



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE LAJEADO - RS**

Vinício Luiz Federhen

Lajeado/RS, junho de 2023

Vinício Luiz Federhen

**DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE LAJEADO - RS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como avaliação da nota do semestre.

Orientadora: Profa. Mestra Luciane Franke

Lajeado/RS, junho de 2023

Vinício Luiz Federhen

**DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE LAJEADO – RS**

A banca examinadora abaixo aprova a monografia apresentada no componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso II, do curso de Administração, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração:

Profa. Mestre Luciane Franke – Orientadora  
Universidade do Vale do Taquari – Univates

Prof. Mestre Sandro Nero Faleiro  
Universidade do Vale do Taquari – Univates

Prof. Doutor Samuel Martim de Conto  
Universidade do Vale do Taquari – Univates

Lajeado/RS, julho de 2023

## RESUMO

Este estudo analisou a gestão de três empresas familiares prestadoras de serviços gerais, localizadas em Lajeado - RS, com foco nos desafios da gestão, cultura organizacional e cultura familiar. Utilizando uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com membros da família que também desempenham funções de gestão nas empresas. Os principais resultados revelaram desafios específicos enfrentados por cada empresa. Na Empresa 1, o consenso na tomada de decisão foi identificado como um desafio relevante. Na Empresa 2, a gestão financeira, especialmente o fluxo de caixa, foi apontada como um desafio significativo. Já na Empresa 3, a principal dificuldade da gestão estava relacionada à organização de prazos, portanto, um aspecto operacional. Em relação à resolução de problemas diários, os funcionários mais antigos foram destacados pelos entrevistados como capazes de solucionar a maioria dos problemas por conta própria, buscando a orientação dos chefes apenas em situações excepcionais. Quanto à cultura organizacional e familiar, as respostas dos entrevistados na Empresa 1 e Empresa 2 apontaram a cultura organizacional como o aspecto mais proeminente. Já na Empresa 3, foi observada uma percepção de mistura entre as duas culturas, com divergências entre os entrevistados. Essa pesquisa contribuiu para ampliar o conhecimento sobre a gestão em empresas familiares, a tomada de decisão e os desafios enfrentados por esse tipo de organização.

**Palavras-Chave:** Gestão. Empresas familiares. Cultura familiar. Cultura organizacional.

## **SUMMARY**

This study analyzed the management of three family businesses providing general services located in Lajeado - RS, with a focus on management challenges, organizational culture, and family culture. Using a qualitative approach, interviews were conducted with family members who also hold management positions in these companies. The main findings revealed specific challenges faced by each company. In Company 1, achieving consensus in decision-making was identified as a significant challenge. In Company 2, financial management, particularly cash flow, was recognized as a significant challenge. In Company 3, the main management difficulty was related to meeting deadlines, which is an operational aspect. Regarding the resolution of daily problems, respondents highlighted that older employees were capable of independently solving most issues, seeking guidance from their superiors only in exceptional situations. With regards to organizational and family culture, the responses from respondents in Company 1 and Company 2 emphasized the prominence of organizational culture. In Company 3, a perception of a mixture between the two cultures was observed, with diverging views among the interviewees. This research contributes to expanding knowledge about management in family businesses, decision-making, and the challenges faced by this type of organization.

**Keywords:** Management. Family businesses. Family culture. Organizational culture.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

%	Por cento
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
RS	Rio Grande do Sul
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Tema.....	11
1.1.1 Delimitação do tema .....	11
1.2 Problema.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo geral .....	12
1.3.2 Objetivos específicos .....	12
1.4 Justificativa .....	12
<b>2 DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES .....</b>	<b>15</b>
2.1 Empresas familiares: conceito.....	15
2.2 Cultura organizacional e cultura familiar .....	17
2.3 Principais desafios da gestão em empresas familiares .....	20
2.4 O planejamento e a tomada de decisão em empresas familiares.....	22
2.5 Gestão de talentos: a importância de escolher bons colaboradores nas empresas familiares .....	24
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>27</b>
3.1 Classificação quanto à abordagem .....	27
3.2 Classificação da pesquisa quanto ao objetivo geral .....	28
3.3 Classificação quanto aos procedimentos técnicos .....	28
3.4 Sujeitos da pesquisa.....	29
3.5 Plano de coleta de dados .....	29
3.6 Plano de análise das entrevistas .....	30
3.7 Limitação do método .....	31
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1 Empresa 1 .....	32
4.1.1 Contextualização da empresa.....	33
4.1.2 Desafios da gestão.....	33
4.1.3 Resolução de problemas diários .....	34
4.1.4 Cultura organizacional e familiar .....	35

