

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EDICLEIDE MOREIRA DO NASCIMENTO

EMPRESA FAMILIAR, CONFLITOS E SUAS INFLUÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO:
Um estudo de caso em um mercadinho situado na cidade de Santana do Cariri-CE

Juazeiro do Norte-CE
2019

EDICLEIDE MOREIRA DO NASCIMENTO

EMPRESA FAMILIAR, CONFLITOS E SUAS INFLUÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO:
Um estudo de caso em um mercadinho situado na cidade de Santana do Cariri-CE

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Esp. Antonio Raniel Silva Lima

**TITULO EM LETRA MAIÚSCULA (SUBTÍTULO, SE HOVER, DEVE VIR EM
LETRA MINÚSCULA, PRECEDIDO DE DOIS PONTOS)**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do
Trabalho de Conclusão de Curso de NOME COMPLETO
do ALUNO.

Data da Apresentação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____
Orientador (TITULAÇÃO E NOME COMPLETO)

Assinatura: _____
Membro: (TITULAÇÃO E NOME COMPLETO/ SIGLA DA INSTITUIÇÃO)

Assinatura: _____
Membro: (TITULAÇÃO E NOME COMPLETO/ SIGLA DA INSTITUIÇÃO)

EMPRESA FAMILIAR, CONFLITOS E SUAS INFLUÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM MERCADINHO SITUADO NA CIDADE DE SANTANA DO CARIRI – CE

Edicleide Moreira do Nascimento¹
Antonio Raniel Silva Lima²

RESUMO

Muitos são os desafios enfrentados pelas organizações no cenário em que se encontram, tais como concorrência acirrada, custos operacionais, gestão de pessoas, falta de planejamento, dentre outros. No contexto das empresas familiares esses desafios tornam-se ainda maiores, uma vez que os conflitos provenientes da relação familiar tornam o ambiente ainda mais estressante e ruim para os negócios. Diante desse contexto, o presente trabalho objetivou identificar os conflitos existentes nesse mercadinho que constitui uma empresa familiar, verificando de que forma esses conflitos influenciam na atividade empresarial e apontando os pontos positivos e negativos inerentes a tomada de decisões. A metodologia adotada para realização do trabalho consistiu em um estudo de caso de um mercadinho localizado na cidade de Santana do Cariri – CE, sendo este uma empresa de cunho familiar. Tem como base para argumentação um referencial teórico sobre empresa familiar e gestão de conflitos, que visou coletar dados qualitativos por meio de entrevista em profundidade com a proprietária da empresa de forma presencial, com a utilização de dados primários, secundários e método indutivo. Com os resultados obtidos pelo estudo, concluiu-se que existem problemas que atrapalham o desenvolvimento operacional nesta empresa, os quais estão relacionados a conflitos de cunho familiar onde os gestores optam por ignorar algumas circunstâncias com receio de que os conflitos transcendam para o âmbito familiar o que ocasiona grandes danos ao futuro dos negócios.

Palavras Chave: Empresa familiar. Conflitos. Organização. Estudo de caso.

ABSTRACT

There are many challenges faced by organizations in their current scenario, such as fierce competition, operating costs, people management, lack of planning, among others. In the context of family businesses, these challenges become even greater, as conflicts arising from family relationships make the environment even more stressful and bad for business. Given this context, the present work aimed to identify the conflicts that exist in this type of organization, verifying how these conflicts influence business activity and pointing out the positive and negative points inherent in decision-making. The methodology adopted to carry out the work consisted of a case study of a grocery store located in the city of Santana do Cariri - CE, which is a family business. Its basis for argumentation is a theoretical framework on the subject, which aimed to collect qualitative data through in-depth interviews with the owner of the company in person, using primary data, secondary and inductive method. From the results obtained through the research, it was concluded that there are problems that hinder operational development in this company, which are related to family conflicts where

¹ Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO-e-mail:edicleidemoreira@outlook.com

² Professor orientador Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO, e-mail: raniel@leaosampaio.edu.br

managers

choose

to

ignore

some

circumstances for fear that conflicts will transcend which causes great damage to the future of business.

