



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA- UFPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-CCSA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO- CADM**

**CONFLITOS E BARREIRAS EM ORGANIZAÇÕES**  
**FAMILIARES: uma análise face ao desempenho organizacional**

**LUAN RODRIGO DE LIRA SOUSA**

**JOÃO PESSOA**

**2017**

**LUAN RODRIGO DE LIRA SOUSA**

**CONFLITOS E BARREIRAS EM ORGANIZAÇÕES  
FAMILIARES: uma análise face ao desempenho organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

**Professora Orientadora:** Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho

**JOÃO PESSOA**

**2017**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R696c Rodrigo de Lira Sousa, Luan.

Conflitos e Barreiras em Organizações Familiares: uma análise face ao desempenho organizacional / Luan Rodrigo de Lira Sousa. – João Pessoa, 2017.  
~~29f~~30f: il.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. empresa familiar. 2. conflitos e barreiras. 3. desempenho organizacional. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha  
Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo  
autor(a)

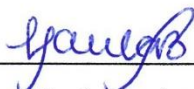
**Folha de Aprovação****LUAN RODRIGO DE LIRA SOUSA****CONFLITOS E BARREIRAS EM ORGANIZAÇÕES  
FAMILIARES: Uma análise face ao desempenho organizacional**Trabalho de Curso Aprovado em: 08 de Novembro de 2017.

Banca Examinadora



---

Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho  
Orientadora



---

Prof. Dra. Paula Luciana Bruschi Sanches  
Examinador

Dedico a minha mãe, âncora da minha vida.

## **Agradecimentos**

Queria agradecer primeiramente a Deus, por capacitar a mim e principalmente me abençoar quando eu pensei que não seria capaz. Também agradeço aos meus pais que são meu tesouro e alicerce! Aqueles que fizeram o impossível para que eu pudesse um dia ingressar na vida acadêmica e conquistar o sonho da graduação.

Agradeço também a minha namorada e minha irmã por estarem comigo sempre e, mesmo eu não merecendo nunca me abandonaram e nem deixaram que eu desistisse. Agradeço também aos amigos que conquistei na vida acadêmica, pois eu sei que sem eles nada disso seria possível, são eles: Ruth Eduardo, Jadson Sousa, Luciana Lima, Douglas Santos.

Quero agradecer a minha amiga e irmã Alyne Dantas pelos conselhos, pelo apoio e conforto durante toda essa trajetória dentro da UFPB. E por fim, gostaria de agradecer também a minha professora orientadora Dra. Ana Lúcia Coelho por todo cuidado, atenção, comprometimento, conselhos e todo suporte nessa etapa tão importante pra mim.

## Sumário

RESUMO .....	8
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 EMPRESAS FAMILIARES: DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICA E CONTEXTO ..	12
2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES .....	14
3 METODOLOGIA .....	16
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	17
4.1 Contextualização da empresa estudada .....	17
4.2 A empresa e principais conflitos encontrados .....	18
4.3 Conflitos x Barreiras encontradas, propostas de melhorias.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	28
REFERENCIAS .....	30
APÊNDICE .....	31

## **CONFLITOS E BARREIRAS EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: UMA ANÁLISE FACE AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

### **RESUMO**

Em organizações familiares, os conflitos e as barreiras tornam-se mais constantes, devido a maioria ser composta por familiares, sendo poucos os funcionários que não tenham laços sanguíneos. Compreender como as organizações trabalham questões relacionadas a conflitos promove contribuições na gestão das mesmas, possibilitando assim compreenderem acerca das características causadoras desses embates e desacordos. Com base nisso, essa pesquisa objetiva analisar os tipos de conflitos e barreiras enfrentados em organizações familiares face ao desempenho organizacional. De forma mais específica, pretende-se: (a) apresentar os conflitos e as barreiras em empresas familiares; (b) identificar os motivos que levam o surgimento de conflitos e barreiras em empresas familiares; e, (c) levantar possíveis formas de gerenciamento e resolução dos conflitos em empresas familiares. A pesquisa é considerada qualitativa, composta por um roteiro de 13 questões, na qual participaram dessa pesquisa o proprietário, sua esposa e sua filha. Nos resultados encontrados, observou-se que alguns conflitos são existentes na organização, um deles é a inflexibilidade do proprietário em permitir a participação ativa de sua filha no empreendimento. Além disso, conflitos com clientes também foram observados, uma vez que o proprietário não consegue separar amizade de profissionalismo. Em relação a barreiras, questões burocráticas e a atual situação econômica do país tem influenciado no crescimento da organização. Foi indicado algumas ações que podem auxiliar na resolução desses conflitos, como a implantação de novas ações artísticas no local, mesmo que sem a ajuda da prefeitura local. Além disso, tentar motivar os filhos a se interessarem no crescimento do empreendimento, dando abertura para ações inovadoras.

**Palavras-chave:** empresa familiar; conflitos e barreiras; desempenho organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial do Brasil, a maioria das empresas é do tipo familiar e possui um perfil de micro ou pequena empresa de acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae (2015). Nesta constatou-se que, em um universo de 6.013 empresas, 57% são familiares, e desse percentual 71% são de porte pequeno. Para Lethbridge (1997), existe um alto grau de heterogeneidade nas empresas familiares, isso se remete a sua competitividade, bem como aos ambientes aos quais estas atuam. Contudo, o autor ainda demonstra que, apesar dessa heterogeneidade, os problemas nas empresas familiares são tão comuns quanto nas que não possuem um perfil familiar, dessa forma, a gestão é imprescindível para um crescimento positivo.

Zen e Fracasso (2008) afirmam que o termo empreendedorismo surgiu a partir do século XVII, na qual a arte de empreender assumiu determinados riscos que antes não eram cogitados. Para tanto, os conflitos e as barreiras existem desde o início dos empreendimentos, e em empresas familiares esses desafios aumentam, pois, dezenas de outros fatores podem influenciar no desenvolvimento e sustentação da empresa.

Lethbridge (1997) destaca que empresas de pequeno e médio porte, na maioria das vezes, estão acomodadas; os desafios diários no relacionamento familiar que inclui sucessão e hierarquia geram demasiados conflitos internos, o que influencia na estratégia da empresa. Essa influência pode ser ou não positiva, pois tudo vai depender do contexto ao qual a organização está inserida. Lodi (1998, p. 3) afirma que “não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código entre eles”.