<b>4.2 Empresa 2</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.1 Contextualização da empresa</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.2 Desafios da gestão</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.3 Resolução de problemas diários</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2.4 Cultura organizacional e familiar</b> .....	<b>38</b>
<b>4.3 Empresa 3</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3.1 Contextualização da empresa</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3.2 Desafios da gestão</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3.3 Resolução de problemas diários</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3.4 Cultura organizacional e familiar</b> .....	<b>41</b>
<b>4.4 Síntese dos resultados</b> .....	<b>42</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>47</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro para entrevista do estudo de caso nas empresas: Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3 no município de Lajeado - RS</b> .....	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, um país de proporções continentais, a maioria das empresas privadas é familiar. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 90% das empresas no Brasil são familiares. De acordo com esta pesquisa, tais empresas são responsáveis por cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB), e são estas que proporcionam também cerca de 75% das vagas de trabalho para os trabalhadores brasileiros (SEBRAE, 2021). Estes dados chamam atenção para entender como acontece a gestão de uma organização familiar no mercado que se encontra cada dia mais competitivo.

A maioria das empresas familiares brasileiras apresentaram desempenho positivo em 2019. Neste ano, 63% delas registraram crescimento nas vendas, em contraste com apenas 13% que registraram redução nas vendas. Em comparação com as empresas familiares pelo mundo, constatou-se que 55% delas tiveram crescimento, enquanto 19% apresentaram retração em 2019 (MACIEL, 2021),

De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), percebe-se um mercado cada vez mais competitivo, resultado de uma era na qual cursos de graduação, cursos profissionalizantes, informações sobre os procedimentos burocráticos para abrir novas empresas, bem como opções de financiamento bancário, estão mais acessíveis para a maior parte da população. Essa acessibilidade é viabilizada por meio das informações disponíveis na internet, que permitem que as pessoas estudem e se atualizem em qualquer lugar. Como consequência, surgem novas empresas diariamente, o que demanda que os gestores de empresas familiares busquem atualização e profissionalização para competir tanto com empresas familiares quanto não familiares. Essa situação se torna um desafio para a

continuidade das empresas familiares, pois aquelas que não se atualizam, estudam e inovam em seus produtos e serviços tendem a ficar para trás.

As organizações familiares, em sua maioria, apresentam características de gestão menos profissional do que o ideal. Muitas vezes, os sócios e/ou proprietários confundem os recursos financeiros da empresa com os recursos da família. Conseqüentemente, quando necessitam de capital, frequentemente recorrem às reservas da empresa, adotando uma postura antiprofissional. Essa prática incorreta é bastante comum e, ao longo do tempo, pode levar a problemas financeiros na organização devido à falta de controle, uma vez que recursos foram retirados da empresa para uso pessoal. Essa situação prejudica a empresa e pode até mesmo gerar conflitos entre os demais sócios (LODI, 1993; MAMEDE; MAMEDE, 2014; SILVA *et al.*, 2019).

Outra situação que pode ser identificada em organizações familiares refere-se à criação de “vagas” de trabalho para novos colaboradores com laços familiares, como primos, sobrinhos, tios, e outros parentes. Essa prática é bastante comum nesse tipo de empresa, no entanto, em muitos casos, revela-se ineficaz para a organização. Em alguns casos, a contratação não era realmente necessária, enquanto em outros casos, quando a posição é legítima, o novo colaborador com laço familiar pode não desempenhar suas atribuições de maneira adequada, demonstrando pouco comprometimento com as atividades diárias. É importante considerar que, por ser membro da família dos proprietários, é improvável que seja demitido, o que pode levar a um sentimento de superioridade em relação aos outros colaboradores não familiares, resultando em baixa produtividade no cotidiano de trabalho (DONNELLEY, 1976; MAMEDE; MAMEDE, 2014; COLLINS, 2018).