Keywords: Family business. Conflicts. Organization. Case study.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a revista online Exame (2013) pode-se encontrar o ambiente de empresa familiar nas pequenas empresas assim como nas multinacionais, tendo em vista que atuam em um cenário de mercado bastante competitivo, os conflitos provenientes da relação familiar tornam o ambiente ainda mais estressante e ruim para os negócios. Os conflitos em família e nas empresas sempre existirão, porém no meio competitivo em que a empresa está inserida as questões relacionadas aos problemas que esses conflitos causam nos negócios são de grande importância para a saúde organizacional e conseqüentemente a saúde financeira também.

O objetivo geral do estudo é verificar se há identificar quais os conflitos existentes na empresa em estudo. Tendo como objetivos específicos: i. verificar de que forma os mesmos influenciam na atividade empresarial da empresa; ii. compreender e apresentar as causas dos conflitos na organização; e iii. verificar os pontos positivos e negativos inerentes as tomadas de decisões, levando em conta a relação família versus empresa. A atenção a esses pontos citados influencia para melhores tomadas de decisões, pois são essenciais para a organização em alcançar seus resultados com qualidade, reduzindo custos e perdas (COSTA, 2009).

A pesquisa é relevante aos aspectos pessoal, acadêmico e social ao contribuir com um leque de experiência e conhecimento sobre uma visão de administração de empresa envolta a diversos conflitos pertinentes a vida profissional e pessoal do pesquisador, contribuindo com novas experiências e informações a respeito de um assunto que se torna cada vez mais corrente na atualidade, visando apresentar situações de relacionamentos e práticas nas empresas familiares, auxiliar na compreensão sobre os problemas providos dos conflitos dessas organizações e assim despertando novas discussões sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Através de estudos e tendo como fonte o Sebrae ³(2019) sabe-se que cerca de 75 % das empresas no Brasil são familiares. Em um conceito geral, a empresa familiar é uma entidade pertencente a uma família ou mais, e há casos que empregam outros parentes. Ainda sobre o que se sabe sobre o conceito a empresa familiar surge com o sonho do casal ou de apenas um onde a medida que os filhos crescem aos poucos vão sendo introduzidos na empresa e a medida que a família e empresa crescem, elevam as chances de sucesso e consequentemente ações que podem vir a gerar conflitos (SCHERER; CARNEIRO, 2012).

Ainda com dados do Sebrae (2019) pode-se destacar como características das empresas familiares: as tomadas de decisões são centradas em um único poder, decisões são embasadas nos resultados que trarão ao âmbito familiar tendo menos atenção para os negócios, os problemas da empresa podem influenciar na relação familiar e vice-versa, dificuldade na mediação de conflitos.

Vale salientar que cada empresa familiar possui características próprias oriundas de sua formação e que o envolvimento da família na organização não ocorre de forma padrão (KRAICZY, 2013 apud TONIAL, 2017).

A empresa visa uma boa gestão na comunicação como um diferencial competitivo, onde o planejamento das ações e as contradições para cada decisão - sendo os fatores pessoais ou profissionais, assim como os stakeholders são importantes para a gestão (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010).

As organizações detêm determinados padrões e ações, assim a cultura organizacional é muito importante nas suas atividades e desempenho, mas existem conflitos e barreiras provenientes de diversos pontos, visões, características ou experiências internas, resistências a mudanças, baixa interação, etc. Com isso muitas pessoas investem em treinamento para não ter um rendimento reduzido por causas internas com uma maior integração (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Toda empresa deve buscar uma melhoria nos resultados, seja em qualquer parte do processo de transformação de um produto ou serviço, controlando entradas, processamento e saída. Ajustando seus custos e planejando-os em busca do sucesso empresarial (BRUNSTEIN, 2011).

Na sucessão familiar há pessoas com diferentes perfis e características, e como geralmente a empresa é repassada de geração a geração, podem ocorrer mudanças na organização, nas estratégias e nas pessoas durante esse processo de transição. Muitas vezes ao

³ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

repassar a gestão para outras pessoas novos desafios começam a surgir, tais como a falta de capacidade, não conhecimento da empresa, de suas metas e objetivos, como também das atividades, onde as circunstâncias podem ser desfavoráveis ou não, se mostrando um dos períodos frágeis, quebrando barreiras e tendo várias mudanças, podendo levar ao sucesso empresarial ou fechamento da empresa (ALMEIDA, 2016; LEONE, 2005).