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2015) revela que, em sua maioria, as empresas familiares são compostas por familiares, sendo poucos os funcionários que não estejam ligados em laços. Considera-se então um mecanismo inevitável, podendo trazer alguns benefícios, como por exemplo: interesses em comum, flexibilidade, confiança, além de uma mão de obra mais barata. Contudo, ao utilizar esse mecanismo familiar, a empresa acaba contratando um colaborador por afinidade, solidariedade em alguns exemplos, utilizando do patriarcalismo, podendo adquirir assim, um profissional não tão qualificado como se esperava, não cumprindo em sua totalidade com suas obrigações necessárias por confundir o vínculo empregatício, ao vínculo familiar, criando vícios e possivelmente prejudicando o desempenho organizacional.

Com base no que diz Lodi (1998, p. 7), “o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito da fase de sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão a 20 ou 30 anos atrás”. Diante desse contexto, podemos citar o conflito de gerações como um dos principais agravantes nas questões que envolvem os conflitos em empresas familiares. Os mais antigos na organização, questionam a possibilidade da geração mais nova ser capaz de continuar a tocar seu negócio para frente de forma eficaz; geração essa chamada de Geração Y, por sua vez se diz mais preparada, com pensamentos mais frescos, inovadora e detentora de mais informações.

Vale salientar que os conflitos são comuns, além de ser inerente ao ser humano e não apenas associado à questão empregatícia, estudo ou tarefas correlacionadas. Fidelis (2015, p. 13) ressalta que “os conflitos são fenômenos que acontecem frequentemente na vida de cada indivíduo, seja na sua vida particular, como no âmbito profissional, pois cada um tem sua forma de pensar, de sentir, de agir e isso ocorre por vários fatores [...]”. Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016, p.263) demonstram que “os conflitos estão presentes em todos os lugares, relacionamentos e organizações”.

Sabe-se que, nas organizações esse tipo de problema se torna mais evidente, devido ao tamanho de pensamentos e ideias dessemelhantes, gerando o conflito. Como já foi dito, os conflitos são inerentes aos indivíduos e não vão ser muito diferente nas organizações familiares detentoras de gerações heterogêneas, contudo, a administração ou gerenciamento desse problema será o ponto chave na resolução ou minimização do mesmo.

Para isso, a gestão de pessoas surgiu como facilitador aos administradores na compreensão das bases estruturais de cada colaborador; também auxilia no desenvolvimento do seu trabalho e no alcance de seus objetivos. Sabe-se que onde existe pessoas existem opiniões, e nem sempre essas opiniões agradam a todos; é neste contexto que o conflito tende a surgir. Dessa forma, quando não bem administrado, o conflito pode gerar grandes impactos na organização, mas quando bem gerenciados, não apenas evita problemas na empresa, como consegue gerar bons resultados para a organização, de acordo com Fidelis (2015).

Devido a relevância do tema conflitos em empresas familiares e nas questões que envolvem seu gerenciamento, este trabalho de pesquisa se propõe a identificar: **Como os conflitos e as barreiras no contexto de empresas familiares afetam seu desempenho organizacional?**

O objetivo geral dessa pesquisa é o de analisar os tipos de conflitos e barreiras enfrentados em organizações familiares face ao desempenho organizacional. Especificamente busca-se: a) Apresentar os conflitos e as barreiras em empresas familiares; b) Identificar os motivos que levam o surgimento de conflitos e barreiras em empresas familiares; c) Levantar possíveis formas de gerenciamento e resolução dos conflitos em empresas familiares.

O conflito de ideias e as barreiras na implementação de novas propostas, ideias e tecnologias em empresas familiares é mais inerente as organizações do que se imagina. Além de ser um tema que atrai a atenção de estudiosos há algum tempo, pode-se destacar também a sua relevância aos benefícios trazidos através do entendimento, gerenciamento e resolução desses embates.

Esta pesquisa será útil as organizações, uma vez que busca identificar os motivos dos conflitos e barreiras enfrentadas pelos profissionais nas empresas familiares assim como o gerenciamento do mesmo.

Sabe-se que o conflito é inerente ao ser humano, e isso não remete apenas as organizações. Dessa forma, saber como as organizações trabalham a questão dos conflitos traz contribuições para a sociedade uma vez que possibilita uma compreensão acerca das características causadoras desses embates e desacordos. Alméri, Barbosa e Nascimento (2014) demonstraram que conflitos existem, principalmente os interpessoais, e é dever do gerente ou chefe familiar administrar estes conflitos da melhor forma, buscando minimizar os pontos negativos e maximizar os pontos fortes.

Com base em tudo que foi demonstrado, justifica-se viável esta pesquisa, uma vez que é possível encontrar a respeito da gestão de pequenas empresas assim como familiares e suas peculiaridades, conflitos e barreiras enfrentadas pelos profissionais desse meio, na busca por inovação e implementação de mudanças, assim como também um apanhado geral do gerenciamento dessa incompatibilidade, uma vez que o material fica disponível para consulta, para empresários, professores e estudantes que se interessarem pela pesquisa.

Em termo de motivação pessoal do pesquisador, o deslumbramento e entusiasmo se dar pelo fato de sua vivência dentro de uma organização familiar percebendo assim a necessidade da pesquisa. Dessa forma, apresenta-se na próxima seção a definição mediante autores de empresas familiares e seus principais conflitos.

## **2 EMPRESAS FAMILIARES: DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICA E CONTEXTO**

Nascimento (2008) comenta que as empresas familiares vão muito mais além do que se pensa, além disso, estas não estão inseridas apenas no grupo de micro e pequenas empresas, mas também se fazem presentes em multinacionais. Para o autor o que caracteriza de fato uma empresa familiar, diz respeito a sua estrutura e o contexto relacionado as suas sucessões, de forma que seja necessário para essa concretização de empresa em específico, que a família tenha um mecanismo de sucessão. Dessa forma a empresa familiar tem como obrigatoriedade uma linha sucessória de duas ou mais gerações.

Ulrich (1997) mostra que a empresa se define como aquela cuja propriedade e administração está nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Essa é apenas uma das demais características que envolvem o contexto familiar, no entanto, é importante salientar, que é o ponto mais forte identificado. Segundo Lodi (1998), pode-se existir como característica fundamental, a sucessão do poder decisório de maneira hereditária de uma ou mais famílias, onde também os valores institucionais da empresa ou "firma" se identificam diretamente com o nome da família. Donnelley (1997), Grybovskin e Tedesco (1998) e Rica Neto (1998) retratam que as caracterizações dessas empresas surgem a partir do momento que elas passam por um processo sucessório de duas ou mais gerações.