Os obstáculos empresariais ao profissionalizar uma organização levam muitos empresários a negligenciar essa questão. Muitos acreditam erroneamente que, se seus filhos permanecerem no comando, a empresa continuará sólida, o que, infelizmente, nem sempre acontece. Este tipo de empresa apresenta diversas possibilidades que devem ser analisadas por seus gestores, como manter o controle da empresa nas mãos dos familiares, buscando profissionalizá-la, ou então contar com uma equipe de gestão capacitada, sem a necessidade de interferência familiar. Em casos de conflitos internos, é possível a cisão do grupo familiar a outro grupo, assim procurando se fortalecer com a união. Além disso, existe a opção de vender o controle da empresa, embora essa seja a escolha menos comum entre os grupos

familiares, sendo mais comumente considerada quando os conflitos entre os membros da família são intensos (CASILLAS; VÁZQUES; DÍAZ, 2007; MAMEDE; MAMEDE, 2014; ADACHI, 2006).

A profissionalização é um estágio essencial para garantir a solidez e a continuidade das empresas familiares ao longo das gerações e sucessões de diretorias. Apesar disso, a maioria dessas empresas cresce sem passar por esse processo. Para atingir a profissionalização, os líderes precisam ser flexíveis e implementar mudanças graduais. Isso inclui estabelecer a distribuição dos lucros de forma formal, definir cargos e responsabilidades para os membros da família, investir em tecnologia e desenvolver um plano sucessório ou contar com uma equipe de gestão capacitada para administrar a empresa. Empresas que começaram como negócios familiares e conseguiram fazer a transição para uma gestão profissional, seja ela familiar, uma equipe especializada sem interferência familiar ou uma combinação dessas abordagens, conseguiram se manter firmes no mercado. (CASILLAS; VÁZQUES; DÍAZ, 2007; SOARES; MACHADO; MAROCCO, 1997).

Todas as opções demandam uma análise aprofundada, considerando tanto o aspecto empresarial quanto o emocional da família. Superar os desafios da empresa e estabelecer uma gestão baseada em "pilares sólidos" profissionais é essencial para alcançar e manter um desempenho consistente. É importante ressaltar que o maior obstáculo enfrentado pelas empresas familiares reside na dinâmica da própria família que está no comando. Em muitos casos, a gestão é conduzida de maneira irracional e antiprofissional, negligenciando conceitos básicos de administração que todos os envolvidos na gestão deveriam dominar, como planejamento profissional e financeiro, definição de metas, controle, organização e marketing. (CASILLAS; VÁZQUES; DÍAZ, 2007; MAMEDE; MAMEDE, 2014; ADACHI, 2006).

Assim sendo, o estudo sobre a gestão em empresas familiares emerge como um tema relevante para discussão, especialmente no contexto brasileiro. Diante dessa perspectiva, essa monografia se propõe a aprofundar a investigação da gestão em empresas familiares no município de Lajeado-RS. Em particular, foram analisadas três empresas que têm uma trajetória de mais de 10 anos, superando desafios e mantendo-se competitivas na prestação de serviços gerais.

## 1.1 Tema

Desafios da gestão em empresas familiares no município de Lajeado - RS.

### 1.1.1 Delimitação do tema

Esta pesquisa aborda os desafios da gestão em empresas familiares prestadoras de serviços no município de Lajeado - RS, bem como a cultura organizacional e familiar das mesmas. As empresas participantes do estudo atuam em áreas distintas da prestação de serviços, são elas: manutenção de motores elétricos; guinchos e serviços de reboque de cargas pesadas; e serviços de terraplanagem em geral. O foco nestas organizações é entender como acontecem as decisões na gestão, levando em consideração que as três são do setor de serviços e estão localizadas no município de Lajeado - RS.

## 1.2 Problema

As empresas familiares enfrentam uma série de desafios inerentes ao seu modelo de negócio e à estrutura familiar, com destaque para a sucessão, inovação e governança familiar. Esses aspectos desempenham um papel fundamental na construção de um negócio familiar resiliente (CALABRÒ *et al.*, 2021). Entre os temas que permeiam tais aspectos, têm-se elementos da gestão e da cultura organizacional. Diante disso, esta monografia propõe-se a investigar o seguinte problema de pesquisa: *quais são os principais desafios da gestão, da cultura organizacional e familiar em empresas familiares prestadoras de serviços selecionadas, sediadas no município de Lajeado – RS?*

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Compreender os principais desafios da gestão, da cultural organizacional e familiar nas empresas familiares prestadoras de serviços selecionadas, sediadas no município de Lajeado – RS..