Sabe-se através de estudos que muitas empresas familiares fecham suas portas da primeira para a segunda geração, mas devido aos avanços tecnológicos, novos empreendedores e herdeiros que se qualificam mais do que as gestões anteriores podem ser um fator a mudar essa realidade, estima-se que essas empresas tenham uma maior durabilidade. A sucessão é um processo importante para a continuidade dessas empresas, porém muitas morrem durante o processo de transição diante dos conflitos que surgem para fazerem um sucedido processo de transição, de acordo com que relata Scherer e Carneiro (2012).

Também se mostra complexo estar e se manter no mercado, pois são inúmeras empresas que buscam seu espaço nesse meio, onde as organizações que atuam com qualidade se destacam e estabelecem padrões, baseados nos valores familiares, assim o cenário da família reflete na organização influenciando com planejamentos, inovações e atividades. Entretanto se observa uma desvantagem em relação aos conflitos ligados a família com a empresa, como havendo problemas, a falta de conhecimento específico para gestor, controles, planejamentos das atividades, conhecimentos relacionados a estruturas, processos e seu fluxo contínuo de trabalho, de modo que o crescimento ou fracasso não será determinado se for uma gestão familiar ou não, mas também não indica que um profissional terá ou não sucesso na gestão, ou até mesmo ser melhor ou pior no gerenciamento (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

De acordo com Oliveira (2010) o planejamento é um dos principais instrumentos administrativos para uma boa gestão, sendo a empresa familiar ou não, este torna-se o mais importante comparado à outras funções administrativas, uma vez que a interação e a tomada de decisões com profissionais parentes podem gerar mais conflitos do que uma relação com profissionais externos, um ponto que interfere nas decisões que irão ao encontro dos objetivos da empresa que visa obter mais controle, planejamentos estabelecidos de níveis estratégicos, táticos e operacionais, com a gestão dos processos e avaliação para atingir os padrões e metas estabelecidas para o sucesso da empresa.

2.2 CONFLITOS E A ORGANIZAÇÃO

Geralmente o conflito ocorre devido expectativas e interesses contrariados. Diante dos conflitos partes começam a se como adversária ou inimiga, o que ocasiona dificuldades para realizarem estratégias e ações de interesse comum.

As estratégias dos altos níveis estão relacionadas com as decisões de impactos e o ambiente na organização, como a melhoramento de processos, padrões de atividades e normas a serem seguidas. O tipo de liderança pode trazer benefícios ou reduzir resultados, pois existem características diferentes em cada ser, assim, o democrático leva em consideração as opiniões das pessoas, aumentando a interação do grupo, já o autoritário se baseia em suas próprias decisões, restringindo ideias de funcionárias e por fim o modelo *laisser-faire* que as pessoas podem tomar decisões sem participação dos líderes (CURY, 2017).

Em termo, pode ser que as estratégias se componham de futuro, presente e passado, se adaptando ao mercado com metas e objetivos para almejar e chegar aos seus ideais, levando em consideração os custos, pessoas, políticas, estruturas, informações e dados existentes, para melhores tomadas de decisões, pois são essenciais para a organização em alcançar seus resultados com qualidade, reduzindo custos e perdas (COSTA, 2009).

Segundo Costa (2007) as gestões de equipes almejam pessoas que tenham habilidades nas empresas, que se adaptem a situações, observando e avaliando processos para melhores decisões e assim descentralizando as atividades com interdependência.

No contexto organizacional há diversas situações no decorrer do trabalho, onde existem fatores que afetam as atividades e os resultados das pessoas, como a motivação, o estímulo, ociosidade, desejos e etc., onde Maslow cita como a hierarquia das necessidades humanas conforme Oliveira (2010): Autor realização: se mostra a sua realização plena como pessoa. Status ligado a influência, notoriedade, com sentimento preparado ou qualificado; Sociais: estão associadas a aceitação de grupos, com afeto, amizade e reconhecimento da pessoa; Segurança: ligada a renda, trabalho e estabilidade; Básicas ou Fisiológicas: são necessidades primárias comer, dormir, lar, prazer, etc.