Na contratação de parentes, os gestores cometem erros de algumas vezes não cumprir com suas obrigações diante lei trabalhista. Além disso, chamam para fazer parte de seu quadro de funcionários pessoas pouco ou nada qualificadas. Em empresas familiares trabalhar com grande parte da família é quase uma certeza, pois, organizações dessa natureza costuma contratar tais pessoas por questão de confiança, além disso, buscam também o barateio dos custos. Independentemente do tamanho ou estrutura da empresa familiar, todas apresentam basicamente as mesmas características, de acordo com (LODI, 1998). Contudo ao se contratar por afinidade, por exemplo, esse tipo de mecanismo acaba se tornando vicioso e gerando uma "faca de dois gumes", ocasionado diversos sintomas na relação do desempenho organizacional.

A postura de autoritarismo e austeridade do fundador seja na forma de investir, ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo. Atitude que em certos momentos podem trazer conflitos relacionados à visão fechada e centralizada da

autoridade, gerando conflitos de ideias. Lodi (1998) relata que a maior dificuldade nesses casos não é o conflito ou problema em si, e sim a forma como é gerenciado essa questão. Assim, o maior obstáculo entre o patriarca e seus sucessores, é a manutenção de uma estabilidade emocional e racional, fazendo com que a empresa não tenha perdas, tanto no seu desempenho, como no seu patrimônio. Exemplos como a valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência do estudo e da competência, ou também questões envolvendo jogos de poder, onde a habilidade política supera a administração em si.

Existem também questões relacionadas a não qualificação profissional. Uma delas, marcante em empresas familiares, diz respeito a competência do parente atrelado a certeza do patrimônio que o mesmo possui, assim, gerando acomodação e conforto, desânimo e outros fatores; levando a importância da profissionalização em segundo plano. Segundo Lodi (1998, p. 8), “a família precisa ser levada a compreender e respeitar a empresa abandonando pressões para empregar parentes [...]”. É preciso fazer com que os parentes saibam da importância da qualificação, percam sua zona de conforto, pois, a busca por mudanças organizacionais, pelo melhor desempenho e, ganho de capital (patrimônio), devem partir dos próprios membros da família, na qual o interesse pelo negócio é o diferencial.

A questão da cultura empresarial é que as relações familiares com todos os seus conflitos acabam interferindo na gestão da empresa. Por esses motivos, para que uma empresa alinhe os talentos familiares à gestão da empresa é necessário tornar os membros sempre informados sobre decisões importantes, e que exista uma administração acerca de procurar a prevenção dos conflitos. A acomodação e a dificuldade de mudanças de padrões é uma realidade nas empresas familiares, comprometendo o futuro empresarial. Lodi (1998) comenta que, o ideal para empresas familiares mais antigas ou recentes é que exista uma capacidade de planejamento futuro e voltado para o sucesso empresarial.

Diversos são os fatores motivacionais que trazem o suporte no empreendedorismo familiar e "instigam" a realização desse mecanismo. Têm-se como principal fato o grupo de interesses girarem em torno do fundador ou da pessoa chave na organização, seja como forma de presidente ou alta gerência, trazendo a empresa papéis de lealdade e dedicação na estrutura interna, além de importantes relações de sensibilidade atrás de um respeitado nome, bem-estar e graus de afinidade mais fixados (NASCIMENTO, 2008). Trazendo a seção de finanças, em grande parte das

organizações, esses recursos giram em torno do nome por trás da família, nomes fortes ou que trazem um suporte para o autofinanciamento obtido da poupança familiar, gerando um conforto maior por seus sucessores. Por fim, relações, intermediações e negociações também são facilitadas decorrentes de um nome forte.

De acordo com Lodi (1998) o pior dos conflitos que abrangem as empresas familiares gira em torno da sucessão, e que quase sempre, o resultado desses problemas estruturais está há 20 ou 30 anos atrás, dessa forma, é preciso uma gestão mais aproximada entre gerações, apaziguando possíveis desvios. Além disso, o autor ainda comenta que, os pais não devem forçar a entrada dos filhos no negócio, e que uma experiência ou aprendizagem em outras organizações seria o fundamental, assim, começando de baixo, trazendo uma visão externa e ampla do negócio, evitando os problemas estruturais de 20 ou 30 anos atrás.

No que se trata da sucessão, é importante agregar o fator da profissionalização e da capacitação. Segundo Lodi (1998, p. 7) “a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar seus filhos”. A capacitação profissional permite que a empresa familiar, seja está pequena ou não, continue crescendo mediante o mercado. É através desse diferencial que o desempenho organizacional pode ser medido e avaliado.

## **2.1 Desempenho organizacional em empresas familiares**

Teló (2001) afirma que a globalização e a abertura do mercado nacional provocaram o início do que se chama “fim da organização tradicional”. Ou seja, novos métodos, novas formas organizacionais estão surgindo naturalmente e constantemente. Ainda de acordo com os autores, entender o desempenho organizacional é importante porque “mediante a análise do seu desempenho, as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face das exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas” (TELÓ, 2001, p.25).

No que se trata de desempenho organizacional os autores Degenhart *et. al.* (2016, p.78) afirmam que “o conhecimento sobre diferentes tipos de organizações familiares nos negócios e a diversidade de interesses, envolvimento e relacionamentos contribui para a capacidade de explicar as variações no comportamento e no desempenho das mesmas”. Contudo, logo mais adiante, os autores afirmam que o envolvimento dos familiares pode também em contraposição a primeira colocação,

umentar o desempenho da empresa, pois neste fator os indivíduos se preocupam com o crescimento da empresa, crescimento este que gera lucros próprios da cúpula familiar.

Dante, Rodrigues e Cremonesi (2016, p.263) ressaltam que “a empresa familiar está em torno de três aspectos fundamentais para buscar uma definição: o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce na empresa; e a inclusão dos membros da família no papel da gestão”. Os autores ainda concluem que o desempenho nas empresas familiares é afetado por um misto de sentimentos que envolvem os familiares, mais precisamente pais e filhos, na qual estes buscam afeto entre si e controle da organização ao mesmo tempo, criando assim um choque de valores.