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Definiram-se como objetivos específicos desta pesquisa os itens listados abaixo:

- a) analisar os principais desafios da gestão enfrentados pelas empresas familiares prestadoras de serviços selecionadas no município de Lajeado - RS;
- b) investigar o funcionamento da gestão das empresas mencionadas, focando na resolução de problemas diários;
- c) observar como a cultura organizacional e familiar impactam o cotidiano dessas empresas.

## **1.4 Justificativa**

As empresas familiares representam cerca de 90% das empresas brasileiras e contribuem significativamente para o PIB do país, representando 65% desse indicador, conforme pesquisa realizada pelo IBGE e disponibilizada pelo relatório do SEBRAE (2021). Essa relevância coloca em destaque a importância dessas empresas para a sociedade e a economia nacional. No entanto, a gestão familiar apresenta diversos desafios, tais como equilibrar os aspectos emocionais e

profissionais, diferenciar a renda da empresa da renda familiar e planejar o futuro da liderança, seja por meio de sucessão ou com uma equipe profissional sem vínculo familiar (CASILLAS; VÁZQUES; DÍAZ, 2007).

Nesse sentido, este trabalho busca entender como esses desafios são enfrentados por três empresas prestadoras de serviço situadas em Lajeado - RS, bem como identificar os principais obstáculos encontrados nesse tipo de gestão. Pesquisas apontam que conflitos familiares são considerados o principal motivo para a saída de sócios em empresas familiares, totalizando 42% dos casos, de acordo com um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro Governança Corporativa (LANDRISCINA, 2019). Diante desse cenário, é fundamental fortalecer o conhecimento a nesse tema e buscar soluções para evitar esses conflitos, que podem ser resolvidos por meio de reuniões profissionais, consultoria empresarial e psicológica, ou até mesmo pela transferência da direção da empresa para profissionais sem vínculo familiar, garantindo assim a continuidade e prosperidade da empresa e da família, bem como o impacto positivo na economia do país.

Para Soares, Machado e Marocco (1997), grande parte dos empreendimentos familiares no mundo não sobrevive à morte do fundador, devido à falta de uma administração profissionalizada que permita a continuidade e o crescimento financeiro da empresa, em consonância com a economia de seu país. As empresas que são objeto de estudo nesta monografia ainda estão sob a gestão do fundador, o que torna relevante a abordagem do tema da sucessão e a investigação sobre a existência de um planejamento para eventuais problemas. Ainda que os autores retratem a realidade da década de 1990, os desafios da gestão e, sobretudo, aqueles relacionados à sucessão e à manutenção da empresa após a morte do fundador é um tema sensível (VARDAMAN; TABOR, 2022).

As empresas selecionadas que são estudadas de forma detalhada, compartilham características comuns, tais como atuação como prestadoras de serviços, presença de pai e filho na gestão e mais de 10 anos de experiência no setor. Vale destacar que uma das empresas recebeu sete prêmios como empresa destaque no município.

Como já mencionado, as empresas familiares desempenham um papel fundamental no dinamismo econômico do país, especialmente devido à sua contribuição para o PIB. Nesse contexto, a pesquisa sobre esse tema contribui para uma compreensão mais profunda de como essas empresas atuam, especialmente

aquelas com uma posição sólida e experiência no mercado. Além de suprir as necessidades de serviços do município de Lajeado - RS, as empresas abrangidas por esta análise contribuem para o crescimento econômico do município.

## **2 DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

Nesta seção apresentam-se as definições relacionadas ao tema em estudo, conceitos referentes à empresa familiar, a cultura organizacional e familiar, os principais desafios da gestão, o planejamento, a tomada de decisões e a importância de escolher bons colaboradores.

### **2.1 Empresas familiares: conceito**

O principal objetivo desta subseção é evidenciar os conceitos que englobam as empresas familiares. Assim, a partir da análise de Gonçalves (2000), pode-se afirmar que uma empresa familiar é propriedade de uma família ou mais famílias, que detém da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, dessa forma, determinada família possui o controle da gestão, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes, dos investimentos e das grandes políticas. Essa família também é responsável pela administração do empreendimento com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Para Lodi (1998), uma empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está diretamente ligada ao fator hereditário. Onde os valores institucionais da empresa identificam-se com um da família ou com a figura do fundador. Como característica deste tipo de empresa, o autor ainda afirma que os membros da família ocupam os cargos de maiores responsabilidades formando o conselho executivo de determinada empresa.

