo geral, vem contando com fortes influências do mercado empresarial, de modo que seus resultados geram repercussões diretas sobre os orçamentos estatais, principalmente em razão dos tributos incidentes sobre produtos e serviços, sobre a geração de empregos, investimentos externos, dentre muitos outros fatores.

No caso do Brasil, especificamente, essas influências, em muito, se devem às contribuições oriundas das empresas familiares, as quais, segundo Freitas e Barth (2011), detêm uma posição de destaque no mercado empresarial nacional. Isto porque grande parte das empresas brasileiras são ou já foram

negócios desse tipo em algum momento, sobretudo quando de pequeno ou médio portes.

Ademais, como bem aludem Rosa, Cardoso e Mazon (2017), atualmente, mais de 90% das empresas brasileiras são familiares e é nestas que cerca de 60% da mão-de-obra disponível no país está sendo empregada, sendo responsável por, aproximadamente, 62% do PIB nacional, daí justifica-se a importância que vem sendo conferida a este modelo negocial e a necessidade de se estabelecer uma definição para ele.

Apesar de existir, na literatura, inúmeras teorias que objetivam conceituar empresas familiares, Borges, Lescura e Oliveira (2012) entendem que não existe, ainda, um paradigma majoritariamente aceito que indique quando uma empresa pode ser considerada familiar. Assim, há autores que compreendem que uma empresa somente pode assim ser definida quando sua propriedade e gestão são realizadas por membros de uma única família. Outros admitem inserir nesse segmento também aquelas que são administradas por poucos núcleos familiares.

A despeito dessas divergências, um elemento é condutor essencial para a padronização desses empreendimentos: a família. Faco e Melchiori (2009) ensinam que, atualmente, os limites do que se entende como família ultrapassam os meros laços da consanguinidade e do parentesco legal, sendo formados também pela afetividade e pela intimidade necessárias às relações em geral. Por isso, não se pode afirmar que “família” possua uma única definição, mas várias, formadas por concepções subjetivas do que cada pessoa observa em seus próprios arranjos familiares.

Pizzi (2012) destaca que, além da família nuclear, formada, em geral, por filhos e genitores, há também a família extensa, com parentes em linha vertical e horizontal que expandem seus membros em diferentes gerações. Há, ainda, outras formas de composição familiar, como aquelas oriundas de relacionamentos poligâmicos, acrescentando um ou mais cônjuges, as famílias monoparentais, constituídas de apenas um genitor e filhos, e as famílias homoparentais, formada por adultos homossexuais e sua prole.

Dessa forma, não se concebe mais uma ideia de família baseada em um núcleo conservador composto apenas de pai, mãe e filhos biologicamente concebidos, mas, sim, em um conceito amplo, diversificado, múltiplo. Inclusive,

é justamente por causa das diversas formas de constituição familiar que não se pode falar em um conceito único de empresas familiares.

Sobre o assunto, Piccoli et al (2019) sustentam que, além das próprias formações familiares, o conceito de empresa familiar também é influenciado pela cultura de cada país. Por exemplo, explicam os autores que, no Estados Unidos, são consideradas empresas familiares aquelas que, apesar de constituídas por uma única pessoa, passam, posteriormente, a ser administradas e pertencer também a membros de sua família. No Brasil, distintamente, também podem ser consideradas empresas do tipo aquelas fundadas e administradas por uma única pessoa que possui uma família que, ainda que indiretamente, exerce influência sobre elas, como aquelas cuja maioria do capital votante pertence a membros de uma mesma família.

É este, inclusive, o conceito explorado por Lima (2009, p. 82):

A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empREENDEDOR que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil. [...] Em função do crescimento do negócio, seleciona pessoas a partir de critérios subjetivos de competência, priorizando sempre valores como a lealdade e a confiança. Geralmente, esse fundador encontra seus parceiros ou colaboradores na própria família. A partir das ações e das relações do fundador-empREENDEDOR é que surge uma determinada empresa cujo processo de desenvolvimento pode se caracterizar, ou não, como empresa familiar.

No mesmo sentido, Werner (2004) também compreende a empresa familiar como sendo o tipo de negócio que é fundado por um único indivíduo que, após desenvolvê-lo, busca o apoio de seus próprios familiares para que o auxiliem na administração e no funcionamento da empresa.

Rosa, Cardoso e Mazon (2017), por sua vez, vão em sentido contrário, compreendendo que a natureza familiar de um empreendimento não se relaciona com sua fundação, podendo ele ter sido criado por um único indivíduo ou mesmo por membros de uma família, mas, sim, com a forma como o controle de seus processos é exercido. Assim, tais autores consideram como empresa familiar aquela cuja gestão é exercida por pessoas com relações de parentesco e que tem, desde o início, o objetivo de transferi-la para as gerações seguintes.

Acrescentam Freitas e Freeza (2005) que as empresas familiares podem ser concebidas como negócios complexos caracterizados por estreitos vínculos

existentes entre a propriedade, a família e o gerenciamento do negócio, fazendo com que as relações e os princípios familiares e econômicos, por vezes, se confundam em razão da participação desses parentes no capital empresarial.

Outros autores, como Brito, Ongaratto e Bueno (2022), compreendem que, para serem consideradas familiares, as empresas precisam responder a determinados critérios, dentre os quais: a) o controle de, ao menos, 5% das ações da empresa por, pelo menos, duas gerações de uma mesma família; b) ter o objetivo estratégico de se constituir como uma empresa familiar, ou seja, que seu gerenciamento seja feito por pessoas de um mesmo núcleo familiar, ao longo de muitas gerações; c) o poder de escolha do Presidente do Conselho empresarial e do CEO nas mãos de um dos membros da família; e d) que um dos membros da família tenha poder de gestão e o desejo de dar continuidade ao negócio.

Em razão dessas múltiplas definições abordadas, Mucci (2020) sugere que, na verdade, existem diferentes tipos de empresas familiares com características variáveis, mas todas guardam entre si a família como núcleo relevante para o desenvolvimento do negócio. São eles: a) clássicas, nas quais tanto o controle quanto a gestão empresarial são realizados pelos próprios membros familiares; b) empresas em que é a família que detém a propriedade e o controle das ações empresariais, mas sua gestão é delegada a profissionais externos; e c) empresas cujo controle não é familiar, mas é a família quem influencia ou conduz as estratégias negociais.

Notadamente, este modelo empresarial, seja por sua própria origem, seja pela forma como é realizada sua gestão ou mesmo pela relação entre as pessoas que dela fazem parte, possui características bastante singulares e que, notadamente, interferem em seus resultados.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares, quando comparadas a outros tipos de negócios, facilmente se distinguem em razão de suas características peculiares que se definem não apenas pelo fato de ser formada, total ou majoritariamente, por membros de uma mesma família, mas pela forma como estes gerenciam os negócios e a propriedade empresarial.

Brito, Ongaratto e Bueno (2022) sugerem que, devido a isso, as empresas familiares apresentam uma dinâmica interna bastante distinta e que resulta, principalmente, da influência dos interesses da família sobre os interesses da própria empresa. Por vezes, estes estão relacionados com os vínculos afetivos, os valores e as tradições familiares, o que faz com que o empenho pela continuidade do negócio se deva mais ao desejo de preservar a história da família do que, de fato, ao lucro.