Teló (2001) demonstra que as empresas familiares enfrentam diversos desafios para sobreviverem de forma competitiva e longa no mercado brasileiro. Para o autor existem fatores estatísticos e dinâmicos que influenciam no caminho dessas empresas. Os fatores estatísticos dizem respeito a índices financeiros; e os fatores dinâmicos a tecnologia, qualidade, etc. Teló (2001, p.19) ainda afirma que:

O modelo de mudanças envolve, simultaneamente, o ciclo de vida do empreendimento e o ciclo de vida de seus proprietários. O primeiro é constituído por três estágios: sobrevivência, sucesso e apogeu, quando então a empresa se transforma numa grande organização.

Dessa forma, pode-se dizer que o desempenho da organização familiar depende muito de um equilíbrio entre todas as partes envolvidas. Pois, sem este, a empresa pode vir a declinar rapidamente, comprometendo assim o futuro desta no mercado. Para tanto o autor ainda relata que “a crise nesse ciclo ocorre, frequentemente, no ponto em que a empresa atinge o estágio de sucesso, em que surge uma encruzilhada: ou a empresa se prepara para crescer ou se prepara para o declínio” (TELÓ, 2001, p.20).

Martins (2006, p.2) relata que:

a avaliação de desempenho é transposto para a atividade empresarial, o grau de complexidade tende a se elevar ainda mais, à medida que a empresa é um organismo dinâmico e multifuncional, repleto de complexas relações humanas com diversas interfaces com o ambiente externo.

Dessa forma, entende-se que o processo de gestão do desempenho tem que se preocupar também em como os processos são feitos, e não apenas se preocupar em com o que é feito.

Com base nisso, apresenta-se todo o passo a passo do estudo aplicado em uma empresa familiar, bem como os resultados obtidos, suas análises e propostas para melhoria do negócio.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia busca através de passos orientar a melhor forma de se obter os resultados referentes a um objetivo. Gil (2002, p.17) afirma que a pesquisa é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Com base nisso, o problema principal dessa pesquisa é entender como os conflitos e as barreiras no contexto de empresas familiares afetam seu desempenho organizacional?

No que se refere ao tipo de abordagem, a pesquisa é considerada qualitativa, pois o fator humano nesta pesquisa é indispensável, além de envolver o pesquisador. Em relação aos objetivos a pesquisa pode ser classificada como sendo descritiva, visto que, foi utilizado de observações que vão de contraposição com a literatura. E quanto aos procedimentos técnicos é Bibliográfica porque se utilizou de materiais já elaborados anteriormente; Também é de Levantamento, pois houve solicitação de informações quanto a pessoas ligadas ao assunto; E é Pesquisa Participante, pois houve o envolvimento de pesquisadores e dos pesquisados no decorrer da pesquisa.

Para tanto, foram realizadas três entrevistas com membros de uma empresa familiar, buscando assim contrapor as respostas e obter resultados estimulantes em relação ao tema em questão. As pesquisas foram realizadas no mês de agosto do ano corrente, com o proprietário e diretor da empresa, com a sua esposa participante dos lucros, e com sua filha que possui um cargo na empresa. Logo após, foram descritas as entrevistas e analisadas em pontos que respondem os objetivos geral e os específicos.

Dessa forma, encontra-se no anexo A o roteiro de entrevista (semi-estruturado) utilizado, composto de 13 questões. A pesquisa foi realizada com três participantes, sendo esses: os proprietários (marido e esposa) e com sua filha. Na ocasião, não foi possível entrevistar um dos funcionários da empresa por motivos pessoais. Cada entrevista fez-se a gravação teve em média uma duração de 30 minutos, sendo a do proprietário a mais longa. Ao todo, em todas as transcrições observou-se uma quantidade de cinco páginas.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, serão demonstrados os principais resultados encontrados na pesquisa. De maneira geral, toda a trajetória da empresa, as maiores dificuldades em sua permanência no mercado, o modelo de gestão utilizado pela empresa familiar, as barreiras encontradas no decorrer do caminho, e possíveis estratégias para melhoria e crescimento do empreendimento.

### **4.1 Contextualização da empresa estudada**

O empreendimento está localizado no bairro de Tibiri, no município de Santa Rita, cidade localizada a 14 quilômetros de João Pessoa, considerada assim uma das cidades que formam todo o entrono da capital paraibana. O Empreendimento encontra-se no ramo de bares e restaurantes da localidade e está com a família desde o ano de 2012. Dessa forma, possui três funcionários, sendo estes o proprietário (pai), a proprietária (mãe) e o filho mais velho. Também conta com a ajuda indireta da filha mais nova, e em dias festivos ou de picos, conta com a ajuda de funcionários extras.

A história da família pesquisada começa com a esposa do proprietário que começou sua vida como comerciante na cidade de Santa Rita. O atual proprietário trabalhava em indústrias/usinas, mas sempre que podia ajudava sua esposa. Ela possui apenas ensino médio, contudo possui um leque de experiência adquirida durante sua vida. Assim que surgiu a oportunidade, ambos sentaram e decidiram continuar um negócio que já era existente, um bar. O bar foi passado para a família inicialmente em forma de aluguel, o que ajudou muito nos custos iniciais que se tornaram menores para eles.

Após seis meses de aluguel, o dono do local pressionou a família a comprar o bar por completo, e a família mesmo que sem condições investiu e conseguiu comprar. Inicialmente o espaço do empreendimento era muito pequeno, dessa forma, os proprietários foram investindo no crescimento do local e hoje o ambiente é bem espaçoso e amplo.

## 4.2 A empresa e principais conflitos encontrados

Os proprietários são casados desde 1991, e juntos têm um casal de filhos, na qual a participação do filho é maior do que a da filha por opção da parte do proprietário (pai) e da própria filha por não gostar muito do ambiente. Em certo momento ao ser questionada sobre a sua participação junto a empresa, a filha relata que:

Sou filha, mas me **mantenho bem distante, não sei se ‘chego’ a ter uma história dentro da empresa** [...]. Apesar de não estar no dia-a-dia, assuntos chegam em casa e acabo me envolvendo também [**grifo nosso**].