Há também resistências por parte dos colaboradores por conta de velhos hábitos, pelos novos modos de desenvolver produtos ou receitas diante de todas as informatizações e tecnologias existentes, gerando conflitos internos acarretando em reflexos nos resultados finais (MAMEDE e MAMEDE 2014).

As mudanças devem ser gerenciadas, pois apoiam as empresas na integração de trabalhadores, modos de processos, tipos de estruturas, convivências e objetivos. Assim as empresas bem-sucedidas não crescem por acaso, mas sim com planejamentos anteriores, refletindo nos resultados com suas execuções ou por eventos externos, sendo volátil, eficiente,

programado e organizado (LEITE, 2016).

3 MÉTODO

A trabalho realizado usou como metodologia um estudo de caso utilizando como base para argumentação um referencial teórico que objetivou estudar autores com conhecimentos sobre empresas familiares, em especial o que se refere a conflitos envolvidos a essas organizações, a pesquisa se caracteriza de natureza básica e descritiva.

Após fundamentos bibliográficos optou-se por fazer uma entrevista com a proprietária de um mercadinho situado na cidade de Santana do Cariri – CE, constituindo uma empresa familiar, atuando no ramo de comércio varejista de cereais em geral, atuando na cidade desde a sua origem - há 21 anos, tendo como propósito verificar se havia e quais os conflitos existentes na empresa, tão bem como analisar as consequências deles quanto a tomadas de decisões. A coleta de dados deu-se através de entrevista semiestruturada, guiada por tópicos com perguntas, com intuito de obter respostas aos objetivos estabelecidos, essas sendo abertas e fechadas. Segundo Azevedo (2013) é muito importante ser preciso ao fazer as perguntas para obter respostas ao que você quer sabe. Os dados coletados passaram por uma análise de discurso e apresentados posteriormente, através de uma pesquisa qualitativa, onde Demo (2013) descreve como sendo observação de fenômenos informações, elementos, fatos ou aspectos a pesquisa, analisando os dados adquiridos em detalhes.

Os procedimentos utilizados na entrevista presencial com perguntas indutivas aos objetivos, respeitou aspectos éticos cumprindo com o que se pede em Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/12 e 510/16, onde o mesmo foi submetido e obteve o parecer do CEP.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O mercadinho que constitui a essa empresa familiar está localizado na cidade de Santana do Cariri – CE, onde está empresa tem 21 anos de existência desde do início informal, tendo em seu quadro de colaboradores quatro filhas da proprietária não havendo contratações diretas de profissionais externos apenas para serviços contábeis. A filha mais nova é formada em administração de empresas sendo essa a responsável por gerenciar todos os processos operacionais tendo apoio de um escritório contábil para assuntos financeiros.

As demais filhas assumem papel de repositora e serviços em gerais, a organização tem

como principal atividade a vendas de cereais, frios, laticínios, bebidas etc. Ao ser questionada sobre o surgimento da empresa, a proprietária diz que a necessidade financeira fez com que ela abrisse o seu primeiro negócio, sendo este a venda de bebidas expostas em prateleiras na sala de sua casa, enquanto o seu esposo trabalhava na roça, ela ficava em casa com os filhos e vendia as bebidas para complementar a renda da família, a mesma acrescenta que “aguentava situações constrangedoras”, pois precisava da renda pra suprir suas necessidades.

Quanto aos momentos mais importantes e as principais dificuldades enfrentadas ela conta que com o passar do tempo o seu esposo construiu um galpão em um terreno ao lado cedido por um parente, e com isso foi inserido um balcão e outras mercadorias como arroz, farinha e feijão, que eram pesadas na hora, a partir daí ela tomou a decisão investir o que ganhavam em outras mercadorias, uma vez por mês seu marido ia à feira do Crato em busca dessas mercadorias, seus filhos saíram para outros estados a procura de emprego, anos depois alguns foram voltando e construindo sua própria família, já a filha caçula ficou em casa ajudando os pais com o mercado e trazendo uma outra visão para evoluir o negócio. Em muitos casos as empresas familiares surgem com o sonho do casal ou de um deles, que têm o interesse de adquirir uma fonte de renda para a família, e os filhos são inseridos aos poucos, podendo também serem empregados outros parentes na empresa (SCHERER e CARNEIRO, 2012).