Assim, dispõe os referidos autores que este modelo negocial objetiva, sempre, a longevidade, vinculando a continuidade do negócio à hereditariedade, o que somente é possível quando a gestão empresarial é combinada com a gestão das emoções e do relacionamento familiar, no intento de não apenas ampliar os lucros da empresa, como também promover sua sucessão.

Além disso, outra característica bastante peculiar desse tipo de negócio traduz-se na confusão entre os valores e comportamentos familiares com os próprios valores e comportamentos empresariais. Rosa, Cardoso e Mazon (2017) trazem um grande exemplo desse distintivo ao citar as ideias de respeito e obediência à figura paterna. Assim é que, por exemplo, quando, em uma família, respeita-se a tradição de sempre obedecer aos comandos do pai, é comum que este costume seja levado para dentro da dinâmica empresarial, fazendo com que as decisões sobre o negócio sejam determinadas, maiormente, pelas opiniões paternas.

Para Lima (2009), a gestão das empresas familiares demanda um processo decisório fundamentado em critérios técnicos, objetivos e racionais. Entretanto, muitas dessas decisões são diretamente influenciadas por aspectos emocionais e afetivos que, naturalmente, estão vinculados aos laços familiares existentes e que, por isso, consistem em um fator relevante dentro do relacionamento negocial.

Discutindo sobre o tema, Moreira Jr. e Bortoli Neto (2011) determinaram seis características comuns a este tipo de negócio: 1) decisões pautadas em fatores emocionais, o que pode influenciar, principalmente, na aplicação de penalidades ou na criação de normas mais restritivas; 2) dificuldades na descentralização, com poder e a responsabilidade mais centrados nos cargos mais altos; 3) lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos, inclusive para fins de premiação e promoção de funcionários; 4) confiança

mútua, o que influencia em uma seleção emocional dos ocupantes para cargos mais estratégicos; 5) existência de conflitos, principalmente entre gerações sobre a forma como o negócio é conduzido; e 6) perfil do sucedido é igual ao perfil do sucessor, ou seja, o sucessor no sistema de gestão é, normalmente, escolhido em razão da similaridade de linha ideológica com o seu antecessor, com o fim de dar continuidade aos seus passos.

Em consonância com essas características, Lima (2009) sugere que elas, em suma, representam, por vezes, uma vantagem em relação a outros tipos de empreendimento, principalmente em razão de atributos específicos, como: melhor relação entre funcionários e dirigentes; uma cultura organizacional pautada em valores de união, senso de equipe, moral e harmonia familiar; amplo conhecimento do gestor sobre todos os processos de produção; estrutura hierárquica mais simples, o que favorece o sistema de decisão; união entre acionistas e dirigentes, facilitando a comunicação, entre muitos outros.

Ocorre que, se de um lado, tais características se mostram relevantes para o sucesso de determinados aspectos do negócio, em determinadas situações elas podem limitar o desempenho empresarial perante seus concorrentes dentro do mercado em que atuam, sendo necessário, por conseguinte, lançar mão de estratégias que viabilizem o sucesso e a continuidade dessas empresas familiares.

2.3 GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: CONFLITOS E ESTRATÉGIAS

Apesar de constituírem a grande maioria dos empreendimentos existentes no mercado brasileiro atual e serem responsáveis por parte significativa da empregabilidade no setor, o que demonstra a relevância dessas empresas para o país, as empresas familiares, distinguindo-se, como mencionado, em suas próprias características, dos outros tipos de negócios, enfrentam problemas próprios de sua singularidade. Estes problemas, inclusive, repercutem em dados sensíveis e alarmantes sobre este modelo empresarial, os quais informam, conforme Rosa, Cardoso e Mazon (2017), que apenas trinta em cada cem empresas desse tipo sobrevivem à sua segunda geração de sucessores. Esses dados pioram em relação à terceira e à quarta gerações, de modo que somente

quinze em cada cem se sustentam após os terceiros sucessores e apenas quatro aos quartos.

Isso, por conseguinte, não traz implicações apenas sobre a própria empresa, mas também dentro do núcleo familiar, o que se deve, principalmente, ao fato de que, comumente, o negócio se impõe como uma forma de união entre os membros de uma mesma família e, por isso, interfere diretamente em suas relações, de modo que, quando a empresa se desfaz, por quaisquer motivos, pode ocasionar significativas rupturas familiares (PLONER et al., 2019).

Ademais, pontos negativos existem não apenas em relação à sucessão e à dissolução desse tipo de empresa, mas na própria condução do negócio, de modo que empresas familiares, conforme estudo de Mucci (2020), estão mais sujeitas a práticas como nepotismo, conservadorismo, altruísmo parental, entrincheiramento de membros familiares, dentre inúmeras outras que podem prejudicar o desempenho dos processos e a tomada de decisões negociais.

Além disso, Lima (2009) aponta outros elementos negativos deste tipo de organização, dentre os quais: conflitos de interesse, que podem influenciar na gestão e na personalização dos problemas da empresa; mau uso ou uso indevido do capital empresarial para fins familiares, principalmente em razão da falta de regras e penalidades; informalidade no planejamento e na gestão do negócio, influenciando negativamente nos processos produtivos e nos resultados financeiros; resistência à modernização, refletindo em sua competitividade no mercado; política de recursos humanos ineficiente, pautada, principalmente, em seleção, promoção ou premiações de funcionários em razão não da competência, mas do grau de parentesco ou de critérios subjetivos, como lealdade e confiança.

Coadunando-se com esse entendimento, Brito, Ongaratto e Bueno (2022, p. 5) sugerem que:

A organização de origem familiar pode tornar-se um ambiente favorável aos surgimentos de conflitos específicos que podem resultar em problemas no desempenho da empresa. Existe a possibilidade de a empresa ser prejudicada por uma informalidade excessiva, proveniente dos convívios dos membros da empresa em seu ambiente familiar, até mesmo reproduzindo o ambiente doméstico dentro da empresa, sua hierarquia e favoritismo, com a promoção de parentes acima de competências profissionais e de modo que os controles formais da empresa sejam prejudicados. Citando as desvantagens, são listadas: frequentes disputas pelo poder entre os membros da

família; complexidade na separação do papel desempenhado no ambiente familiar e na empresa e resistência na demissão do sucessor, mesmo que este não apresente um desempenho satisfatório. (BRITO; ONGARATTO; BUENO, 2022, p. 5).