Em sua maioria, as empresas familiares são compostas por familiares, sendo poucos os funcionários que não estejam ligados em laços (SEBRAE, 2016). Observa-se um certo distanciamento da filha na gestão do negócio, estando na maior parte como membro não participante do processo decisório. Lodi (1998) relata que a maior dificuldade nesses casos não é o conflito ou problema em si, e sim a forma como é gerenciado essa questão. O autor ainda apresenta que o maior obstáculo entre o patriarca e seus sucessores, é a manutenção de uma estabilidade emocional e racional.

Ao questionar os donos sobre como a empresa surgiu, o relato foi completamente unânime entre os três, quando disseram que o empreendimento foi um repasse, e isso auxiliou no que se refere a burocracias e custos iniciais. Em dado momento o proprietário e a filha relatam que o que os motivaram foi:

O **baixo custo inicial**, iríamos pegar o bonde andando [**grifo nosso**]. (PROPRIETÁRIO)

Além da **oportunidade** que era muito boa, **a renda aqui em casa não era muito alta**, veio pra ajudar [**grifo nosso**]. (FILHA)

Esse relato corrobora a ideia de Zen e Fracasso (2008), na qual os autores demonstram que desde o seu início, o empreendedorismo assumiu diversos riscos. Neste caso, os conflitos e as barreiras são mais latentes em empresas familiares devido a várias situações, uma dessas é o problema financeiro que já é um fator motivacional para a criação de um negócio próprio.

Ainda sobre a história do empreendimento, o dono explicou que o mesmo foi inicialmente alugado como um todo. Contudo, após seis meses o antigo proprietário o

pressionou para uma compra efetiva, na qual se não fosse realizada seria repassado para outra pessoa.

Os seis primeiros meses foram bons. Claro, como **tudo novo existe alguns tropeços**, principalmente por **não ter experiência na gestão**, ser algo novo, um mundo novo, e alguns fatores externos que dificultaram o começo, mas pelo fato de ser algo alugado e da gente não ter entrado com tanto capital, tirou um pouco da gente da responsabilidade de realmente gerar um retorno que desse para custear o investimento e também gerar nosso lucro. Depois dos 6 primeiros meses as coisas foram ficando **mais difíceis**, pois meu compadre fez a proposta de compra, e que se nos 6 meses seguintes não fosse realizado, ele iria passar pra frente. Daí então o cinto apertou vieram as **dúvidas, preocupações, um certo desespero**. Em meio a tudo isso conseguimos parcelar a compra, e realizar os pagamentos [**grifo nosso**]. (PROPRETÁRIO)

A resposta do proprietário demonstra que os conflitos surgem desde o seu início, principalmente quando não há um planejamento e um cuidado inicial por parte dos gestores para a abertura do negócio. A resposta do proprietário corrobora com o que Lodi (1998) comenta que o ideal para empresas familiares mais antigas ou recentes é que exista uma capacidade de planejamento futuro e voltado para o sucesso empresarial.

A necessidade de se adquirir uma renda, e a facilidade imposta pelo ex proprietário era o que a família precisava para iniciar um novo ciclo em suas vidas. Contudo, a falta do capital inicial e a não preparação durante o início do negócio deixou a família preocupada em relação a continuar com o próprio negócio.

- **Empresa familiar e as barreiras encontradas na continuação do negócio**

Inicialmente a família foi questionada sobre o que para eles é considerado uma empresa familiar. De acordo com eles:

Acredito eu que seria aquela empresa que pelo menos no início, possui **pouco capital pra investir**, ou que prefere estar composta por **pessoas mais próximas ou de confiança**. Na nossa foi um pouco dos dois, mas não demanda muitas pessoas trabalhando, o que facilita em **ter a família por perto** [**grifo nosso**] (PROPRIETÁRIO)

Composta de maioria familiar, ou que **passou de pai para filho** [**grifo nosso**]. (PROPRIETÁRIA)

Acho que quando **a maioria é da família** ou quando a administração é composta pela família, vejo assim [**grifo nosso**]. (FILHA)

A resposta da proprietária e da filha caminham na mesma linha, contudo a do proprietário torna-se um pouco mais elaborada, pois o mesmo ainda ressalta a questão da confiança. Para ele a empresa familiar existe por ser composta por pessoas de confiança no mesmo ambiente. O comentário do mesmo se justifica com a ideia posta por Lodi (1998), na qual o autor destaca a contratação de familiares por confiança, além da redução de custos.

#### *- Fatores que influenciaram ter o próprio negócio*

Quando questionados aos fatores que influenciaram ou que dificultaram o processo de criação da empresa, a família relatou que:

Conhecíamos o antigo dono e como funcionava a empresa, o que permitiu corrigir os erros dele, aprimorar da nossa forma e por em prática. Localização, pela economia de tempo no deslocamento, economia de energia, e outras coisas. (PROPRIETÁRIO)

Não tivemos despesas iniciais. (PROPRIETÁRIA)

Foi tudo muito rápido, não teve burocracia, pois já era uma empresa e só passou de dono. Não entramos com dinheiro nenhum, pois o bar foi passado pra gente, alugado. (FILHA)

Dessa forma, entende-se que toda a facilidade de pegar algo basicamente já pronto, com clientes já fidelizados, sem despesas iniciais, localidade, tempo de deslocamento, conhecer como o negócio era antes, etc. foram essenciais para a abertura do negócio e continuidade.

#### *- Fatores que dificultaram a gestão do negócio*

A **não experiência na gestão de empresas**, direcionamento de alguns processos e questões. Burocracia na regularização de algumas coisas como alvará de funcionamento, CNPJ, até que horas poderíamos atender o público, a questão sonora e de localização, dentre outras. A **falta de capital** a partir de algum tempo também dificultou, pois não tínhamos capital próprio, era tudo tirado do bar, se uma semana era ruim, ficávamos de calças curtas, isso perdurou por muito tempo [**grifo nosso**]. (PROPRIETÁRIO)

**Não entediamos como era os preços**, as quantidades dos pratos e até o que servir às vezes, eu sempre fazia pratos regionais e que o povo gosta, o ex proprietário era dono de uma peixaria e puxava mais pra

esse lado. Mudou muita coisa e as vezes clientes antigos perguntavam porque não tinha mais isso ou aquilo, foi **bem difícil essa transição [grifo nosso]**. (PROPRIETÁRIA)

**Não conhecíamos muito sobre a administração em si**, acho que demorou pra entendermos a ideia e começar a fluir de forma mais natural **[grifo nosso]**. (FILHA)

Contudo, após a compra do local outras questões começaram a surgir, como a regularização documental que é realmente muito trabalhosa no Brasil.

