

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAYANNA CAMPOS FRANÇA DE ALCÂNTARA

**CONFLITOS ENTRE DIFERENTES GERAÇÕES NA GESTÃO DE EMPRESA
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA TERRA ZOO**

São Luís
2018

MAYANNA CAMPOS FRANÇA DE ALCÂNTARA

**CONFLITOS ENTRE DIFERENTES GERAÇÕES NA GESTÃO DE EMPRESA
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA TERRA ZOO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís
2018

Alcântara, Mayanna Campos França de.

CONFLITOS ENTRE DIFERENTES GERAÇÕES NA GESTÃO DE
EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA TERRA
ZOO / Mayanna Campos França de Alcântara. - 2018.
42 f.

Coorientador (a): Ademir da Rosa Martins.
Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Conflitos. 2. Empresa Familiar. 3. Gerações. 4.
Sucessão. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud de. II.
Martins, Ademir da Rosa. III. Título.

MAYANNA CAMPOS FRANÇA DE ALCÂNTARA

**CONFLITOS ENTRE DIFERENTES GERAÇÕES NA GESTÃO DE EMPRESA
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA TERRA ZOO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 10/01/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientadora)
Mestre em Administração pela Universidade de Brasília

2º Examinador

3º Examinador

A minha família pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as oportunidades que tive até hoje. A minha família por estar do meu lado em todas as minhas decisões, por me encorajar todos os dias e me dar forças para correr atrás dos objetivos traçados para minha vida. Em especial, meus pais, James e Clara, meus maiores exemplos e as minhas irmãs Mayara, e Marina pela paciência durante esse processo.

Aos amigos, Aléxya, Fabrício, Larissa, Letícia, Rafael e Rodolfo por todo apoio e motivação. As amigas, Maysa, Nicole e Rayanne, por estarem comigo desde o início. Ao Nayanderson por ter sido um companheiro nas angústias do final de curso e na elaboração do TCC. A Thaynara por sempre trazer palavras de conforto. Ao meu namorado, Nielsen, que sempre esteve disponível em tudo que precisei. As minhas de infância, Amanda, Carol, Dandara, Luíza, Maíra, Raísa por todas as palavras motivadoras dadas durante essa caminhada.

A minha chefe, Prof^a. Brasilena Gottschall, por todo suporte dado para realização deste trabalho.

Agradeço a minha Orientadora, Amanda Aboud e ao meu Co-orientador, Ademir, por todas as contribuições dadas, não somente durante o TCC, como também em todo o Curso.

E por fim, gostaria de agradecer ao Márcio Brasil, diretor da Terra Zoo, pela disponibilidade e contribuições a este trabalho.

“Nem só as histórias de sucessão são importantes para quem começa um negócio”

Lodi, 1994.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto os conflitos existentes entre diferentes gerações na gestão de uma empresa familiar. Baseado na problemática de como administrar os conflitos entre essas diferentes gerações, o estudo foi iniciado através de conceitos de empresa familiar, no qual é possível inferir que todos eles estão relacionados a influencia de um grupo consanguíneo dentro da organização. Neste caso, a particularidade deste tipo de empresa, são os conflitos existentes no ambiente interno. Através de um estudo de caso feito na Terra Zoo, empresa escolhida por já ter passado pelo processo de sucessão e já estar sobre o controle da segunda geração, foi possível fazer um paralelo entre os conceitos abordados no referencial teórico chegar aos objetivos estipulados pela pesquisa, sendo estes: I. Analisar como a sucessão interfere na dinâmica da empresa familiar; II. Identificar como a empresa que passou por essa sucessão contornou problemas gerados por conflitos; III. Verificar se convergências entre as gerações trouxeram melhorias na gestão da empresa. Chegando-se a conclusão que o diálogo e a delimitação de papéis entre a primeira geração e segunda geração, neste caso, relacionamento pessoal e profissional entre pai e filho foram fundamentais para a solução dos conflitos existentes na empresa estudada.

Palavras-chave: Conflitos. Empresa Familiar. Gerações. Sucessão.

ABSTRACT

This research has the object of conflicts between different generations in the management of a family business. Based on the problem of how to manage the conflicts between these different generations, the study was started through concepts of family business, not which it is possible to infer that all of them are related to the influence of a consanguineous group within the organization. In this case, a particularity of this type of company, are the existing conflicts in the internal environment. Through a case study done at the Zoological Garden Zoo, a company created a second time, for example, these being: I. Analyze how a succession interfere in the dynamics of family business; II. Identify how a company that went through this succession circumvented problems generated by conflicts; III. Make sure convergences between how generations have brought improvements in company management. It is concluded that the dialogue and the delimitation of roles between a first generation and second generation, in this case, personal and professional relationship between father and son, are fundamental for the solution of conflicts in the company studied

Keywords: Conflicts. Family Business. Generations. Succession.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

PwC: PricewaterhouseCards

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Tridimensional: Propriedade x Família x Gestão (Gersick e cols, 1997).	17
Figura 2: Retirado do acervo da Terra Zoo	28
Figura 3: Retirado do acervo da Terra Zoo.	28
Figura 4: Retirado do acervo da Terra Zoo	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Adaptada de Dyer (1988) - Cultural Patterns of the Family Business	23
Tabela 2: Adaptada de Bornholdt (2005)	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	EMPRESA FAMILIAR.....	15
2.1	CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR	15
2.1.1	Os tipos de empresa familiar	17
2.2	CONFLITOS.....	19
2.3	GERAÇÕES E SUCESSÃO.....	20
2.4	MORTLIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	21
2.5	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS EM EMPRESA FAMILIAR.....	24
3	EMPRESA FAMILIAR EM FOCO.....	28
3.1	SEGUNDA GERAÇÃO.....	29
3.2	PROCESSO DE SUCESSÃO	30
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	32
5	RESULTADO DA PESQUISA.....	34
5.1	AVALIAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR PESQUISADA	35
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS.....	39
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	41

1 INTRODUÇÃO

Segundo Vidigal (1996) a origem do conceito da “empresa familiar moderna”, surgiu por volta do século XIX, com a Revolução Industrial. Contudo, essas empresas já existiam muito antes disso, com as manufaturas, em que o ofício era passado de pai para filho.

Hoje, entende-se que as empresas familiares são organizações em que a família possui o poder e controle sobre a gestão. As empresas familiares representam uma grande parcela no cenário econômico mundial, e não poderia ser diferente no Brasil. São empresas que possuem particularidades e, entre elas, o conflito estabelecido por diferentes gerações na sucessão da gestão.