Desta feita, faz-se necessário, portanto, estabelecer um modelo de gestão pautado em estratégias que viabilizem a continuidade do negócio familiar a partir da superação de todos os elementos negativos que estão associados a suas características próprias. No Quadro 1 abaixo, adaptado da pesquisa realizada por Pitol *et al.* (2014), é possível observar os principais problemas apresentados por este modelo negocial e as estratégias comumente utilizadas para gerenciar estes conflitos. As dimensões teóricas trazidas Pitol *et al.* (2014) embasarão esse estudo. Elas podem ser visualizadas no quadro a seguir :

Quadro 1 – Principais conflitos e estratégias utilizadas para sua resolução em empresas familiares

Fontes de conflito	Descrição e propostas à Gestão Estratégica
Processo sucessório mal resolvido	<p>É o principal momento para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa familiar. É quando acontece a “transmissão gerencial e patrimonial”, ou seja, a “transferência ideológica” da empresa do fundador para o sucessor. Contudo, nem sempre este está suficientemente capacitado, existem interações familiares interpondo-se aos negócios, fundador recusando-se a sair do cargo, funcionários mais antigos rejeitando a sucessão, sucessor não se interessando pelos negócios da família.</p> <p>Proposta estratégica: (i) Elaborar gradativamente o processo de sucessão, preferencialmente quando o fundador ainda está presente; (ii) transferir aos herdeiros os bens patrimoniais e, também, o “legado ideológico” e cultural.</p>
Falta de profissionalização	<p>Descrição: Tornar uma empresa profissional, não depende de contratar profissionais, mas sim, identificar a melhor competência para determinadas funções, as quais podem ser encontradas na própria família ou fora dela. Por outro lado, nem sempre os gestores estão preparados para trabalhar em determinados cargos por falta de conhecimento técnico, falta de liderança e estratégias gerenciais.</p> <p>Proposta estratégica: (i) Identificar a pessoa certa para cargos de liderança, independente de pertencer ou não à família; (ii) oportunizar a profissionalização dos gestores e funcionários, desde o momento da fundação da empresa; (iii) criar parcerias com organizações especializadas em diferentes áreas: consultores, auditores, contadores, advogados, psicólogos, etc.; (iv) trabalhar em rede com empresas afins.</p>
Falta de diálogo entre os sócios	<p>Descrição: A empresa não pode abrir espaço para brigas internas e disputas de poder, conflito de idéias e papéis entre os sócios, bem como, a desconfiança entre familiares, mesmo que, em muitas vezes, é inevitável o conflito entre os sócios, especialmente se considerando as lutas e sonhos dos mesmos.</p> <p>Propostas estratégicas: (i) priorizar o diálogo entre sócios; (ii) gerir problemas com foco na empresa/negócio</p>
Não considerar a cultura da família na gestão da organização	<p>Descrição: Na maioria dos casos, existe uma forte interação entre família-empresa o que, praticamente, se torna visível as ligações pessoais nos negócios da família. Por este motivo, torna-se quase</p>

	<p>impossível extinguir de uma organização os valores, os laços afetivos e as crenças que foram moldadas através do relacionamento familiar e que, futuramente, podem se tornar o fio condutor para uma reconstrução empresarial.</p> <p>Propostas estratégicas: (i) Manter viva, na empresa, a história familiar, os princípios e sonhos do fundador, a lealdade e vínculos afetivos das gerações futuras.</p>
Contratação de funcionários parentes	<p>Descrição: Os papéis na família e na empresa tendem a tornar-se confusos, pois pode surgir “sobreposição de papéis da família no ambiente organizacional”: da mesma forma que são pais, filhos, noras, desempenham igualmente funções de gerentes, diretores, empregados, acionistas e/ou detentores potenciais do patrimônio. Com isso, “as relações tornam-se muito mais complexas, dado que não se trata de meros funcionários, mas sujeitos que possuem laços de afetividade”. Da mesma forma, os funcionários parentes podem receber elevados privilégios em relação aos demais funcionários, causar grandes conflitos na empresa, como: interesses pessoais e familiares interferindo na empresa, decisões centralizadas e não embasadas em planejamentos empresariais e/ou de construção de resultados, relacionamentos conflituos entre sócios, etc.</p> <p>Propostas estratégicas: (i) Agir com profissionalismo, sem exceções, no cumprimento de normas internas da empresa; (ii) otimizar os recursos humanos que fazem parte das famílias sócias.</p>
Remuneração não definida para os membros das famílias proprietárias	<p>Descrição: Muitas empresas não conseguem administrar separadamente o dinheiro da empresa e da família. Algumas possuem salários fixos, porém, sempre que a família precisar fazem-se concessões permitindo que os mesmos retirem valores acima do salário fixado.</p> <p>Propostas estratégicas: (i) Agir de forma profissional mantendo-se com o que é fixado pelos sócios; (ii) definir um plano de cargos e salários correspondente às funções de todos os membros da família que trabalham na empresa.</p>
Dificuldade de separar a empresa e a família	<p>Descrição: Os gestores, geralmente, sentem grande dificuldade de separar a vida profissional empresarial da vida pessoal e/ou familiar. Trabalham muito e vivem intensamente os problemas da vida da empresa, sacrificando muitas vezes a vida familiar. Muitas vezes, os problemas da empresa se alargam no seio da família e vice-versa, atrapalhando uma gestão profissional empresarial.</p> <p>Propostas estratégicas: (i) Otimizar laços afetivos familiares para gerar objetivos comuns na empresa; (ii) Definir responsabilidades e papéis na empresa; (iii) Agir equidade para saber separar vida familiar e empresarial.</p>

Fonte: Pitol *et al.* (2014, p. 6).

Além dessas estratégias, pode-se pensar, ainda, em retomar noções relevantes ao próprio contexto empresarial, de modo geral, e que podem ser aplicados a estes tipos de negócio com o fim de contornar a informalidade que, comumente, distingue tanto seus processos quanto sua gestão, como é o caso do “planejamento estratégico, planejamento da sucessão, a governança e a profissionalização, constituindo variáveis que permitem apreender diferenças em relação a empresas não familiares” (VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2021).

Tanto o planejamento estratégico quanto o da sucessão, segundo Dantas, Nade e Grangeiro (2020) implicam na construção de um plano de longo prazo a ser seguido em relação aos processos, à gestão e à sucessão da empresa familiar, compreendendo a formulação de objetivos, o estabelecimento de prioridades, a identificação de familiares com capacidade e conhecimento para gerir os negócios, a elaboração de um plano sucessório e a documentação de todos esses aspectos para que ocorram formalmente.

A governança dentro de empresas familiares, por sua vez, implica, conforme Barbosa (2009), em saber administrar todas as nuances das relações afetivas e financeiras que as compõem e conciliar os diferentes interesses familiares e das demais pessoas envolvidas, bem como os conflitos que possam surgir.

Finalmente, outra grande estratégia a ser utilizada com o fim de contornar eventuais problemas condizentes com a própria natureza dos negócios familiares é a profissionalização da gestão. Esta estratégia recai com mais afinco sobre a gestão dos recursos humanos disponíveis na empresa, fazendo com que, conforme Castro, Borges e Brito (2008, p. 7), sua administração se torne menos pessoal e familiar para “tornar-se mais racional, impessoal e profissional”.

Os mesmos autores sugerem que essa profissionalização não implica, necessariamente, no afastamento de todo o núcleo familiar das funções de direção do negócio e na contratação de profissionais externos com conhecimento e capacidade comprovados para suas respectivas funções. Na verdade, ela deve ser compreendida como um processo de capacitação das pessoas que já compõem a cúpula estratégica da empresa, desde que respeitados critérios de competência, conhecimento e vocação para administrar, em comunhão com a criação de regras formais e padronizadas de seleção, premiação e promoção.