Lodi (1998) demonstra que na cultura empresarial as relações familiares com todos os seus conflitos acabam interferindo na gestão da empresa. Nas respostas notou-se que a mudança cultural do local, no momento em que o empreendimento foi inaugurado por novos proprietários, acabou afetando muitos clientes que já eram fieis em relação as comidas que antes eram servidas, entre outros fatores. Outro fator muito importante é a administração do local, por o proprietário não ter experiência com gestão

Todas as ideias demonstradas corroboram o que Teló (2001) afirma, quando o mesmo diz que existem fatores estatísticos (a índices financeiros) e dinâmicos (tecnologia, qualidade, etc.) que influenciam no caminho dessas empresas.

#### **- Barreiras encontradas no início da empresa**

A família também foi questionada quanto a barreiras encontradas no início do negócio e também atualmente. Segue então os relatos referentes a pergunta.

**A não experiência na gestão**, o curto prazo pra gerar retorno para que pudéssemos comprar o bar, questões burocráticas **[grifo nosso]**. (PROPRIETÁRIO)

**A falta de conhecimento** em algumas coisas **[grifo nosso]**. (PROPRIETÁRIA)

**Inexperiência** contou muito e **faltou também um planejamento maior**, acho que não deu tempo na época, essas coisas. **[grifo nosso]** (FILHA)

É unanime a resposta dos familiares quando falam da experiência. A filha ainda relata o planejamento como fator importante na abertura de uma empresa. Essa preocupação da filha se iguala a de Lodi (1998) quando o mesmo relata que, o ideal para empresas familiares é que exista uma capacidade de planejamento voltado para o

sucesso empresarial.

**- Barreiras encontradas atualmente na empresa**

A respeito das barreiras encontradas atualmente na empresa, os entrevistados relataram que:

Acho que o momento de recessão do país, o povo prefere ficar em casa com a família, ou assistir um jogo de futebol na casa do amigo do que num bar, o movimento caiu muito nesse ano, em ano de copa, ou algum evento desse tipo costumamos nos dar bem, mas de uns tempos pra cá está bem difícil, acho que pra todo mundo. (PROPRIETÁRIO)

O movimento caiu muito, a prefeitura mudou e tirou alguns projetos que aconteciam no campo de futebol ao lado, tirou muito o fluxo de pessoas e algumas obras na avenida também fez diminuir o movimento. (PROPRIETÁRIA)

O movimento caiu bastante nesse ano, acredito que devido a crise, podemos ver no comercio algumas baixas, no bar aconteceu. (FILHA)

Atualmente percebe-se um relato completo referente a economia quando falam sobre o movimento estar mais fraco. A proprietária ainda relata sobre projetos municipais que existiam e ajudavam na continuidade do empreendimento.

- **Características de um Gestor Familiar x Perfil do Fundador**

A família também foi questionada quando a características essenciais que um gestor familiar precisa ter.

**Pulso firme em delegar ordens, sempre fui muito rígido nisso**, às vezes o pessoal entende de outra forma, mas é meu jeito. Tem também a questão de atendimento ao cliente, algo que somos obrigados a ser bons nisso, estamos lidando com todo tipo de gente todos os dias, é algo que não é fácil e às vezes acontecem alguns desvios. [**grifo nosso**] (PROPRIETÁRIO)

No bar acho que tem que ter muita paciência, e isso ele não tem, ele se irrita muito fácil às vezes. As vezes com os próprios amigos que são os que mais vão e fica uma coisa chata, aí fica eu tendo que ficar o tempo todo e deixando o Box de lado. (PROPRIETÁRIA)

Acho que estudar não apenas o negócio em si, mas tudo aquilo que nos rodeia e podem afetar a empresa, atualidades. (FILHA)

Alguns pontos podem ser destacados, como por exemplo, para o proprietário o pulso firme e a delegação de ordens é um fator determinante; além disso, a paciência no atendimento ao cliente. A colocação do proprietário se enquadra com a ideia de Lodi (1998) que ressalta que o fundador naturalmente tem uma postura de autoritarismo e austeridade, seja na forma de investir, ou na administração dos gastos. Ainda neste questionamento, de acordo com a filha, estudar o negócio em si é essencial para manter a qualidade na operação do negócio.

Ao entender as características do gestor, é importante entender qual o perfil do proprietário. Dessa forma, constata-se as seguintes manifestações dos entrevistados:

Às vezes sou um pouco ignorante e as pessoas entendem de outra forma, sou rígido em algumas coisas, mas muito paciente em outras.  
(PROPRIETÁRIO)

Ele faz de tudo, vai na feira e abre o bar, fica lá o dia todo, é muito presente, só as vezes sai e deixa o bar, aí eu tenho que ficar lá.  
(PROPRIETÁRIA)

Ele é bem rígido em certas coisas, é bom isso, mas às vezes acaba se estressando e se excedendo. Às vezes até com clientes, como é bar entra muito tipo de gente, acontecem essas coisas. (FILHA)

Pelo que foi relatado, o proprietário é presente e faz de tudo para que o negócio continue sobrevivendo, contudo a sua falta de paciência às vezes prejudica o andamento do negócio, principalmente quando isso envolver diretamente os clientes, como foi relatado pela filha. Esse tipo de atitude pode ser considerado perigoso, pois mesmo que os clientes tenham uma intimidade maior com o proprietário, estes são clientes e devem ser tratados da melhor forma possível. Além disso, a atitude do proprietário pode afastar novos clientes.

- **Participação da família na organização**

Quando questionados sobre a participação dos filhos no negócio, foi unânime a resposta de que a filha não participa ativamente, pois o seu pai não quer deixá-la exposta ao público frequentador, sabendo que a maioria é composto por homens. A filha também não possui muito interesse em participar ativamente, em dado momento a mesma relata que:

O ambiente também não é muito favorável a mim, só vou quando é necessário, comer, essas coisas. (FILHA)

Já em relação ao filho, este era mais participativo de acordo com todos os envolvidos. Contudo, o mesmo se afastou das atividades com a proximidade do término de seu curso, buscando assim novos desafios. Segue relato do proprietário em relação ao questionamento.