É neste sentido que esta pesquisa irá trilhar, com o objetivo geral de identificar como os conflitos gerados entre diferentes gerações podem contribuir para que a gestão de uma empresa seja mais eficiente. Derivado deste objetivo foram elencados três objetivos específicos:

- a) Analisar como a sucessão interfere na dinâmica da empresa familiar;
- b) Identificar como a empresa que passou por essa sucessão superou problemas gerados por conflitos;
- c) Verificar se convergências entre as gerações trouxeram melhorias na gestão da empresa.

Para que estes objetivos específicos sejam alcançados, foram determinados os seguintes passos no qual a pesquisa será baseada:

1. Pesquisar sobre empresa familiar e seus conflitos entre gerações;
2. Definir uma empresa familiar a ser estudada;
3. Descrever o processo sucessório da empresa pesquisada;
4. Identificar os conflitos existentes na empresa definida;
5. Avaliar o processo sucessório ocorrido na empresa familiar pesquisada.

Esta pesquisa se justifica devido a três importantes vertentes. Pessoal, haja vista o interesse em formar uma empresa familiar e de estudar as relações entre os membros dentro do ambiente empresarial. Institucional, por acreditar que a pesquisa possa contribuir com a academia e desenvolver trabalhos voltados a este campo de

pesquisa. E por fim, o Social, tendo em vista os dados retirados de um estudo feito em 2015 pelo Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen, na Suíça, que listou as 500 maiores empresas de família por receita, 15 empresas brasileiras estavam entre as maiores companhias familiares do mundo. Além disso, dados retirados da 7ª Pesquisa sobre Empresas Familiares da PwC, revela que em 2015 as empresas familiares no Brasil cresceram mais que a média mundial, cerca de 79% em comparação a 65% do restante do mundo. Esses dados mostram como essas organizações ocupam o cenário econômico de maneira significativa levando a necessidade de estudos que abarquem o contexto das empresas familiares.

Diante do exposto, o problema de pesquisa se resume em: como administrar os conflitos entre diferentes gerações na gestão de uma empresa familiar? Derivado deste problema serão respondidas as seguintes questões:

- Como ocorreu o processo sucessório da empresa pesquisada?
- Quais foram os conflitos existentes na empresa definida?
- Como ocorreu o processo sucessório?

Assim, o pressuposto teórico tende-se à seguinte resposta: Os componentes – diálogo, planejamento, atualização – são imprescindíveis para que haja menor conflito entre diferentes gerações no processo de sucessão de uma empresa familiar.

Esta pesquisa qualitativa tem o caráter exploratório, por usar o Estudo de Caso como caminho metodológico. Esse tipo de pesquisa foi escolhido por se adequar melhor ao estudo de um fenômeno contemporâneo dentro do seu real contexto (Yin, 2001). Segundo Gil (1999) este tipo de estudo se caracteriza por ser realizado de forma profunda e exaustiva em poucos objetos, o que permite um conhecimento mais amplo e detalhado.

Sendo assim, foi feita uma pesquisa em forma de estudo de caso em uma empresa familiar de São Luís do Maranhão, na qual se realizou uma entrevista estruturada com o gestor com o objetivo de responder o problema acima apresentado.

Como fundamentação teórica, foram apontados os conceitos de empresa familiar, geração e conflitos a fim familiarizar o leitor ao tema. Após exposição de tais conceitos, foi apontado o objeto de pesquisa, ou seja, a empresa familiar estudada,

dividido em “breve histórico – primeira geração” no qual foi descrito a origem da empresa, sinalizando sua trajetória desde o seu surgimento, de 1980 até a presente data, destacando o perfil da empresa e da primeira geração; logo em seguida foi apresentada a “segunda geração” da empresa, de forma que o processo de sucessão e a trajetória da empresa a partir deste momento foram descritos.

A seguir, a metodologia para a elaboração da pesquisa foi exposta. Em seguida, os resultados da pesquisa sobre empresa familiar e seus conflitos entre gestões foram apontados, tendo como subitens a “Descrição dos conflitos existentes na empresa definida” e a “Avaliação do processo sucessório ocorrido na empresa familiar pesquisada”.

Por fim, as foram expostas as Considerações Finais, no sentido de verificar o pressuposto teórico e também responder as questões anteriormente perquiridas. Da mesma forma, os Apêndices e Anexos serão exibidos, sinalizando as origens da pesquisa.

2 EMPRESA FAMILIAR

Não existe uma data específica no qual os autores concordam a respeito do surgimento da empresa familiar.

Há, no entanto, o entendimento de que o conceito de empresa familiar moderna surgiu após a Primeira Revolução Industrial, com o crescimento das fábricas. Entretanto, o autor sinaliza Vidigal (1996) que a empresa familiar é anterior a este período, já que existiam as manufaturas, no qual o ofício era passado de geração a geração.

2.1 CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR

Bornholdt (2005) introduz o conceito de empresa familiar como qualquer organização cujos vínculos ultrapassam interesses econômicos e societários e acrescenta que no mercado global há uma predominância deste tipo de empresa e que além do que ele chama de “típicas famílias empresárias”, existem também outras empresas cujo controle e direção estão sob responsabilidade de famílias consanguíneas e/ou de vínculos familiares.

Na maioria das grandes cidades do encontram-se as “famílias advogadas”, “as famílias arquitetas”, “famílias médicas”, etc. para mencionar apenas alguns exemplos. Essas famílias por cultura e tradição, podem se destacar em termos econômicos, financeiros e sociais. Muitos se destacam na segunda, terceira e até na quarta geração. Faz parte da história da humanidade grupos familiares se unirem para administrar a vida familiar em torno de um sustento econômico-financeiro. Esse é um processo natural de defesa grupal de sobrevivência em relação às ameaças do ambiente externo nas quais estão inseridas (BORNHOLDT, 2005. p. 34)

O autor afirma que uma empresa que se enquadra em um ou mais fundamentos por ele enumerados, esta já pode ser caracterizada como empresa familiar, sendo estes:

- a) Uma família e/ou herdeiros possuem o controle acionário;
- b) A sucessão ao poder é determinada pelos laços familiares;
- c) As posições estratégicas como diretoria ou conselho de administração da empresa estão sob controle de parentes;

- d) Independente de um membro da família atuar ou não na empresa, seus atos repercutem dentro da organização;
- e) Falta de liberdade para que participações ou quotas da empresas acumuladas ou herdadas sejam vendidas.

Segundo Lodi (1998) o conceito de empresa familiar é fundamentado como organização na qual a sucessão da diretoria direciona-se à hereditariedade e no qual os valores institucionais da empresa vão se relacionar ao sobrenome da família ou então com a imagem do fundador. E ainda afirma que este conceito na verdade só surge com a segunda geração de gestores.

Nesse sentido, corroborando com a questão de hereditariedade, Oliveira (1999) afirma que a empresa familiar está relacionada à transferência de poderes de decisão de maneira hereditária por uma ou mais famílias.