Notadamente, as características positivas e negativas destacadas anteriormente não estão presentes em todas as empresas familiares, tampouco elas passam, de forma unânime, pelos mesmos problemas e desafios para o sucesso do negócio ou utilizam de iguais estratégias para contorná-los. Por isso, este trabalho tem o fim de analisar, na prática, os desafios apresentados por uma empresa familiar do Município de Campina Grande – PB e as estratégias utilizadas por ela para superá-los e manter-se no mercado empresarial.

3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa descritiva, destinando-se, como informa Prestes (2003), a realizar registros e a analisar, classificar e interpretar dados coletados. A pesquisa também se classifica como exploratória, na medida em que objetiva desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias a partir de uma maior familiaridade com o problema proposto que fornece uma perspectiva geral e aproximativa sobre os fatos pesquisados.

Em relação a abordagem de pesquisa, trata-se de um estudo qualitativo, que serve à compreensão de fenômenos específicos a partir de dados que descortinam não um equivalente numérico, mas significados e essências, explicando relações, transformações, consequências e dinâmica de um fenômeno (OLIVEIRA, 2011).

No que se refere à estratégia de pesquisa, o estudo classifica-se como estudo de caso, realizado com uma empresa familiar do Município de Campina Grande – PB. Para fins deste estudo, atribui-se a empresa familiar o conceito proposto por Leone (1992), segundo o qual este tipo de negócio se caracteriza por sua idealização por um membro da família, pela participação de familiares na propriedade e na direção da empresa, pela identificação entre os valores familiares com os valores empresariais e pela linha sucessória hereditária.

O caso foi escolhido a partir dos seguintes critérios: (1) se enquadrar como um negócio familiar; (2) ter CNPJ ativo; (3) ter aceitado participar da entrevista; (4) ter assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a participação desta pesquisa.

Os dados coletados foram angariados por meio de uma entrevista online, feita a partir de um roteiro estruturado (APÊNDICE A). Devido a coleta ter sido realizado em dezembro, mês com alto índice de atividade de comércio o roteiro foi encaminhado aos gestores da empresa escolhida em arquivo PDF através de e-mails por eles disponibilizados com antecedência. As respostas, da mesma forma, foram também fornecidas por meio eletrônico, em arquivos do Word 2010, via e-mail e em horário flexível e conveniente com a disponibilidade de cada um deles, após o que foram submetidas à análise deste pesquisador, contendo

perguntas subjetivas, que foram estruturadas seguindo o modelo de Pitol *et al.* (2014).

Quadro 2 – Categorias de análise

Categorias	Descrição
Processo sucessório	Análise do percurso adotado pelos membros da família para conduzir e consolidar cada ingresso/transição nos cargos de estão da empresa familiar.
Profissionalização da gestão	Qualificação dos familiares e outros funcionários para exercício dos cargos; Redes/parcerias para capacitação profissional.
Elementos da cultura organizacional	Dificuldades e conflitos entre familiares; Desafios apresentados na solução de conflitos e na alocação de todos os membros da família proprietária na empresa; Percepção da empresa: princípios, valores, sonhos e vínculos; Sentido de pertença da empresa; Segredo para uma empresa prosperar.
Sistemas e processos administrativos para o crescimento organizacional	Controles de gestão; Aspectos econômico-financeiros da empresa; Relação entre família e empresa.

Fonte: Adaptado de Pitol *et al.* (2014, p. 8).

Em relação ao roteiro de entrevista, o primeiro bloco era formado por questões para formação de um perfil sociodemográfico dos participantes, contendo perguntas objetivas. No segundo bloco de questões, utilizou-se o modelo adaptada de Pitol *et al.* (2014) utilizando os quesitos categorizados como tema para o bloco e suas descrições como base formadora dos questionamentos de cunho subjetivo, foram direcionadas à coleta de dados necessários a responder ao objetivo proposto inicialmente, voltadas às características da empresa familiar investigada.

Para a análise de dados e apresentação dos resultados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que se divide em três etapas: a pré-análise, realizada a partir de leituras flutuantes das entrevistas transcritas, possibilitando um contato mais aprofundado do pesquisador com os discursos dos sujeitos pesquisados; a exploração do material coletado, na qual foram definidas as unidades de registro e de contexto, bem como as categorias de análise; e o tratamento dos resultados, no qual é possível elencar uma série de critérios que permitem uma correta categorização dos dados.

Como forma de manter a descrição e preservar a identidade dos participantes da pesquisa, estes foram identificados por letras e numerais aleatoriamente escolhidas segundo o grau de parentesco. Assim, utilizou-se “P1”

como identificador do pai, “M1” da mãe, “F1” e “F2” como identificadores dos filhos, todos integrantes da empresa.

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO

4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Para compreender e analisar os dados, foi necessário entender como surgiu a empresa e como se comporta na contemporaneidade. Diante disso, foi identificado que a empresa tem 12 anos de história na cidade de Campina Grande – PB contando apenas com uma unidade. Começou como um pequeno Buffet e se transformou em uma referência na cidade. A empresa trabalha no ramo alimentício com a organização e realização de festas e eventos com o seu buffet.

O negócio teve início com duas pessoas, identificadas como P1 e M1, as quais fizeram com que a empresa chegasse à proporção atual, contando hoje com 12 funcionários, incluindo P1, M1, F1 e F2, que se distribuem entre organização de eventos, planejamento e controle financeiro e logístico, criação de conteúdo, produção de refeições, controle de estoque alimentício, administração das redes sociais, logística de atendimento ao cliente de formas presencial e virtual, dentre vários outros afazeres e funções necessários ao bom funcionamento da empresa. Em razão disso, o negócio se consolidou no mercado como um Buffet que tem estrutura familiar.

Os participantes da pesquisa e integrantes do empreendimento e, conseqüentemente, do núcleo familiar, ao apresentarem as respostas para o roteiro, demonstraram um perfil socioeconômico que será analisado no tópico a seguir.

4.2 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS PARTICIPANTES

Inicialmente, o roteiro de entrevista se destinou a criar um perfil socioeconômico dos entrevistados, de modo que observou-se que 50% são do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Em relação à idade, os fundadores (P1

e M1) estão na faixa etária entre 45 e 55 anos, enquanto os mais jovens (F1 e F2), seus filhos, possuem entre 20 e 30 anos.

Quanto à escolaridade, é interessante mencionar que os fundadores possuem apenas o Ensino Médio (completo e incompleto), enquanto a geração mais jovem do negócio está cursando o Ensino Superior.

Interessante frisar que esta também é uma característica identificada por Freire et al. (2020) nos processos de sucessão de outras empresas familiares investigadas em seu estudo, concluindo que a geração mais jovem, notadamente, os pretensos sucessores dos negócios, possuíam nível de escolaridade maior que o dos indivíduos a serem sucedidos.