De acordo com Lodi (1978), quando uma empresa possui este vínculo familiar, acaba por adquirir algumas vantagens, como: maior lealdade dos empregados; uma empresa que carrega um nome aumentando o seu reconhecimento no mercado; contínua administração através da sucessão; maior união entre acionistas e dirigentes; sistema decisório rápido; valores institucionais passados de geração para geração através da sucessão. Sendo assim, para o autor, uma empresa familiar é aquela em que a principal linha de sucessão está relacionada com o fator hereditário, característica a qual pode ser uma vantagem competitiva, os valores da empresa se assemelham com os valores da família, como também os membros da família ocupam cargos de alta responsabilidade na gestão.

Nesse viés, para Oliveira (2010), uma empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O autor também destaca que uma estrutura organizacional tem como base um conjunto organizado de responsabilidades, que na sua maioria é fácil de ser descrito e operado, mas com a complexidade das tomadas de decisões nas empresas familiares o assunto tende a ser mais complexo. Como na maioria das organizações os cargos são ocupados por pessoas com capacidades técnicas de acordo com a sua função, porém nas empresas familiares as questões relacionadas a recursos humanos tendem a ser mais complexas, pois em muitos casos o proprietário ocupa a função de gestor e tende na maioria das vezes a apresentar uma certa resistência em ter que trocar certo colaborador com grau de parentesco de determinada função, ou até mesmo o próprio proprietário aceitar mudanças necessárias consigo mesmo em sua função.

Sob o mesmo ponto de vista, Mamede e Mamede (2014) afirmam que o quesito familiar não é adjetivo de mérito, nem de demérito. Sendo assim, ambos concordam que ser familiar não deve ser motivo de contar vantagem em relação a cargos na empresa, e sim o próprio mérito, para que a empresa possa continuar prosperando.

Fritz (1993) postula que os relacionamentos interpessoais são de extrema importância em uma empresa familiar, pois se um indivíduo tentar impor seus valores com muito empenho a outro membro da família, os resultados poderão ser desastrosos, gerando conflitos dentro da empresa e no âmbito familiar. Neste mesmo viés, Oliveira (1999), também destaca que a rivalidade entre membros familiares pela posse da organização, é um obstáculo que pode contribuir para uma

má sucessão, pois esta sucessão se dará na maior parte das vezes através de brigas e discussões entre a família.

Para Silva *et al.* (2019), nas empresas familiares, o empreendedor geralmente é o proprietário, que controla e dirige a organização. A partir de seu desejo profissional, investe no projeto, adquire conhecimento sobre o mercado, clientes e fornecedores, sendo assim o mesmo é responsável por diversas tarefas e com o passar do tempo, junto com o crescimento da empresa é inviável que o mesmo mantenha todas estas atribuições para si próprio, pois acabará ficando sobrecarregado e não dará conta de realizar todas estas funções. Portanto, faz-se necessário delegar algumas tarefas e responsabilidades para outros funcionários, sejam eles familiares ou não.

Desta maneira, além do conceito de empresa familiar se observou que as empresas desta categoria em sua maioria são controladas apenas por membros da própria família seguindo uma linha sucessória, e por isso podem haver certos desafios para conseguir separar o que é cultura organizacional do que é cultura familiar, este tema será abordado na próxima subseção.

## **2.2 Cultura organizacional e cultura familiar**

O principal objetivo desta subseção é evidenciar os conceitos da cultura organizacional e da cultura familiar, bem como demonstrar como ambas se diferenciam, principalmente nas empresas familiares. Primeiramente apresenta-se o que é a cultura organizacional, e em sequência o que é a cultura familiar na visão de escritores renomados, bem como a sua importância para as empresas.

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional é responsável por influenciar o comportamento de todos os indivíduos dentro da organização, criando assim um padrão de relacionamento entre os profissionais e seu serviço, podendo influenciar positivamente ou negativamente se os gestores não tiverem controle sobre tal cultura.

Vries (1997), corrobora com este argumento quando diz que: “Os executivos tiveram que entender rapidamente que a cultura da empresa é o verdadeiro elo que une as pessoas na organização, A cultura transcende os aspectos visíveis da

política organizacional” (VRIES, 1997, p. 5). Diante disto, é perceptível o quanto a cultura organizacional de uma empresa influencia a mesma, unindo a equipe em função de um propósito comum.