O início deste tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação e até em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores familiares. (OLIVEIRA, 1999, p.18)

Outro conceito é trazido pelo Mascarenhas (2003), que diz que empresa familiar é aquela que é administrada por membros da família que detém o capital da empresa, e que estas empresas podem possuir até três divisões: família, a gestão e a propriedade. E que é necessário que estes três elementos devam estar em completa harmonia, pois são influenciados por sentimentos e laços familiares.

Essas três divisões são abordadas no modelo desenvolvido por Gersick et. al. (1997) com objetivo descrever os sistemas das empresas familiares, no qual buscam identificar os diferentes estágios vivenciados pela propriedade, pela família e pela empresa. Segundo este modelo, seria possível colocar qualquer pessoa em um dos sete setores diferentes por eles apontados. Esses setores são formados pelas sobreposições dos círculos nos subsistemas. A posição que tal indivíduo vai estar depende do seu vínculo com os três sistemas (família, propriedade e gestão), desta forma podem estar posicionado nos três círculos, em dois ou em apenas um. No sistema propriedade farão parte todos os proprietários, sendo eles sócios ou acionistas. No sistema família estarão todos os membros desta e no sistema gestão/empresa os funcionários.

Através deste modelo podem-se entender aspectos como dilemas, conflitos, limites interpessoais dentro de uma empresa familiar, já que é possível identificar e delimitar o setor que este ocupa dentro da empresa.

Modelo de 3 Círculos

Subdivide o Sistema Empresa em Gestão, Propriedade e Família

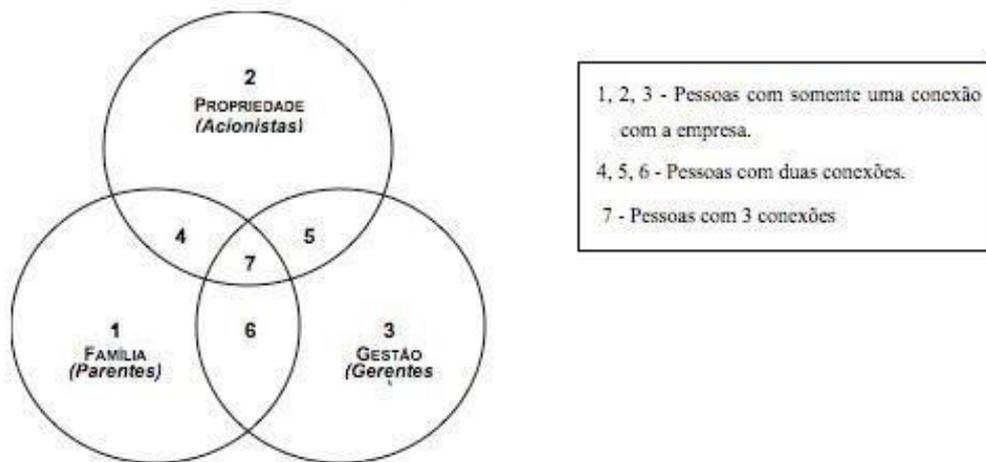


Figura 1: Modelo Tridimensional: Propriedade x Família x Gestão (Gersick e cols, 1997).

Já Bernhoeft (1991) classifica as vantagens e desvantagem através de pontos fracos e fortes, sendo eles:

Pontos fortes: proximidade entre a empresa e o centro do poder; possibilidade de decisões ágeis; conhecimento das características do país; facilidade para implantar mudanças estruturais; agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.

Pontos fracos: confusão entre propriedade e gestão; ausência de estratégias claramente definidas; lutas constantes pelo poder; predominância de caprichos individuais; falta de clareza sobre a vocação da empresa; carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de métodos e processos.

2.1.1 Os tipos de empresa familiar

De acordo com Gonçalves (2000), as empresas familiares podem ser caracterizadas por três situações:

- a) A primeira: A família possui o controle econômico da empresa, pois é proprietária do total ou de grande parte das ações e cotas da empresa;

- b) A segunda: A família é responsável pela gestão da empresa, onde as decisões estratégicas como definição das políticas, diretrizes e objetivos estão sob responsabilidade dos membros da família;
- c) A terceira: No qual a administração da empresa é feita por membros de uma mesma família, mas no qual há participação de níveis executivos mais altos.

Lethbridge (1997), também vai caracterizar as empresas familiares de acordo com o controle exercido pela família dentro da empresa na qual três tipos se destacam:

- a) Empresa familiar tradicional: caracterizada por ser companhia fechada, na qual a família possui domínio completo sobre a empresa, levando a pouca transparência;
- b) Empresa familiar híbrida: apesar de ser companhia aberta, ainda há o controle administrativo pela família. Há presença de profissionais que não membros da família na gestão do negócio e uma maior transparência administrativa e financeira;
- c) Empresa com influência familiar: existe uma influência estratégica da família através da participação acionária. A família possui parte significativa das ações, apesar da maioria delas estarem disponíveis para o mercado.

Entretanto, Gersicket *et. al.* destacam que não há apenas alteração de propriedade após a secessão, ou seja, a transferência de poderes da primeira para segunda geração, mas como essa propriedade sofre uma diluição, na qual apresentam as seguintes classificações:

- a) A empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- b) A empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;

- c) A empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Há também outro tipo de empresa familiar, citada por Gersicket et. al. (19997), que chamam de híbrida. Como o exemplo de uma sociedade entre irmãos e primos minoritários. Contudo, essas classificações citadas acima, nem sempre contemplam as formas que uma empresa se organiza no que diz respeito ao poder de cada membro dentro da organização. Pois existem inúmeras formas de controle dentro de uma empresa.

2.2 CONFLITOS

Considerando o objeto empresa familiar, deve-se ter em mente os conceitos sobre conflito. A palavra, segundo Berg (2012), deriva do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, pessoas ou grupos que lutam entre si, sendo, dessa forma, uma colisão entre duas forças contrárias. Nesse sentido, o conflito pode ser contextualizado apenas como qualquer diferença entre ideias, interpretações e visões antagônicas.

No contexto empresarial, o conflito, é comumente visto, pois é algo da natureza humana, segundo Chiavenato (2014) as pessoas nunca vão possuir objetivos, aspirações e interesses idênticos, o que sempre vai gerar alguma forma de conflito.

O mesmo autor apresenta três níveis de gravidade de conflito, que podem ser:

I. Conflito percebido: no qual as partes têm conhecimento de que o seus objetivos diferem dos demais e há a possibilidade de interferência ou bloqueio. Conflito não aparente, mas que possui potencial notório.

II. Conflito experienciado: é um conflito que não é percebido com muita clareza, que leva uma parte a sentimentos hostis, de medo, raiva, com relação a outra.