O tempo de trabalho na empresa também é condizente com a faixa etária e a participação na criação do negócio, de modo que M1 e P1, por serem fundadores, integram o negócio desde seu início, ou seja, há 12 anos, enquanto F1 e F2 contam com 6 e 5 anos de casa, respectivamente.

Quanto às funções e cargos desempenhados por cada um, F2 e P1 são responsáveis pela organização financeira e logística da empresa, enquanto F1 e M1 dividem a responsabilidade sobre a cozinha e redes sociais.

Após o breve histórico sobre formação e ramo de atuação da empresa familiar escolhida e a construção do perfil socioeconômico dos entrevistados, serão, abaixo, analisadas as respostas fornecidas aos quesitos contidos no roteiro de entrevista, dentro das categorias de análise anteriormente identificadas.

4.3 CATEGORIA I: PROCESSO SUCESSÓRIO

Inicialmente, viabilizando discussões acerca do processo sucessório da empresa, questionou-se aos participantes se existe um planejamento a respeito e como seria definido, ao que responderam, de forma unânime, que não há um processo sucessório estabelecido, haja vista que são os fundadores que cuidam do negócio. Entretanto, P1 e M1 complementaram suas respostas aduzindo que, apesar de não haver um planejamento nesse sentido, a ideia é a de que F1 e F2 deem continuidade ao empreendimento no futuro.

Tal fato é comum em empresas do tipo, apesar de não constituir uma característica da maioria. É o que prova o estudo de Pierosan (2017), realizado

com mais de cem famílias empresárias da Serra Gaúcha, segundo o qual em mais de 28% delas não houve planejamento sucessório, tendo a transição ocorrido naturalmente entre gerações. No entanto, a autora sugere que este planejamento não se torna menos importante em razão disso, haja vista que auxilia na prevenção de futuros conflitos empresariais e familiares, principalmente quando há mais de um filho sucessor em potencial e da chegada de outros colaboradores, como noras e genros, o que pode conduzir a desacordos em relação à gestão.

Seguidamente, foram os participantes indagados se já havia sido realizado algum processo sucessório dentro da empresa, ao que foi respondido de forma negativa, unanimemente, principalmente considerando que os fundadores ainda integram a gestão do negócio.

Quanto à condução para o ingresso/transição de cargos de gestão, os participantes responderam da seguinte forma:

Não temos mudanças drásticas na nossa estrutura gerencial. Estamos bem delimitados e conseguimos cuidar da gestão. (F1).

Não existe mudanças na empresa em relação a cargos, pois nós da família tomamos conta da gestão e na estrutura já temos a função de cada um bem definido. (F2).

A condução para ingresso e mudanças de cargos é mediante reuniões com a família, mesmo os meninos sendo jovens também é levado em conta as suas percepções de mercado e também as necessidades que a empresa tem. (P1).

É baseado em reuniões no que diz respeito ao grau de importância e as necessidades. (M1).

No mesmo sentido foram as respostas obtidas sobre o percurso adotado para conduzir e consolidar a transição de cargos na gestão empresarial, nas quais os respondentes indicaram o seguinte:

Temos que avaliar qual a melhor estratégia, qual a necessidade e por qual motivo. Realizamos as nossas reuniões com esse interesse. (F1).

A partir de decisões que surgem em nossas reuniões que fazemos constantemente. (F2).

Através das necessidades que a empresa tem, se é preciso alteração em sua estrutura, mas normalmente não temos mudança na parte de cima da nossa estrutura gerencial. (P1).

Normalmente a empresa não é alvo de mudanças, pois não temos muitos funcionários, 12 no total. (M1).

As respostas acima fornecidas, portanto, indicam a inexistência de um processo planejado e formalizado para o ingresso/transição nos cargos de

gestão, de modo que as funções de cada um ficam limitadas àquelas inicialmente mencionadas no perfil socioeconômico dos participantes. Isso, conseqüentemente, como bem alude Rocha (2007), representa um risco para o negócio na medida em que a grande maioria dos empreendimentos familiares não consegue sobreviver ao processo de transição de cargos de gestão, principalmente quando não há um processo bem delimitado que permita a preparação dos que ingressarão/transicionarão para os papéis que lhe serão atribuídos.

4.4 CATEGORIA II: PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Os quesitos do roteiro se destinaram a descortinar os aspectos relacionados à qualificação e profissionalização de familiares e funcionários para exercício dos cargos que ocupam dentro do negócio familiar.

Assim, a princípio, questionou-se quantos membros de uma mesma família estão integrados na organização, administração e/ou funcionamento da empresa. Os respondentes, então, consignaram que, dos 12 funcionários, apenas 4 pertencem à mesma família (P1, M1, F1 e F2) e são os únicos responsáveis pela gestão empresarial, enquanto os demais são designados para outras funções.

Indagados sobre como é definida a política de recursos humanos da empresa (contratações, promoções e demissões) e se há interferência, ainda que indireta, do parentesco sobre as decisões a ela pertinentes, os respondentes indicaram que:

Sim, os meus pais ainda tem a última palavra na empresa mas eles também levam em conta a opinião dos outros membros da gestão, meu irmão e eu. (F1).

A política de recursos humanos é feito a partir da análise de necessidades que a empresa tem, se existem demanda suficiente, se existe a necessidade de contratação demissão, isso tudo surge dia após dia, pois lidar com o mercado e com o comportamento humano é bem complicado hoje em dia. (F2).

Previamente tem reuniões para discussão para chegar em consenso, damos preferência a conhecidos quando for contratar. Os meninos deixam a última palavra para nós, mesmo tendo voz dentro da empresa prevalece o respeito e a confiança por nós. (P1).

Por meio de reuniões mensais, mas só se existir realmente a necessidade de mudança, pois as 12 pessoas que já realizam os serviços são o suficiente, mas se existir necessidade de contratação, faremos reuniões para decidir a melhor estratégia e escolha. (M1).

Denota-se, assim, que a política de recursos humanos desenvolvida pela empresa é deficitária, na medida em que baseia-se apenas na demanda dos serviços e na necessidade de pessoal, tendo como última palavra a dos fundadores em detrimento da dos demais gestores. Isso, por conseguinte, se assemelha aos resultados obtidos por Brandão (2021) com empresas familiares de Ribeirão Preto, as quais, na gestão de RH, privilegiam um espécie de Departamento de Pessoal, ou seja, a execução de tarefas rotineiras de gestão somente para avaliar a necessidade de contratar, o cumprimento da legislação trabalhista e fazer folha de pagamento, deixando de lado, por exemplo, políticas de recrutamento e seleção de estagiários, treinamentos, programa de admissão de talentos, dentre outros.

Com relação à separação das funções de cada colaborador/familiar dentro da empresa, os participantes, ainda que indagados sobre como esta divisão ocorre em relação a todos os funcionários, revelaram apenas as funções desempenhadas pelo núcleo familiar, conforme já descrito no perfil socioeconômico acima discutido. Desse modo, F1 e M1 cuidam da cozinha, da demanda e das redes sociais, enquanto P1 e F2 se destinam a funções burocráticas, como planejamento financeiro e contratação de pessoal. Segundo F1, a separação de funções dessa forma, por ser antiga, facilita o seu desempenho diário, tendo em vista que há um cronograma com atividades diárias para cada familiar.