[o outro filho] já teve mais participação, principalmente no começo, mas devido ao trabalho e o fim de curso não vem com muita frequência aqui não. (PROPRIETÁRIO)

Esse posicionamento vai de encontro ao que Lodi (1998) prega, quando ressalta que, os pais não devem forçar a entrada dos filhos no negócio, e que uma experiência ou aprendizagem em outras organizações seria o fundamental, assim, começando de baixo, trazendo uma visão externa e ampla do negócio, evitando os problemas estruturais de 20 ou 30 anos atrás.

No que diz respeito a ser determinante a participação dos filhos no negócio, a proprietária afirma que é bom no sentido de ajudar quando o movimento aperta. Já o proprietário e sua filha dizem que é importante pela energia que os filhos têm, além da facilidade de ideias inovadoras que possam ajudar o negócio a crescer.

É bom, são **novos e tem energia**, podem me ajudar, conversamos muito em casa e recebo dicas, ideias, tanto de filhos quanto de esposa. Sempre fomos muito abertos nisso, na falta de um, o outro está ali. **[grifo nosso]** (PROPRIETÁRIO)

É importante, no sentido de ter mais energia e poder ajudar. Meus pais já estão se encaminhando para uma idade mais avançada, vejo dessa forma. (FILHA)

- **Gestão da empresa x Propostas inovadoras**

Questionou-se as vantagens e desvantagens em relação a gestão da empresa. Bem como propostas inovadoras que podem ajudar o empreendimento a decolar no mercado ao qual está inserido. Dessa forma, em relação as vantagens, destacam-se as seguintes respostas:

Você quem determina seus horários, se vou fazer uma viagem posso tirar uma folga, determino se vou abrir o bar hoje ou não. (PROPRIETÁRIO)

É muito ruim trabalhar ‘pros’ outros, sempre trabalhei pra mim. (PROPRIETÁRIA)

Acho que meus pais têm uma liberdade maior, descansam mais, é perto de casa. A questão financeira também entra nisso, temos muitas coisas devido ao bar. (FILHA)

Em relação as desvantagens, nas respostas destacam-se: estresses, preocupações, muita responsabilidade, falta de tempo em família. Segue os principais relatos sobre:

É muita responsabilidade, você tem que dar conta das despesas e aquele dinheiro no fim da semana não é certo como um assalariado é muito estressante. (PROPRIETÁRIA)

Não existe feriado ou fim de semana em família, almoço essas coisas, sentimos falta as vezes. (FILHA)

Diante de tantas vantagens e desvantagens, questionou-se os respondentes acreditavam que a empresa pode ser considerada inovadora. E todos os respondentes responderam que não, a filha ainda relata que considera o empreendimento na média dos outros. Dessa forma, entende-se que se a empresa tivesse uma implantação de modelo de gestão, talvez pudesse alcançar uma realidade acima da média, como dito pela filha.

Com base nisso, questionou-se ao proprietário e a proprietária como estes reagiriam se os seus filhos propusessem mudar o modelo de gestão da empresa, e as respostas obtidas foram as seguintes:

Normal, eles têm mais energia e conhecimento, claro que vamos conversar sobre, mas não vejo nada de estranho nisso não. (PROPRIETÁRIO)

[o outro filho] já mudou muitas coisas, tentou outras, mas o pai é muito teimoso”. (PROPRIETÁRIA)

Com base nas respostas, percebe-se que existe uma contradição nestas, pois o proprietário afirma achar normal propostas de mudança, e ainda demonstra interesse em conversar por acreditar que os filhos possuem mais energia e conhecimento.

Contudo, a sua esposa e também proprietária afirma que um dos filhos já tentou mudar muitas coisas, mas o pai foi muito teimoso, corroborando assim com a ideia de Lodi (1998) que afirma que esse tipo de atitude relacionada à visão fechada e centralizada da autoridade, gera conflitos de ideias. Talvez este seja um dos motivos que motivaram o afastamento do filho em relação ao empreendimento, buscando novos desafios, no qual, tivesse oportunidade de proporcionar crescimento.

Para finalizar a ideia demonstrada, os autores Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016) concluem que o desempenho nas empresas familiares é afetado por um misto de sentimentos que envolvem os familiares, mais precisamente pais e filhos, na qual estes buscam afeto entre si e controle da organização ao mesmo tempo, criando assim um choque de valores.

Esse choque de valores foi identificado no empreendimento apresentado, demonstrando assim que muitas variáveis podem afetar as organizações, principalmente se estas forem familiares e não possuírem um planejamento, além de uma participação mais ativa dos sucessores. Contudo, é necessário que os fundadores ou (proprietários) permitam essa participação e que queira participar junto buscando um mesmo objetivo.

Diante do que foi exposto, propõem-se então algumas possíveis formas de resolução dos conflitos existentes na organização. Os participantes não concordam que o empreendimento possa ser inovado ou que possa ser acima da média. Contudo algumas ações poderiam reativar o empreendimento no mercado de uma forma mais ativa e construtiva.

### **4.3 Conflitos x Barreiras encontradas, propostas de melhorias**

Com base em todos os resultados encontrados, foram elencados os principais conflitos e barreiras encontradas no estudo. Estes serão demonstrados no Quadro 01 a seguir:

**Quadro 01: Principais conflitos e barreiras encontradas**

<b>Conflitos</b>	Inflexibilidade do proprietário em relação a inovações e melhorias; Impedimento da participação da filha nos negócios por se tratar de um bar; Atendimento informal por parte do proprietário para com seus clientes;
<b>Barreiras</b>	Atual realidade econômica do país interfere no crescimento da organização; Questões burocráticas para o funcionamento do empreendimento; Poucas alternativas culinárias;

Fonte: elaborado pelo autor.

Mediante esses conflitos e barreiras, permite-se então recomendar propostas de melhorias para que esses conflitos e as barreiras possam ser minimizadas, tendo em vista que, barreiras e conflitos sempre serão existentes.

Dessa forma, a diversificação de dias alternativos talvez possa atrair mais clientes, e fidelizar outros que ainda não são fiéis. Trazer atrações artísticas, ou retomar o projeto de futebol de campo é mais uma alternativa, pois se torna o local mais atrativo aos olhos do público local. O projeto do campo de futebol poderia ser estudado, mesmo que sem o apoio da prefeitura, pois daria uma visibilidade e seria uma nova cultura implantada para a localidade.