III. Conflito manifestado: esse é um conflito percebido com clareza, pois se manifesta através da interferência direta ou indireta de pelo menos uma das partes envolvida.

Entretanto, há um entendimento de que nem todo conflito é, por si só, uma coisa ruim. A existência dele, em muitas vezes, torna-se necessária para que as organizações consigam alcançar os mais altos níveis de eficiência e eficácia.

Entretanto, há um entendimento de que nem todo conflito é, por si só, uma coisa ruim. A existência dele, em muitas vezes, torna-se necessária para que as organizações consigam alcançar os mais altos níveis de eficiência e eficácia.

2.3 GERAÇÕES E SUCESSÃO

A palavra geração faz referência ao conjunto de pessoas que nasceram no mesmo período histórico, e que por sua vez possuem semelhanças com relação a ensinamentos, valores, cultura e comportamentos.

No caso das empresas familiares, o termo é usado para designar os diferentes grupos ou pessoas que administram a organização em relação ao tempo:

- a) Primeira Geração: A primeira geração é a fundadora, ou seja, são os proprietários das empresas. Vidigal (1996) ressalta ainda que no início, praticamente todas as empresas foram de origem familiar, pois para ele, todas as empresas possuíam um grupo fundador, ou um fundador, para qual a empresa seria herdada por seus filhos.
- b) Segunda Geração: Essa geração é aquela que vai receber a empresa dos fundadores. Normalmente acontece de pai para filho. Segundo estudos feitos em 35 países em 2010 pela PwC – PricewaterhouseCards – apenas 36% das empresas familiares conseguem sobreviver a sucessão para a segunda geração;
- c) Terceira Geração: A terceira geração segue a mesma regra da hereditariedade, são herdeiras da segunda geração, que segundo o mesmo estudo citado acima, não chegam a 12% das empresas familiares no mundo, sendo no Brasil o índice é ainda menor, menos de 5% dessas empresas chegam a essa geração.
- d) Outras gerações: Seguem, caso a sucessão ocorra de forma eficiente.

No contexto de empresas familiares, há uma particularidade: a sucessão. Por ser familiar, a sucessão de poder deve seguir da primeira geração da família para a segunda geração, da segunda para terceira e assim por diante.

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. Sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educam a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não foi acompanhada de um etos familiar favorável, abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens. (LODI, 1998, p.07).

Esse período de sucessão pode ser de turbulência haja vista o início de uma nova gestão, que pode sofrer com mudanças estruturais pelo simples fato das diferenças entre visões e interpretações de mundo das gerações.

Tem-se o entendimento de que as empresas familiares precisam de um planejamento para que as sucessões ocorram sem conflitos que prejudiquem o funcionamento da organização. Pois, considera-se que nas gerações há fatores podem trazer choques entre aspectos culturais e sociais, por estas pessoas serem de momentos históricos diferentes. O cenário do mercado muda, os conhecimentos e procedimentos mudam novas visões aparecem com o passar do tempo e tudo isso têm influência no modo de agir e pensar de cada indivíduo.

Portanto, conflitos aparecem e é necessário que eles sejam considerados como importante fator na hora da sucessão.

2.4 MORTLIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES

Sobre empresa familiar e diferenças entre gestões existem algumas especificidades.

No caso da empresa familiar, o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que outro tipo de empresa. Isso porque, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistências, devido a sua situação privilegiada. E, de outro, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários; e pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes. (OLIVEIRA, 1999, p.131)

Dados do PwC afirmam que 71% das empresas familiares não adotaram procedimentos para que conflitos entre membros sejam resolvidos, ou seja, não há uma preocupação pelas primeiras gerações com o preparo para a sucessão dentro da organização.

E essa é uma das causas apontadas para a alta mortalidade dessas empresas já no primeiro processo de sucessão.

Muitos dos membros da primeira geração não se atentam em planejar o futuro das suas empresas pelo simples fato de estarem envolvidos diariamente nos seus negócios, além de não ter o entendimento de que o seu sucessor vai trazer bagagens novas, conhecimentos novos, visões de mundo compatíveis a sua geração (faz-se referência ao entendimento sociológico da palavra) que podem bater de frente ao modelo de gestão já adotado. Dessa forma ao se darem conta das possíveis mudanças podem surgir resistências.

Muitas dessas empresas fracassam, sendo fechadas ou vendidas devido a fatores como: sucessão da gestão de empreendimento da primeira para a segunda geração, alta de uma gestão profissional e abertura de capital. Portanto, as consequências advindas do seu fechamento ou falência acarretam problemas à economia brasileira de uma forma geral (OLIVEIRA, 1999).

Quando dados como que nem 7% delas sobrevivem a mudança para terceira geração são confrontados os dados de falta de planejamento dessas sucessões, pode-se concluir que a mortalidade dessas empresas está relacionada a esse problema.

Quando se pergunta por que as empresas familiares falem, tem-se como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta profissionais (LODI, 1978).

Para Lodi (1998), esse processo de transferência de poder precisa de um longo tempo de maturação. É necessário que se estude, e prepare tanto os sucessores quanto a empresa para essa nova administração.

Outra causa apontada pela mortalidade das empresas familiares vem um estudo realizado por Dyer (1988) em empresas americanas, no qual foram encontrados quatro "CulturalPatterns" ou Padrões Culturais nessas organizações: Paternalistic ou Paternalista, Laissez-Faire, Participative ou Participativa e

Professional ou Profissional. Esses padrões culturais estão abaixo relacionados, na tabela adaptada Dyer (1988), no qual aponta as características de cada tipo de padrão cultural, divididas em “natureza dos relacionamentos”, “natureza do homem”, “natureza da verdade”, “orientação para o ambiente”, “universalismo ou particularismo”, “natureza da atividade humana” e “tempo”.

Padrões culturais de uma empresa familiar

	<i>Paternalista</i>	<i>Laissez-Faire</i>	<i>Participativo</i>	<i>Profissional</i>
<i>Natureza dos relacionamentos</i>	Linear (hierarquia)	Linear	Colateral (orientada para o grupo)	Individualista
<i>Natureza do homem</i>	Pessoas são basicamente não confiáveis	Pessoas são boas e confiáveis	Pessoas são boas e confiáveis	Pessoas não são nem boas nem más
<i>Natureza da verdade</i>	A verdade reside no fundador/família	A verdade reside na família fundadora embora os outros tenham autonomia	A verdade é encontrada na tomada de decisão/participação em grupo	A verdade é encontrada nas regras profissionais de conduta
<i>Orientação para o ambiente</i>	Posição Proativa	Posição Harmoniosa/ Proativa	Posição Harmoniosa/ Proativa	Posição Reativa/ Proativa
<i>Universalismo ou Particularismo</i>	Particularista	Particularista	Particularista	Universalista
<i>Natureza da orientação da atividade humana</i>	Ativos (<i>doing orientation</i>)	Ativos (<i>doing orientation</i>)	Desenvolvimento de si (<i>being-in-becoming orientation</i>)	Ativos (<i>doing orientation</i>)
<i>Tempo</i>	Orientado para o presente ou passado	Orientado para o presente ou passado	Orientado para o presente ou futuro	Orientado para o presente