Ainda, quando questionados se os funcionários contratados pela empresa, sejam parentes ou não, possuem alguma qualificação para desempenhar as funções para as quais foram destinados e se a empresa oferece algum tipo de capacitação profissional, todos os respondentes indicaram que não há exigência ou prova de qualificação profissional nas contratações, tendo em vista que priorizam a contratação de pessoas conhecidas e que já trabalharam anteriormente na empresa.

Sobre o assunto, Silva (2019) sugere que esta é uma conduta bastante presente nas organizações familiares, na medida em que estas propendem a articular uma cultura organizacional, inclusive no que diz respeito às contratações, associada às relações existentes dentro e fora do negócio, despreendendo-se de critérios objetivos, como análise de currículo, experiência ou qualificação de pessoal, favorecendo colaboradores em razão de vínculos

afetivos, o que incide em riscos de conceder privilégios desnecessários e não condizentes com o serviço oferecido e, em diversos casos, de não observar devidamente a legislação trabalhista.

4.5 CATEGORIA III: ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Continuamente, os participantes foram questionados se os conflitos relacionados à gestão empresarial se confundiam com os conflitos familiares (com implicações recíprocas) e qual seria a estratégia utilizada para que isso não ocorresse, permitindo, assim, a distinção dos dois espaços (familiar e empresarial). As respostas obtidas foram:

Não, prezamos pela dignidade e respeito da nossa família, sempre que possível fazemos reuniões para alinhar nossas estratégias. (F1).

Sim, constantemente discordamos de certas coisas que acontecem dentro da empresa, mas tentamos fazer reuniões para deixar tudo em pratos limpos e evitar levar problemas para casa. (F2).

De certa forma, sim! Porque normalmente como passamos o dia aqui dentro tem sempre algo que nos leve a refletir e no final somos todas pessoas de carne e osso, sentimentos e tudo mais, quando acontecem coisas boas ficaremos felizes, quando existe discordância ficamos mais propensos a discutir, mas a prioridade é conversar para não levar problemas para casa. (P1).

Sim, pois além da empresa somos uma família, o que acontece dentro da empresa reflete em casa, como também ao contrário. Por isso conversamos muito para não ter que levar problema para casa. (M1).

Quanto as estratégias utilizadas para a resolução desses conflitos, os respondentes apontaram, de forma unânime, o diálogo como a principal delas, o qual é realizado através de reuniões com a equipe gestora a fim de consolidar um alinhamento organizacional, sanar discordâncias e evitar conflitos internos.

Silva (2017) sugere que é uma característica própria das empresas familiares a interdependência entre trabalho e família, o que pode ocasionar duas possíveis consequências: a facilitação trabalho-família ou o conflito trabalho-família, de modo que, havendo harmonia em um domínio, muito provavelmente também haverá no outro e, havendo conflitos, o mesmo ocorre. Para que não haja interferências negativas, portanto, devem os gestores administrar os conflitos familiares, utilizando técnicas apropriadas, dentre as quais, as reuniões de pessoal, com o fim de identificar, discutir e resolver o problema.

A respeito da definição de valores, princípios e metas empresariais e sua possível confusão com os valores e objetivos familiares, os respondentes indicaram uma consonância entre a identidade empresarial e a familiar neste sentido, a partir das seguintes respostas:

Como disse anteriormente, damos ênfase na dignidade e respeito da família, portanto é baseado na nossa família. (F1).

Sim, foram baseados com a nossa conduta, portanto tem a nossa identidade como empresa e como família. (F2).

Foram definidas de acordo com a identidade familiar, dessa forma acaba sendo confundida com os nossos objetivos que são o respeito, fidelidade e vários outros princípios que regem a família. (P1).

Escolhido a partir do que somos como família, nossa base familiar. (M1).

Sobre o tema, Zouain (2011) lembra que a identificação dos valores empresariais com os familiares é, justamente, uma das características que auxiliam na identificação e definição de uma empresa como negócio familiar. No entanto, sugere o autor que, apesar disso representar, muitas vezes, algo benéfico para o empreendimento, na medida em que são levados para o empreendimento valores éticos e morais relevantes, é necessário cautela, principalmente quando tais valores influenciam sobremaneira na tomada de decisões ao invés de opiniões pensadas e formuladas pela maioria, quando contrariam leis e práticas sociais convencionais, quando atrapalham o processo sucessório e a política de RH, dentre outros fatores.

Quando questionados sobre a existência de um sentido de pertencimento dos funcionários em relação à empresa, sejam eles familiares ou não, todos responderam afirmativamente, indicando que, mesmo os funcionários que não pertencem ao núcleo familiar são tratados como se assim fossem, principalmente pelo fato de que muitos trabalham na empresa há muito tempo, o que, segundo os entrevistados, contribui para tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso.

Tal prática também se mostra bastante comum em negócios do tipo segundo Barreto e Barreto (2016), principalmente quando se tratam de pequenos negócios, como é o caso da empresa participante da presente pesquisa, nos quais o número reduzido de funcionários implica em um convívio diário mais próximo. Note-se, entretanto, que tal aspecto pode levar ao surgimento de riscos empresariais, na medida em que o tratamento de todos os

funcionários como familiares pode implicar em uma facilitação negativa do trabalho, relativizando, assim, obrigações e responsabilidades.

Ao apontar as estratégias consideradas mais eficazes para que a empresa, enquanto negócio familiar, alcançasse o sucesso pretendido, os respondentes abordaram diferentes perspectivas sobre o tema, assim:

Fazemos tudo pensando no nosso futuro tanto financeiro quanto em relação ao prestígio que temos e que podemos alcançar, então o que for preciso fazer tenho certeza que faremos para alcançar com nossos objetivos. (F1).

Ter muita perseverança e saber lidar uns com os outros, pois além de uma empresa somos também uma família. (F2).

O trabalho em equipe, se torna nossa principal arma. Principalmente de nossa família que toma conta da gestão. (P1).

Bastante diálogo pois acima da empresa zelo por nossa família. (M1).

Denota-se, assim, que os respondentes apontaram diferentes estratégias para alcançar o sucesso empresarial, tendo, em suma, F1 indicado o planejamento financeiro e o zelo pelo nome da empresa, enquanto os demais descortinaram aspectos relativos ao diálogo e ao trabalho em equipe. De fato, conforme Freire et al. (2020), estas são estratégias valorosas para alcançar bons resultados nos negócios familiares, principalmente considerando que o progresso da empresa e as relações entre os membros possuem implicações mútuas, de modo que a saúde de um conduz à harmonia do outro.

4.6 CATEGORIA IV: SISTEMAS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

Com o fim de descortinar os processos administrativos desenvolvidos pelos entrevistados para alcançar o sucesso e o crescimento da empresa, foi, inicialmente, questionado como as relações familiares influenciam no uso dos bens empresariais, ao que responderam:

Não conseguimos dividir muito bem o que é nosso e o que seria da empresa, no final nós precisamos também do que a empresa nos proporciona como o carro, algum dinheiro de caixa para urgência e isso as vezes nos salva no momento que mais precisamos. (F1).