As mudanças mais consideráveis pelas quais a empresa já passou de acordo com a entrevistada, foi quando a filha e atual gestora da empresa decidiu aplicar todo o conhecimento adquirido no curso de administração de empresas e formalizar o negócio, alterando também o layout da organização e buscando novos fornecedores para aumentar o mix de produtos e conseguir prazos maiores de pagamento, fato que eles acabaram apoiando depois de refletiram bastante.

Devido a essas mudanças, mais clientes foram surgindo e seus lucros tiveram um aumento significativo podendo assim inserir outras filhas para auxiliar no trabalho que havia aumentado em virtude do crescimento do negócio. Pode-se constatar que mudanças em muitos casos enfrentam resistências por conta de velhos hábitos, novos modos de desenvolver uma atividade, podendo a mudança vir a gerar conflitos internos que influenciam nos resultados finais (MAMEDE e MAMEDE 2014).

A proprietária salienta que hoje eles possuem um considerável capital financeiro para ser investido na empresa, porém, problemas relacionados aos conflitos mudam suas perspectivas, e cita exemplos como ciúmes entre os filhos e discursões frequentes com a filha que gerencia a empresa, a mesma acrescenta que quando ocorrem essas objeções a gestora se

afasta por um período pequeno de tempo, deixando eles a espera de sua volta, afirmando que nada funciona sem ela, pois toda a operação que envolve compras, atendimento a clientes específicos, gerenciamento de caixa e outros mais é executado pela gerente. De acordo com ela, esses conflitos ocorrem quando a mesma se sente injustiçada ao se dedicar mais do que os outros irmãos a empresa da família e não poder investir, inovar, contratar profissionais externos. Há resistência deles (o cônjuge) em permitir que a gestora invista em projeções, em inovações, uma dessas é transformar o mercado no tal sonhado supermercado desejado, esse anseio da gestora da empresa, questionada se eles temiam que tais tomadas de decisões influenciassem nas relações familiares ela argumenta que a atual gestora reclama bastante e cobra dos proprietários que são presentes dentro da empresa a cobrar iniciativas das demais funcionárias para o alcance desses objetivos, ela afirma que “não quer tomar partido” para não gerar mais conflitos na família, ela assume que tais atitudes causam danos nas operações atrapalhando o desenvolvimento da organização, mas que prefere evitar mais discursões.

Foi perguntado se a empresa já havia passado por uma consultoria ou se teria interesse, ela afirma que não é que isso acabaria atrapalhando o dia de trabalho deles, declarando que o problema está nas convivências das colaboradoras, onde aceitam receber ordens de outras pessoas alegando que está sendo afrontada, e outro ponto de vista é que ela salienta que a gestora quer fazer várias coisas, citando como exemplo, fazer compras em maior quantidade para obter descontos maiores, ela diz não querer gastar tanto, teme não vender as mercadorias mesmo diante das projeções apresentadas, acrescentando que prefere comprar quando tiver perto da sua reposição.

A empresa não possui normas operacionais, códigos de ética ou qualquer planejamento específico que conduza a realização das atividades e mediações de conflitos. Onde Oliveira (2010) fala em relação a essa situação, que o planejamento é uma ferramenta administrativa de grande importância tendo em vista que a relação e tomadas decisões com profissionais parentes pode vir a gerar mais conflitos do que com profissionais externos. Leite (2016) contempla essa informação acrescentando que uma empresa bem-sucedida não surge de um dia para o outro e sim de planejamentos anteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se com a pesquisa que a entrevistada apenas controla o capital da empresa, a única função exercida pela proprietária dentro da organização é o controle sobre os gastos. Ela demonstra não ter interesse em fazer grandes investimentos dentro da empresa, é resistente a

inovações e não permite que a gerente do comércio desenvolva ações que agreguem maiores mudanças na organização, o que proporcionaria maiores lucros à empresa, como por exemplo a execução de estratégias que visam melhorar o sistema operacional, o que aumentaria os custos, porém, resultaria em um aumento dos lucros futuros.