Tabela 1: Adaptada de Dyer (1988) - Cultural Patterns of the Family Business

Segundo o estudo, levando em consideração apenas as empresas que estavam sendo administradas pela primeira geração, chegou-se a conclusão que aproximadamente 80% delas adotavam o estilo mais paternalista de gestão, ou seja, o poder e autoridade eram desempenhados pelos membros da família, sendo

responsáveis pela tomada de todas as decisões, de forma que o subordinados, desempenham apenas o papel de obediência e não possuem espaço para questionamentos ou opiniões. As empresas com a cultura participativa e de *laissez-faire*, contavam 10% cada uma e apenas uma empresa possuía uma cultura organizacional considerada “profissional”.

Mas ao considerar as empresas administradas apenas pela segunda geração, foi observado que as empresas que possuíam um estilo mais profissional chegavam a quase 60%, de forma que as pessoas eram mais individualistas, existe uma tendência mais forte a competição e que há uma tendência em buscar novos conhecimentos e profissionais fora do âmbito familiar.

Assim, a conclusão chegada foi que a cultura organizacional é um importante fator de influencia na longevidade de em empresa. No qual quanto mais perto de um estilo profissional, mais provável que empresa consiga superar a tendência a morte prematura.

2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS EM EMPRESA FAMILIAR

Uma empresa familiar na qual se há uma convivência entre diferentes gerações, sexos e responsabilidades, se torna um ambiente favorável para surgimentos de atritos e conflitos (Bornholdt, 2005). Este mesmo autor cita que existem classificações com relação aos conflitos nas “dimensões dos sistemas da governança familiar”. Estes conflitos podem ser compreendidos através das quatro grandes áreas descritas por ele:

- a) Interno, no sistema intrafamiliar na empresa;
- b) Entre o sistema empresarial e o sistema familiar;
- c) Entre o sistema empresarial e o sistema societário;
- d) Entre o sistema familiar e o sistema societário.

Neste tipo de conflito intrafamiliar, existem os conflitos entre cônjuges, entre pais e filhos, entre irmãos, entre primos e tios, etc. Para este estudo, o foco foi nos conflitos internos, intrafamiliar na empresa, mais precisamente na relação entre pais e filhos, focando no processo de sucessão.

Não tenha inveja de filhos de empresários, pois a vida deles não é nada fácil, ao contrário do que se pensa. Basta olhar para o rosto do príncipe Charles para ver a infelicidade estampada. Ser herdeiro não é fácil. A situação de um filho com 45 anos, trabalhando na empresa do pai, não é muito diferente (Kanitz, 1978).

O aspecto da relação entre pai e filho, segundo Setephen Kanitz (1978) é um ponto que exige certo cuidado ao ser tratado. O entendimento dessa relação é de extrema importância para que se possa compreender o contexto da empresa familiar em decorrência do processo sucessório.

O autor afirma que é de extrema importância que, quando há uma atuação conjunta entre pai e filho dentro de uma empresa, o relacionamento entre eles seja o mais saudável possível, pois isso impacta diretamente na sobrevivência da empresa. Ele usa a psicologia analítica para explicar como os papéis exercidos pelo pai e pelo filho, em que o primeiro está na figura do patrão e o segundo na figura de subordinado, podem trazer uma bagagem simbólica em que exista forte tendência ao conflito.

Na empresa, a relação pai-filho é fundamental para a sua preservação. As relações entre pais e filhos já são complexas hoje em dia no contexto normal. Os filhos de hoje são mais bem informados, possuem uma maior gama de relações com outros adultos e, via de regra, são mais maduros. Os pais de hoje provêm de uma educação rígida, de um mundo em rápida mutação e de uma sociedade ocidental que não respeita os idosos como as culturas orientais. Se reduzir o conflito de gerações já é difícil, imagine introduzir mais uma variável nessa relação: a de subordinado-patrão. Um pai patrão (Kanitz, 1978).

O autor ainda continua, afirmando que se existe a dificuldade de minimizar problemas entre gerações, a introdução da variável “Subordinado-patrão” na relação entre pai e filho tende a agravar a situação. Para ele, existem quatro conceitos para enquadramento desse tipo de relação:

- a) Aspirações do pai em relação a si mesmo;
- b) Aspirações do pai em relação ao filho;
- c) Aspirações do filho em relação a si mesmo;
- d) Aspirações do filho em relação ao pai.

É possível entender que as expectativas que cada personagem tem sobre si e sobre o outro pesam de maneira significativa na longevidade da empresa, como o

autor exemplifica, podem afetar desde o aumento do risco de crédito a estabilidade de emprego.

Dessa forma, o relacionamento humano, no caso aqui exemplificado, entre pai e filho, deve ser tratado com atenção e a solução desses problemas, devem abranger esses conceitos.

Bornholdt (2005) apresenta uma tabela no qual ilustra o princípio para administração de conflitos. As colunas são referentes à administração de conflito, sendo divididas em “ilusão, remissão e abertura”, as linhas que atravessam a tabela são apresentadas como “cunha”, significando o sucesso em cada coluna.

Princípio da administração de Conflitos		
Ilusão	Remissão	Abertura
Forma posição de:	Entrega a decisão:	Colabora no:
Missão	A um árbitro	Confronto
Retirada	A um mediador	Diálogo
Imposição	Ao destino	Composição de compensações e renúncias

Tabela 2: Adaptada de Bornholdt (2005)

Com relação à coluna “ilusão” da resolução de conflito, existe a omissão, a retirada e a imposição, todas essas posições trazem pouca possibilidade de êxito. Nesses casos, não há diálogo nem demonstração do que cada indivíduo entende como ações, decisões apropriadas no contexto do conflito. Não existe a possibilidade de expressar conforto ou desconforto diante das situações enfrentadas.

Na coluna “remissão”, considera que a entrega do processo de negociação dos conflitos a um árbitro, mediador ou ao próprio destino podem gerar uma “média possibilidade de êxito”. Entretanto, o diálogo não é aberto, é necessário que exista um terceiro para intervir na negociação.

Já na terceira coluna, abertura, a possibilidade de sucesso é maior. Apesar de um processo considerado complexo, pois envolve um diálogo aberto e intenso com o objetivo de realmente resolver os problemas, possui maiores chances de acordo entre as partes.

Dessa forma Bornholdt (2005) conclui que a base para a administração de conflitos está no diálogo e na predisposição para solucionar conflitos.