Utilizamos todos os bens como os carros e motos como se fossem nossos, pois de certa forma são para nossas necessidades e da empresa. (F2).

De certa forma não tem uma divisão, até porque os nossos bens são também da empresa e vice versa. (P1).

Não existe uma regra, pois o que existe na empresa é nosso também, então utilizamos quando é necessário. (M1).

As respostas sugerem, assim, que há confusão patrimonial entre os bens da empresa e os pertencentes ao núcleo familiar, o que, segundo Rodrigues (2019), pode acarretar em situações de risco para o patrimônio empresarial, principalmente devido à possibilidade de abuso da personalidade jurídica, desvio de finalidade desses bens, práticas contábeis irregulares ou pouco saudáveis para o empreendimento, dentre outros.

Ao responderem sobre a prevalência e a influência da opinião de algum familiar sobre as decisões da empresa em detrimento da opinião da maioria, todos os participantes indicaram que são os fundadores (P1 e M1) que têm opinião de maior peso nas decisões e, mesmo que o diálogo entre todos os respondentes seja precedente de decisões difíceis, a última palavra sempre pertence aos dois, pois consideram ter mais experiência no ramo empresarial.

Denote-se, a partir de tais respostas, que o grau de escolaridade não se sobrepõe ao nível de experiência na função gestora para a tomada de decisões, na medida em que os gestores com menor escolaridade e mais tempo na função são os que têm maior peso nas decisões, o que também foi característica identificada no estudo de Heleno (2018), segundo o qual os gestores mais antigos se sobrepunham aos mais novos no processo decisório, ainda que a qualificação destes últimos fosse bastante superior, sendo esta uma forma de respeito e de propagação nas ações empresariais de práticas que são comuns no âmbito familiar.

Ainda, questionados sobre qual desafio consideram ser o maior dentre os enfrentados pela empresa atualmente relacionado ao fato dela ser um negócio familiar, os entrevistados responderam:

A comunicação, pois as vezes precisamos tomar uma decisão rápida e não temos todos disponíveis para perguntar ou questionar sobre o assunto. (F1).

Controlar os sentimentos nos momentos difíceis que a empresa passa. (F2).

Separar o dinheiro da família e o que corresponde com o da empresa. (P1).

Conseguir separar as contas da empresa e da família é o maior desafio hoje em dia. Mas nada que fuja do nosso controle. (M1).

Note-se que F1 e F2 refletiram dificuldades relacionadas ao próprio entrosamento familiar, como a comunicação para a tomada de decisões e o

controle dos sentimentos, enquanto P1 e M1 descortinaram aspectos relativos à separação dos bens patrimoniais. Isso sugere, assim como o estudo de Brito, Ongaratto e Bueno (2022), que as gerações mais novas dentro da gestão empresarial estão sujeitas a desafios já superados pelas mais antigas, como os conflitos internos relacionados a sentimentos pessoais e familiares que espelham nos negócios, enquanto estas últimas enfrentam maior dificuldade com questões burocráticas.

Interessante frisar que a última pergunta diz respeito, justamente, às dificuldades apontadas por P1 e M1 em suas respostas acima transcritas, de modo que, quando questionados se há distinção entre o capital empresarial e o capital familiar, as respostas dos entrevistados demonstraram divergência:

Sim, mas por vezes precisamos usar capital para solucionar problemas pessoais, mas tomamos como por empréstimo, temos que repor para cobrir o gasto anterior. (F1).

Não, na maioria das vezes acabamos juntando as contas como por exemplo plano de saúde do nosso irmão pequeno e também compra de insumos, mas isso de certa forma nunca causou nenhum tipo de abalo na nossa estrutura enquanto empresa. (F2).

Nem sempre, mas tentamos colocar um controle pois as vezes acontece de precisarmos para a família. (P1).

Não, pois existe uma certa dependência do caixa da empresa em momentos de necessidade. (M1).

Denota-se que as respostas foram consonantes com as fornecidas quando questionados sobre o uso de bens da empresa para outros fins, demonstrando, assim, que a confusão patrimonial engloba não apenas estes, mas também os recursos financeiros do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de analisar a dinâmica organizacional da gestão de uma empresa familiar situada em Campina Grande – PB. A partir dos dados levantados no presente estudo, foi possível evidenciar diversos comportamentos de risco para o sucesso empresarial e o alcance de bons resultados no empreendimento, como, por exemplo, a ausência de planejamento sucessório e de política de recursos humanos, a confusão patrimonial entre bens da empresa e bens familiares, o uso indevido de recursos empresariais para fins que não são os da empresa, o recrutamento de pessoas sem qualificação, a

tomada de decisões baseada não no pleito majoritário, mas na opinião dos gestores mais antigos, dentre outros.

Isso, conseqüentemente, pode conduzir a diversos conflitos na gestão empresarial, tanto no que diz respeito ao planejamento financeiro e à tomada de decisões importantes para o negócio quanto no futuro processo de transição de gestores, os quais, conseqüentemente, podem implicar também em conflitos familiares.

A despeito disso, existem algumas atitudes que podem ser adotadas pelos gestores entrevistados a fim de garantir a saúde da empresa familiar, como, por exemplo, o estabelecimento de salários fixos para todos os membros da família, a contratação de mão de obra qualificada tanto para as atividades fim quanto para as de gestão, a adoção de sistemas contábeis e de controle de finanças, a separação entre os bens e recursos familiares e empresariais, a adoção de decisões baseadas em opiniões majoritárias, a qualificação dos gestores, dentre outros.

Ressalte-se que, apesar das conclusões acima formuladas, o estudo não tem a pretensão de esgotar as pesquisas sobre o tema, na medida em que possui limitações temporais e amostrais que não permitem a generalização dos conhecimentos aqui produzidos, havendo, portanto, a necessidade de que outros estudos sejam formulados a fim de sanar as lacunas eventualmente existentes sobre o assunto.

No que se refere as limitações do estudo, relata-se a dificuldade de ter um contato mais direto com os colaboradores da empresa, levando em conta todo o período de tentativas de comunicação terem sido no período de mais demanda da empresa, que são as festividades de fim de ano, além disso, está o acesso limitado aos colaboradores devido a sua jornada diária de trabalho. Ademais, outra limitação foi o curto espaço de tempo para a realização da aplicação e analisar os dados necessários para ter a maior assertividade possível.

Assim, como proposições para novos estudos, diante do que foi abordado, está a necessidade de um estudo ainda mais aprofundado sobre o tema, trata-se de um tema muito extenso e que além da muita importância acadêmica, tem grande relevância na sociedade no que diz respeito as relações humanas e econômica no que diz respeito a grande quantidade de empresas familiares que existem e que virão a surgir.

Além disso, outras proposições seriam comparar empresas familiares de outras regiões, levando em conta suas realidades econômicas, custo de vida e o ambiente em que estão inseridas, também fazer comparação com empresas familiares de outros portes, visando entender suas estruturas, relações interpessoais e vários outros fatores que possam contribuir e enriquecer ainda mais pesquisas no ramo até o momento estudado.