A entrevistada tem ciência que os principais conflitos existentes dentro da empresa estão relacionados aos interesses da filha gestora que objetiva investir no desenvolvimento da empresa, que ao ser impedida de realizar as ações planejadas acaba se afastando da empresa e parando diversos processos, uma vez que essa detém o conhecimento e a responsabilidade sobre todos os processos. A filha alega que as demais colaboradoras e também herdeiras não mostram interesse, tão pouco se disponibilizam a fazer algo que venha a ajudar no crescimento do negócio a deixando sobrecarregada.

Conclui-se que a relação familiar influencia bastante na tomada de decisões, que a empresa poderia ser de porte maior, mas devido aos conflitos internos os planejamentos de expansão do negócio não se concretizam, discussões relacionadas as atividades e atitudes relacionadas ao negócio interferem no convívio familiar, onde a gerente não pode delegar funções ou atividades as demais colaboradoras que geram discussões e interrupções nas atividades, afastamentos do convívio, dentre outros problemas. Acredita-se que estar sempre dentro da empresa trata-se de uma cultura fixada pela proprietária, que mesmo não executando nenhuma atividade, exige que toda decisão tomada deve passar por sua autorização para evitar situações indesejadas na família.

Diante dos resultados alcançados e da instabilidade observada na organização, sugere-se que outros pesquisadores se aprofundem mais no assunto com estudos comparativos, analisando o comportamento deste tipo de empresa com a utilização de outras métricas de avaliação para fins de comparação para saber como elas mediam os conflitos internos.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, José Carlos; LAZARINE, Luiz Carlos. **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. Instituto Chiavenato (Org). São Paulo: Saraiva, 2009.

ALMEIDA, Emerson de. **A sucessão como ela é: de sentimentos a jogos políticos nas organizações**. São Paulo: Benvirá, 2016.

AZEVEDO, Celicina Borges. **Metodologia Científica: ao alcance de todos**. 3. ed. –Barueri, SP: Manoele, 2013.

BRUNSTEIN, Israel. **Economia de empresas**: gestão econômica de negócios. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
como agem as empresas e seus gestores. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégias de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**: da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Org). **Gestão do Fator Humano**: Uma Visão Baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEITE, Dinah Eluze Sales. **Gerenciando mudanças nas organizações**: um guia de práticas. São Paulo: Saraiva, 2016.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: PAIM, Rafael, [et al.]. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

REV. EXAME. **O universo de uma empresa familiar pode ser encontrado tanto ... e baseada nos privilégios para a família pode ser um problema**. São Paulo. 16 de jan 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares>>. Acesso em: 18 set. 2018.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2010.

SCHERER, Angélica Taiana; CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. **Sucessão familiar**: Um estudo de caso em Crato-CE. In: FERNANDES, André Leite [et al.]. **Gestão de Negócios no Cariri**. Olinda: Livro Rápido, 2012. P. 88-102.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 18 set. 2019.

TONIAL, Renan Bonamigo. **Fatores contribuintes à Longevidade da empresa familiar: a relação entre objetivos empresariais e familiares, desempenho e longevidade.** Programa de pós-graduação e mestrado em administração - Faculdade Meridional – IMED Escola de Administração, Passo Fundo. 2017. Disponível em: Acesso em: 18 set. 2018.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. A história da fundação da empresa.
2. Motivações dos fundadores, no momento inicial, para constituir a empresa.
3. Momentos mais importantes e os momentos mais difíceis.
4. Cargos que desempenharam e o cargo que desempenha hoje na empresa
5. Principais dificuldades enfrentadas.
6. Mudanças mais consideráveis que a empresa já passou, mudanças foram positivas e negativas
7. Averiguar se todos os funcionários são membros da família
8. Ainda sobre o aspecto família, quais cargos são ocupados apenas por membros familiares e quais foram inseridos profissionais de mercado.
9. Influência familiar na hora de se tomar uma decisão na empresa.
10. Separação entre relação profissional e familiar na empresa.
11. Relação entre os funcionários.
12. Existência de códigos de ética e de conduta na empresa.
13. Mediação de conflitos existentes no trabalho e os conflitos familiares