3 EMPRESA FAMILIAR EM FOCO

Manoel Vieira Brasil nasceu em 1931, na Paraíba, e com 12 anos começou a trabalhar na roça no intuito de ajudar a família com mais doze irmãos. Em 1960, saiu de Campina Grande, aos 29 anos, em busca de uma melhor qualidade de vida.

Sua história profissional no Maranhão começou em 1966, em Codó, quando iniciou suas atividades como gerente do Armazém Paraíba. Em 1967, coordenou a abertura.

Após 20 anos de dedicação a empresa que trabalhava, Manoel deixou-a para abrir sua própria loja, juntamente com a esposa, Raimunda Vieira Brasil e seu genro, o médico veterinário Francisco Patrício de Figueiredo Filho, chamada Casa do Fazendeiro, dedicado a produtos para o mercado agropecuário, em 1980.

Primeira Logomarca da Empresa (1980)



Figura 2: Retirado do acervo da Terra Zoo

Com o passar dos anos, a empresa foi ganhando espaço no mercado, acarretando na ampliação da loja matriz, em 2001 que era localizada no Centro da cidade de São Luís, na Rua Caminho da Boiada.

Logomarca da empresa em 1991



Figura 3: Retirado do acervo da Terra Zoo.

No ano de 2003, a então Casa do Fazendeiro, passou por mais uma ampliação, agora, com a abertura de uma nova loja, na Cohama sempre tendo como foco "a satisfação dos clientes".

A empresa se consolidou no mercado ludovicense até que em 2006, por razões burocráticas o nome não pôde ser registrado (por ser de domínio público) fazendo com que empresa, passasse a se chamar Terra Zoo.

Atual logomarca da empresa (desde 2006)



Figura 4: Retirado do acervo da Terra Zoo

A inovação sempre esteve presente na empresa, sendo uma das pioneiras na região a optar pelo modelo de auto-serviço em suas lojas, além de ser a primeira do segmento da região Nordeste a apostar no e-commerce, com sua loja virtual.

Atualmente, a Terra Zoo é uma empresa de médio porte, dirigido pelo Márcio Brasil (filho do Manoel), com aproximadamente 240 colaboradores, com quatro lojas físicas na cidade de São Luís e uma loja virtual que realiza entrega para todo o Brasil.

Os valores da empresa são: Compromisso com o cliente, honestidade, felicidade, trabalho, humildade, respeito, inovação, trabalho em equipe e foco em resultado, cuja missão é “gerar felicidade no convívio com a natureza”.

3.1 SEGUNDA GERAÇÃO

Macio Brasil, filho de Manoel Brasil, iniciou sua vida profissional também aos doze anos de idade, como vendedor da até então Casa do Fazendeiro durante as férias escolares. Em 1995, começou a trabalhar definitivamente na empresa como funcionário. A vontade do seu pai era que este fosse juiz, assim, Márcio buscou fazer a sua graduação em Direito.

Já sua atuação na empresa o influenciou em outra decisão acadêmica, a da busca por especialização em Gestão de Empresas.

Márcio esteve à frente em uma das principais decisões, a mudança de nome, um passo arriscado para uma empresa, mas que foi assumido com responsabilidade e apoio do pai.

3.2 PROCESSO DE SUCESSÃO

O processo de sucessão, apontado por muitos autores como um período de grandes conflitos e desentendimentos, principalmente quando não há planejamento nem preparação tanto daqueles que “deixam” o poder quanto àqueles que “recebem”, é um importante momento para empresa que exige bastante atenção de todos.

No caso da empresa estudada, o processo de sucessão aconteceu no ano de 1995, quando Márcio Brasil, sucessor, assumiu oficialmente seu papel de diretor da então Casa do Fazendeiro.

Segundo Márcio, a Casa do Fazendeiro era “um negócio que os outros irmãos não se identificaram”, de forma que não existiu nenhum conflito entre esses membros da família com relação ao processo sucessório.

Dessa forma, Márcio acredita que este processo de alternância de poder foi encarado com bastante naturalidade por todos, haja vista que na relação com os pais, principalmente com o pai, não houve resistência durante esta fase, e classificou como um processo orgânico no qual todos estiveram à vontade.

Entretanto, a mudança de direção trouxe uma bagagem bastante diferente no modelo de gestão, no qual antes possuía uma liderança classificada pelo Márcio como autocrática, em que o controle sobre tomada de decisões era bastante centralizado no indivíduo, no caso o então diretor, Manoel, havia pouca consulta e certa resistência às opiniões de membros da equipe e demais colaboradores.

Essa foi o principal ponto apontado por Márcio: o estilo de liderança. Essa diferença teve um impacto muito grande principalmente no relacionamento com os colaboradores, já que o atual diretor possui uma liderança mais democrática, ou seja, aos colaboradores é dado um maior espaço para opiniões, ideias de forma que o processo de tomada de decisão seja mais participativo, apesar ainda ser de responsabilidade da direção.

A empresa neste momento já estava consolidada no mercado de forma que possuía clientes fixos e uma fatia de mercado. Contudo, o maior objetivo de Márcio era fazer a empresa crescer.

Havia até então, um grande investimento em marketing e publicidade, o que gerava certos desconfortos, já que apesar de ser uma empresa consolidada no mercado, existiam outras lojas que também possuíam esse nome.

A Casa do Fazendeiro não poderia ser registrada por ser “nome de domínio” público, de forma que uma importante decisão foi tomada: a mudança de nome.

Este processo, apontado por Márcio como período de bastante receio e questionamentos, por a empresa já possuir seu espaço no mercado ludovicense foi uma das primeiras grandes ações do mesmo como diretor da antiga Casa do Fazendeiro, hoje Terra Zoo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Vergara (2013) o tipo de pesquisa pode ser classificado quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins possui caráter descritivo, pois pretende expor como os conflitos entre diferentes gerações atuam dentro da empresa.

Quanto aos meios de investigação, destaca-se a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e o estudo de caso. Bibliográfica, por ter sido realizado um estudo para fundamentação teórica, sobre os conceitos de empresa familiar, gerações, conflitos, e sucessão família através de materiais publicados em livro, revistas, jornais e redes eletrônicas que sirvam como base para que a pergunta levantada pela pesquisa seja respondida.

Pesquisa de campo já que houve um deslocamento até o local onde o fenômeno ocorre, ou seja, numa empresa familiar da cidade de São Luís - MA, onde foi realizada entrevista estruturada com o atual gestor da empresa familiar para que o estudo fosse feito, utilizando dados primários.

Para Lakatos e Markoni (1999), o uso da entrevista tem como objetivo a investigação social, a coleta de dados ou até mesmo de chegar a diagnóstico a fim de solucionar um problema social. Esse tipo de procedimento é feito através de um encontro profissional entre duas pessoas, no qual há uma conversação sobre um assunto específico.