REFERÊNCIAS

CASTRO, C. L. C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. de. Família e relações de parentesco: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., Belo Horizonte, 2008. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ENPAD, 2008, p. 1-16.

BARBOSA, T. P. Governança na empresa familiar: implementação e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 520-521, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, M. G. P.; BARRETO, E. F. A mediação como instrumento para a resolução de conflitos nas empresas familiares. **Revista Brasileira de Administração Política**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 149-160, 2016.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista O&S**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-335, 2012.

BRANDÃO, A. M. **Gestão de recursos humanos em empresas de administração familiar de Ribeirão Preto**. 108 f. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Franca, 2021.

BRITO, T. S.; ONGARATTO, J.; BUENO, M. P. Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 1-15, 2022.

CAMPINA GRANDE. **História**. Disponível em: <https://campinagrande.pb.gov.br/historia/>. Acesso em: 10 out. 2022.

DANTAS, V. M. C.; NADAE, J.; GRANGEIRO, R. R. Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense. **Folha de Rosto**: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 97-111, 2020.

FACO, V. M. G.; MELCHIORI, L. E. Conceito de família: adolescentes de zonas rural e urbana. *In*: VALLE, T. G. M. (org.). **Aprendizagem e desenvolvimento humano**: avaliações e intervenções. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009, p. 121-135.

FREIRE, P. S. *et al.* Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Journal of Information Systems and Technology Management**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 713-736, 2020.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158-185, 2011.

FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucesso em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, p. 31-43, 2005.

HELENO, R. M. *et al.* Gestão de empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa de materiais de construção. **Revista Estudo & Debate**, Lajedo, v. 25, n. 3, p. 157-175, 2018.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca**: um estudo sob a visão do serviço social. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

MOREIRA JR., A. L.; BORTOLI NETO, A. **Empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2011.

MUCCI, D. M. A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar. **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 4-9, 2020.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

PICCOLI, R. R. *et al.* Sucessão em empresas familiares: uma análise de duas empresas da Serra Gaúcha. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 237-268, 2019

PIORESAN, C. Falta de governança e planejamento sucessório pode arriscar o futuro das empresas familiares da Serra Gaúcha. **NOI**, Caxias do Sul, v. 10, n. 1, p. 16-19, 2017.

PITOL, L. *et al.* Gestão de pequena empresa familiar: análise da dinâmica organizacional. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7., 2014, Goiânia. **Anais [...]**. Goiânia: EGEPE, 2014, p. 1-22.

PIZZI, M. L. G. Conceituação de família e seus diferentes arranjos. **Ensino de Sociologia em Debate**: Revista Eletrônica LENPES-PIBID de Ciências Sociais – UEL, Londrina, v. 1, n. 1, p. 1-9, 2012.

PLONER, A. C. *et al.* Gestão do processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Tecnológica**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 57-72, 2019.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos, da escola à academia. 2. ed. São Paulo: Rêspel, 2003.

ROCHA, W. O. **Sucessão nas empresas familiares**: um estudo de caso na empresa Alpha. 2007. 43 f. TCC (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.

ROSA, D. A.; CARDOSO, R. V.; MAZON, V. E. R. Gestão de empresas familiares: uma revisão de literatura. **Revista Espaços**, [s. l.], v. 38, n. 13, p. 19-33, 2017.

ROSA, F.; FREITAS, E. C. Empresas familiares: a complexidade da continuidade. **Gestão e Desenvolvimento**, [s. l.], v. 11, n. 24, p. 47-60, 2016.

RODA, L. R. **Desafios da gestão em uma empresa familiar**: uma experiência na empresa buffet doces sabores. 2014. 66 f. TCC (Graduação em Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2014.

RODRIGUES, I. P. **Confusão patrimonial em empresa familiar**: estudo de caso de uma rede de supermercados em Uberlândia. 2019. 28 f. TCC (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Alagoas: SEBRAE, 2020.

SILVA, G. F. **Conflito em empresa familiar**: um estudo de caso na Rede Igrejinha Combustíveis em Brasília. 2017. 30 f. TCC (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.

SILVA, S. P. M. S. A influência do vínculo familiar na gestão empresarial: as relações familiares interferem na gestão?. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 4, n. 1, p. 553-571, 2019.

VOLTA, C. L. C. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de conatus. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 25, n. 4, p. 1-14, 2021.

WERNER, R. A. **Família & negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri: Manole, 2004.

ZOUAIN, D. M. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1971-1991, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Prezado(a) Participante,

As respostas às questões abaixo transcritas são de suma importância para compreender os desafios que, atualmente, confrontam os administradores de empresas familiares no Município de Campina Grande – PB, bem como as estratégias utilizadas para contorna-los.

Os resultados deste levantamento servirão a análises futuras que poderão auxiliar no desenvolvimento e na escolha de táticas que possam auxiliar a alcançar os objetivos pretendidos pelos negócios familiares, de modo que sua contribuição é bastante relevante para que este fim seja atingido.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

PERFIL SOCIOECONÔMICO:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Cargo/Função:

Tempo de trabalho na empresa:

Breve relato sobre a história da empresa:

DO PROCESSO SUCESSÓRIO:

1. Existe um planejamento de sucessão da empresa? Se sim, como é definido?
2. Já foi realizado algum processo sucessório na empresa? Se sim, descreva-o e relate eventuais problemas a ele relacionados.

DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO:

1. Quantos membros **de uma mesma família** estão integrados na organização/administração/funcionamento da empresa?
2. Como é definida a política de recursos humanos da empresa (contratações, premiações, promoções e demissões)? Ela é, ainda que indiretamente, influenciada pelo parentesco?
3. Como ocorre a separação das funções de cada colaborador/familiar que faz parte da empresa?
4. Os funcionários contratados pela empresa (parentes ou não) possuem qualificação? Há oferecimento de capacitação profissional?
5. Qual o percurso adotado para conduzir e consolidar a transição de cargos na gestão da empresa?

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL:

1. Os conflitos relacionados à gestão da empresa confundem-se com conflitos familiares (ou seja, um implica, necessariamente, no outro)? Caso a resposta seja negativa, qual a estratégia utilizada para distinguir os dois espaços (familiar e empresarial)?

2. Quais as estratégias utilizadas pela empresa para a resolução desses conflitos?

3. Como foram definidos os valores, princípios e metas da empresa? Tais valores e metas se confundem com os valores e objetivos familiares? Se sim, em que sentido?

4. Dentro da dinâmica organizacional, há um sentido de pertencimento dos funcionários em relação à empresa, sejam eles familiares ou não?

5. Qual estratégia considera mais eficaz para que a empresa alcance o sucesso pretendido, considerando ser ela uma empresa familiar?

SISTEMAS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA O CRESCIMENTO

ORGANIZACIONAL:

1. Como as relações familiares influenciam no uso dos bens da empresa?

2. A opinião de algum familiar tem mais influência sobre as decisões da empresa? Ela prevalece sobre a opinião da maioria?

3. Qual o maior desafio enfrentado pelo negócio atualmente relacionado ao fato deste ser caracterizado como “familiar”?

4. Há distinção entre o capital empresarial e o capital familiar?