Outro fator importante é a diferenciação de amizade e profissionalismo que o proprietário precisa ter com seus clientes. Isso evitará constrangimentos e chateações, conseqüentemente a perda de clientes. Influenciar a volta dos filhos na continuidade do empreendimento também é um fator importante, pois estes possuem uma visão diferenciada e mais aberta ao crescimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Para Dante, Rodrigues e Cremonesi (2016, p.263), “a empresa familiar está em torno de três aspectos fundamentais para buscar uma definição: o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce na empresa; e a inclusão dos membros da família no papel da gestão”. Essa citação de Dante, Rodrigues e Cremonesi (2016) se aproxima do resultado final da pesquisa, pois se destacam vários pontos relevantes nos resultados.

Em relação aos conflitos, percebe-se que ainda existem muitos conflitos existentes na organização que envolve a família. Um deles é a inflexibilidade em muitos momentos do proprietário em relação a novas formas organizacionais e inovações. Além disso, o mesmo não deixa que a filha participe ativamente da organização, promovendo assim um confronto entre o que é profissional e o que é familiar. De acordo com as respostas, ficou evidente que o filho tentou implantar novos modelos, contudo não foram bem aceitas, fazendo com que o mesmo procura-se desenvolver seus conhecimentos técnicos em outras empresas que não a da família.

As barreiras existentes partem desde as burocracias que devem ser realizadas constantemente, até mesmo a questões financeiras. Falando precisamente do financeiro, foi demonstrado que a família por mais que possua uma estabilidade na organização, é preciso ter muita cautela, pois cada final de semana é diferente, e nem sempre isso vai ser um fator positivo. Dessa forma, uma das barreiras existentes hoje para a família é a forma como a economia se apresenta inconstante para o mercado. Se manter no mercado hoje para a família está sendo um diferencial, já que o seu público reduziu drasticamente.

Quando se buscou os motivos que levam o surgimento dos conflitos e barreiras, pôde-se observar que os conflitos surgem porque nem sempre os filhos ou a esposa possuem abertura para realizar melhorias ou mudanças no empreendimento, mesmo que o proprietário tenha afirmado que é aberto a esse tipo de situação. Além disso, a falta de tempo contribui para a relação familiar ocorrer dentro da organização e não fora, o que prejudica no crescimento formal deste. Em relação as barreiras, como já demonstrado acima, a economia foi um dos motivos que complicou muito a estabilidade do negócio familiar.

A pesquisa apresenta algumas limitações, sendo uma delas o fato de apenas pessoas da família serem entrevistadas na empresa estudada, não sendo possível coletar dados de outros funcionários que não tivessem laços familiares. Assim, recomenda-se

que outro estudo possa ser conduzido levantando a percepção de outras pessoas que atuem na empresa, mas que não pertençam a família da empresa estudada. Outra sugestão, é que se faça um estudo semelhante em outras empresas para que se possa identificar semelhanças ou não nos aspectos analisados.

## REFERENCIAS

ALMÉRI, Tatiana Martins; BARBOSA, Eliel Gomes; NASCIMENTO, Alessandra. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Raf: Revista de Administração da Fatea**, São José dos Campos, v. 9, n. 9, p.54-71, dez. 2014.

DANTE, Fabio Santarossa; RODRIGUES, Regina Mazzini; CREMONEZI, Graziela Graziano. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 3, p.262-280, 05 set. 2016.

DEGENHART, Larissa et al. Análise dos fatores determinantes do desempenho das empresas familiares brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA; do setor de consumo cíclico. **Contexto**, Porto Alegre, v. 16, n. 33, p.1-16, ago. 2016.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar x competitividade**: tendências e racionalidades em conflito. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

LETHBRIDGE, R. Tendências da empresa familiar no mundo. Rio de Janeiro: **BNDES**, v. 4, n. 7, 1997, p185-200.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 3, 6, 17 e 18.

MARTINS, Marco Antônio. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **Contexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p.1-27, ago. 2006.

NASCIMENTO, Luciana T. do. **Estudo da competitividade do APL das empresas de cal da região metropolitana de Curitiba**. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Pontifca Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Brasil). Relatório especial: : “empresas familiares”. **Unidade de Gestão Estratégica**, Brasil, p.1-2, set. 2015.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Rev**, Curitiba, v. 4, n. 1, p.17-26, abr. 2001.

ULRICH, Steffen. Decifrando o mistério da empresa familiar - uma perspectiva etnológica. **Rede CEFÉ International**, (1997).

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 9, n. 8, p.135-150, dez. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-69712008000800008>.

## APÊNDICE A – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

## Título —BARREIRAS E CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC de Graduação de Luan Rodrigo de Lira Sousa. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em participar de uma entrevista com o objetivo de identificar como ocorreu e quais os fatores foram relevantes no processo de compra da empresa, bem como algumas peculiaridades em relação a gestão da empresa familiar. Estimamos que o tempo máximo de duração dessa entrevista será de 1 hora. Esclarecemos que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o processo de sucessão em uma empresa familiar de pequeno porte.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir da sua participação a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Quaisquer dúvidas ou esclarecimentos poderão ser sanados junto à Coordenação do Curso de Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, por meio da Prof.<sup>a</sup> Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho, orientadora deste estudo.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

---

Luan Rodrigo de Lira Sousa – Entrevistador

---

Entrevistado (a)

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**

**Departamento de Administração**

**Graduação em Administração**

**Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900**

**Discente: Luan Rodrigo de Lira Sousa – Matrícula: 11213600**

## ANEXO A – Roteiro de entrevista utilizado

- 1- Conte-me sobre sua história junto à empresa?
- 2- Como foi o início?
- 3- Quais os motivos levaram a abertura da organização?
- 4- Como se deu o processo de preparação e escolha do seu negócio?
- 5- o que você considera uma empresa familiar?
- 6- Em relação ao processo de criação de sua empresa:
  - a) Quais os fatores facilitaram esse processo?
  - b) Quais dificultaram?
- 7- Quais seriam as barreiras enfrentadas:
  - a) antes na sua empresa;
  - b) atualmente.
- 8- Quais características um gestor deve possuir para administrar uma empresa familiar?
- 9- Sobre a participação dos filhos na organização:
  - a) Todos participam das atividades na organização?
  - b) Você encara como determinante essa participação?
- 10- Como você define o perfil do fundador ou principal sócio da empresa?
- 11- Em relação à gestão da empresa:
  - a) Quais as vantagens?
  - b) Quais as desvantagens?
- 12- Como você reagiria caso os filhos propusessem mudar o modelo de gestão da empresa?
- 13- Você considera sua empresa inovadora? Por quê?