O modelo de entrevista usado foi padronizado ou estruturado. Nesse tipo de entrevista padronizada ou estruturada. Esse tipo de entrevista é caracterizado por possuir um roteiro que é estabelecido previamente, ou seja, as perguntas feitas ao entrevistado são planejadas e seguem uma ordem predeterminada pelo entrevistador. Nesse caso, não existe a possibilidade do entrevistador mudar a sequência das perguntas e muito menos elaborar perguntas no momento da entrevista.

Gil (2011) afirma que esse tipo de entrevista (estruturada) é o mais adequado para estudos de levantamentos sociais, pois também permite uma abordagem quantitativa.

O método estudo de caso foi utilizado, pois segundo (Yin, 2001) visa investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu real contexto, no qual não há uma clara delimitação de fronteiras entre o fenômeno e o contexto que ele está

inserido. Ainda afirma que este método se adequa bem às questões “como” e “porque”, pois são questões explicativas e tem objetivo de abarcar as relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

Além disso, a pesquisa possui abordagem qualitativa, segundo Farias Filho (2013), pois se trata de uma interpretação de fenômenos e atribuições de significados, resultados de uma relação dinâmica entre o mundo objetivo (o real) e o mundo subjetivo (visão do pesquisador), que não podem ser colocados em números.

5 RESULTADO DA PESQUISA

No contexto da empresa estudada, com o foco no relacionamento entre primeira geração X segunda geração, ou seja, entre pai e filho, foi considerado que no aspecto de gerações a principal característica da primeira geração se encaixa nos conceitos apresentados no tópico 2.3 na qual coloca a primeira geração como empreendedora, ou seja, deram início a empresa com foco na fatia de mercado e consolidação da marca. O papel de liderança da empresa, apesar de ter sido aberta com mais duas pessoas, foi desempenhado pelo Manoel Brasil (pai).

Como foi percebido na pesquisa, há diferenças fundamentais no estilo de liderança da empresa, isso se deve a dois fatores:

1. Momento Vivido
2. Busca por profissionalização

Na relação direta entre pai e filho podemos destacar as diferenças de liderança, um ponto ressaltado por Márcio Brasil na entrevista realizada com ele. Os diferentes estilos de liderar influenciaram diretamente na cultura organizacional da empresa e no relacionamento com os funcionários. Segundo Dyer (1988) na primeira geração existe uma maior concentração de poder e decisões do que as gerações seguintes. Isso pode ser percebido na atual gestão, na qual a empresa passou a abrir espaço para participação dos colaboradores, que não era o foco na gestão anterior.

Já a segunda geração com o Marcio Brasil, veio com uma bagagem diferente, tanto pelo contexto do período cronológico, com relação ao tempo em que cada um viveu e os aspectos sociais e econômicos, quanto do contexto de profissionalização. Márcio, diferente dos pais, teve a possibilidade de procurar conhecimento acadêmico. É bacharel em direito e pós-graduado em Gestão Empresarial. O que impactou diretamente na sua forma de administrar a empresa.

Dessa forma, é possível perceber que anteriormente a cultura organizacional da empresa possui característica do estilo paternalista, na primeira geração, e após o primeiro processo sucessório, com a segunda geração, as características principais passaram a ser do estilo participativo e profissional.

Sobre a decisão de registrar a empresa para posicionamento no mercado - mudança do nome: A decisão partiu do Márcio Brasil, pois era necessário de um nome diferente, que pudesse ser registrado, para que o negócio da família pudesse

alcançar novos objetivos. Apesar de a empresa estar consolidada no mercado e ter certo reconhecimento do público, os investimentos em propaganda e marketing levavam a empresa a ter certos desconfortos, já que existiam várias lojas, no interior do Maranhão, com o nome Casa do Fazendeiro. Essas empresas acabavam se beneficiando do investimento feito pela família para divulgação da marca e também traria risco de que essas lojas pudessem influenciar de alguma forma negativa para a empresa.

Houve resistência da primeira geração já que havia a possibilidade de que todo o investimento feito para que a empresa conseguisse fatia no mercado tivesse sido em vão. A aposta de Márcio foi então, fazer uma pesquisa de mercado, para a adoção de um novo nome para empresa, que pudesse ser registrado. A intenção da pesquisa foi buscar um nome diferente, que trouxesse essa novidade, mas que não perdesse a essência da empresa, de forma que a Terra Zoo nasceu. A estratégia foi utilizar o novo nome juntamente ao antigo para que as pessoas irem se adaptando até que fosse usado apenas Terra Zoo.

A busca por investimento tecnológico: Márcio cita este como um dos exemplos de conflitos existentes no relacionamento “velho x novo” apontado por Bornholdt (2005). A ideia de Márcio era disponibilizar uma quantia acima do que era confortável para o seu pai, para investimento em tecnologia. Entra-se na discussão do que é priorizado por cada gestor e a influencia que cada bagagem traz consigo. Marcio entende que tecnologia deve ser priorizada para que a empresa possa se manter e crescer no mercado. Já Manoel, por ser de um tempo onde os processos eram mais simples, sabia que investir em tecnologia era necessário, mas entendia que o valor a ser investido não deveria ser muito alto, já que a prioridade era no produto e venda.

Dessa forma, houveram vários impasses quanto ao valor que deveria ser investido em tecnologia.

5.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR PESQUISADA

Na questão do planejamento, focado na sucessão, foi verificado que não existiu um plano específico para este processo, assim como é observado na maioria das empresas, entre a primeira geração e a segunda geração, a sucessão

aconteceu de forma orgânica, e não houve uma atenção especial para que ela acontecesse de forma a prevenir eventuais dilemas.

O problema quando isso acontece é que os limites entre propriedade e família (usando o Modelo Tridimensional) ficam sem definições claras. Contudo, a forma que este processo foi encarado por todos pode ter sido o principal motivo para que conflitos não se tornassem problemas que causassem desconforto e fossem motivos para brigas sérias que impactassem diretamente na empresa.

Como foi relato por Márcio Brasil, o diálogo e o respeito às diferentes opiniões foi um fator importante. Apesar das discussões que existiram, sempre houve espaço para que as diferentes opiniões fossem dadas e analisadas, o poder de argumentação é fator importante.

Dessa forma, é possível determinar que o processo de sucessão não foi marcado por muitos dilemas, mas a forma que eles foram encarados, quando surgiram, foi primordial para o seu sucesso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa feita na Empresa Familiar, Terra Zoo, teve como pressuposto teórico que os componentes – diálogo, planejamento, atualização – são imprescindíveis para que haja menor conflito entre diferentes gerações no processo de sucessão de uma empresa familiar.

Dessa forma, ao fazer análise da entrevista com as observações feitas na empresa, entende-se que o diálogo entre os membros da família, principalmente, entre pai e filho, foi imprescindível para o sucesso do empreendimento. Há um respeito mútuo e apesar de atualmente as decisões sejam tomadas pelo filho, há espaço para que o pai seja ouvido, pois a experiência de vida e profissional é considerada algo importante.

Na questão do planejamento, focado na sucessão, foi verificado que não existiu um plano específico para este processo. A falta de planejamento deste processo, que poderia ter sido uma grande causa de mortalidade da empresa, felizmente não teve este destino. O diálogo, e respeito entre as gerações foram classificados fatores responsáveis pelo sucesso da empresa até hoje. Há uma clara delimitação de papéis, contudo, não existem barreiras para que o Pai, que ainda trabalha na empresa, dê suas opiniões sobre os rumos da Terra Zoo.

No aspecto atualização, ficou claro, que a busca pelo conhecimento específico em Administração, trouxe uma bagagem diferente para gestão da empresa. Os novos passos tomados pelo novo Gestor, como a mudança de nome, e a loja virtual, foram novas formas de manter a empresa no mercado e expandir horizontes.

A resposta para a pergunta problema que foi base do estudo: “Como administrar os conflitos entre diferentes gerações na gestão de uma empresa familiar?” pode então ser respondida: através do diálogo aberto, claros limites entre os poderes e respeito a bagagem que cada geração tem.

Em relação ao objetivo geral de identificar como os conflitos gerados entre diferentes gerações podem contribuir para que a gestão de uma empresa seja mais eficiente, pode-se concluir que apesar de não haver muitos conflitos relacionados a de relacionamento familiar, nem profissional na empresa estudada, há um conflito de transição entre as diferentes gerações. O estilo de liderança mudou, a organização ficou mais aberta e linear. Mesmo quando houveram discussões e

desentendimentos sobre formas de investir o dinheiro (principal discussão apontada pelo Márcio Brasil) o diálogo, conversa, e busca de argumentos e dados para embasar as ideias, contribuíram para uma maior confiança sobre a assertividade das decisões que deveriam ser tomadas.

No contexto dos objetivos específicos, quanto à análise de como a sucessão familiar interferiu na dinâmica da empresa, temos a mudança do tipo de cultura organizacional, segundo o modelo de Dyer (1988), do modelo paternalista para o modelo participativo. Com relação à identificação de que maneira a empresa solucionou os problemas gerados pela sucessão, voltamos à resposta dada ao pergunta problema da pesquisa, dessa forma, o diálogo, respeito às opiniões diferentes e a delimitação dos papéis de cada um dentro da empresa. E no ultimo objetivo de verificar se convergências entre as gerações trouxeram melhorias na gestão da empresa, que as discussões contribuíram para as análises mais profundas sobre as decisões a serem tomadas.

Apesar de todos os resultados chegados com a pesquisa, é importante ressaltar que existiu certa dificuldade para entrar no tema “conflito entre pai e filho”, o que pode ter acontecido em razão de entendimento de ser “conflito familiares e não conflito profissional. A abordagem mais direta pode ter sido um fator delimitador. Entretanto, as observações feitas na empresa e as perguntas direcionadas ao conflito, puderam direcionar a pesquisa para estes resultados.

Uma abordagem mais específica na relação pai e filho, no contexto da empresa familiar, com relação aos dilemas que cada um possui, pode ser um estudo interessante baseado nesta temática.

REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991

BORNHOLDT, Werner. **GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR: IMPLEMENTAÇÃO E PRÁTICA**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

CENTER OF FAMILY BUSINESS (Suiça). University Of St. Gallen (Org.). **Global Family Business Index**. Disponível em: <<http://familybusinessindex.com/#map>>. Acesso em: 20 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

DYER, William Gibb. **Culture and Continuity in Family Firms**. 1988. Disponível em:<<https://viden.io/knowledge/1271/attachments/5452?name=15067781443397.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

FARIAS FILHO, M. C; ARRUDA FILHO, E. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

GALLO, Miguel A. e RIBEIRO, Vitor S.; **A gestão das Empresas Familiares**, Ed. Cadernos Iberconsult, 1996

GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. ERA Ligth, São Paulo, v. 7, n.1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em 23 set. 2017.

KANITZ, Stephen; KANITZ, Lilian Maria. **A Relação Pai e Filho nas Empresas Familiares**. 1978. Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1024>. Acesso em: 25 nov. 2017.

KANITZ, Stephen. **A Relação Pai e Filho nas Empresas Familiares**. 20--. Disponível em: <<http://blog.kanitz.com.br/empresas-familiares/>>. Acesso em: 25 out. 2017.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed – 4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Editora Pioneira. 1998.

MASCARENHAS, Mônica de F. **O processo de sucessão em empresas familiares**. PDF. Revista Fae Business nº 5. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PWC. **Empresa Familiar: O desafio da nova governança**. 2015. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf>>. Acesso em: 6 jan. 2017.

THOMAS ZELLWEGER (Suíça). **The largest 500 family firms around the globe**. 2015. Disponível em: <<http://familybusinessindex.com/>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas 2013.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DA ENTREVISTA

CONHECENDO A EMPRESA:

1. Você poderia fazer um breve histórico sobre a empresa?
2. Qual o perfil da Empresa?
3. Quantos anos no mercado?
4. Qual o tamanho da organização de acordo com o número de funcionários?

1º Geração:

5. Quem é fundador (a) e qual seu grau de parentesco com ele/ela?
6. Possui alguma formação acadêmica?
7. Como era o estilo de liderança?
8. Havia espaço para a família fazer algum tipo de crítica ou sugestão?
9. Como eram recebidas as novas ideias?

2º Geração:

10. Você sempre pensou em assumir a empresa?
11. Você possui alguma formação acadêmica?
12. Existiu alguma influencia da empresa e ou da família na escolha do Curso?

SOBRE SUCESSÃO:

13. A empresa já passou pelo processo de sucessão?
14. Se sim, qual a geração está à frente da empresa neste momento?
15. O processo foi planejado ou foi algo mais orgânico?

16. Existiu algum conflito? (Caso resposta afirmativa em que âmbito?) / O conflito foi gerado por quais razões?
17. Esses conflitos foram solucionados? Como?
18. Como este processo (sucessão) foi encarado pela família?
19. Foi percebido algum impacto nas relações familiares?
20. E com os funcionários?

APÓS A SUCESSÃO:

21. O processo de sucessão trouxe alguma novidade no estilo de administração?
22. Quais são as principais diferenças entre a forma de administrar a empresa em relação à geração anterior?
23. Este processo teve algum impacto na cultura organizacional da empresa?