Silva *et al.* (2019), reforçam a ideia de Vries (1997) ao escreverem que atualmente pode-se ver como é a identidade de uma corporação através da sua cultura organizacional. Pois tal cultura é responsável por unir seus membros em torno dos objetivos, ações, comportamentos e relacionamentos, nessa condição todos os métodos resultantes do contato social na empresa são enraizados pelas linhas da sua cultura organizacional.

Bernholdt (2005), diferencia a cultura da empresa familiar da cultura da empresa profissional, pois quando os vínculos que geram o incentivo e a motivação diária em relação à empresa se formam, na empresa familiar se confundem, fazendo com que a cultura organizacional familiar acabe sofrendo influências de características da cultura da família. De acordo com o ponto de vista de Bernholdt (2005), dificilmente uma empresa familiar conseguirá manter uma cultura organizacional totalmente profissional, pois a empresa é influenciada pela cultura familiar da própria família que gere a empresa.

No quesito empresas familiares o autor Bornholdt (2005), afirma que a cultura organizacional em empresas familiares é construída ao longo do tempo através dos laços da empresa e da família. Para ele, o que conecta os funcionários deste tipo de empresa, são os vínculos familiares e societários, podendo interferir um vínculo no outro, tanto positivamente quanto negativamente. Por este motivo, é muito importante o gestor estar atento a estes vínculos, para que um não interfira no outro, a fim de evitar desgaste psicológico da família, ou problemas para a empresa.

O modo de lidar com os imprevistos no cotidiano, e o modo de resolver os problemas é o que traz a real imagem da cultura da empresa. Quando há um caso de uma empresa com um problema de urgência e as coisas são resolvidas de maneira devagar e engessada, é perceptível que a empresa tem características de ser bem burocrática, sendo assim em sua maioria possui uma cultura organizacional profissionalizada. Diferentemente destas empresas, existem empresas onde os fatos de urgência são lidados com real urgência, o contato é feito direto com algum responsável e a autorização acontece imediatamente, solucionando assim tal problema (BORNHOLDT, 2005; VRIES, 1997; SILVA *et al.*, 2009; LODI, 1978).

De acordo com Luna (2021), é necessário captar a informação de que "família" significa diferentes coisas para diferentes pessoas, nem todos funcionários querem se conectar aos seus colegas de trabalho em um grau mais complexo e íntimo, pois muitos funcionários prezam por dividir as suas relações profissionais de amizades, reservando assim os detalhes privados de sua vida, deixando-os fora do ambiente de trabalho. Por outro lado, quando seu ambiente de trabalho é considerado uma família e possuem pessoas que realmente possuem esta ligação familiar de sangue este tipo de conversa pode passar a ser algo injusto, por mais que o objetivo da empresa seja incentivar a socialização do grupo de funcionários para um bem estar geral, existem pessoas que são mais tímidas e reservadas e podem acabar não gostando dessa aproximação, mas por outro lado, existem pessoas que adoram esse clima familiar no ambiente de trabalho, é questão de achar funcionários que se identifiquem com a cultura da empresa, seja ela familiar ou não.

Ainda conforme Luna (2021), quando uma empresa usa a metáfora de "família" nos negócios, ela cria uma cultura positiva, passando uma boa impressão para os clientes, fornecedores, colaboradores e todos aqueles que se aproximam desta organização, pois os mesmos passam a se sentir em casa e sentem-se mais à vontade, sendo assim colegas passam a não ser mais vistos como colegas mas sim como irmãos e irmãs, isso faz com que os funcionários se liguem emocionalmente com a organização. Portanto, isso faz com que os mesmos evitam atritos internamente e passem a ver seus chefes como a mesma visão de um pai e uma mãe em uma família.

Neste contexto, de acordo com a pesquisa realizada por Marín *et al.* (2016), existem grandes diferenças culturais entre empresas familiares e não familiares, porém, ainda assim pode-se concluir que não existe uma cultura que seja considerada "melhor" para a empresa, desmistificando alegações de que a cultura organizacional é uma desvantagem nas empresas familiares. Por isso, cabe à empresa analisar com qual cultura se identifica e assim explorar seus pontos fortes e fracos.

No caso de empresas familiares, existem duas opções possíveis, a cultura organizacional e a familiar, dependendo da formação hierárquica da empresa, dando assim autonomia para seus funcionários e/ou familiares. Pois existem as empresas familiares que têm funcionários com laços familiares mas que assumem as

responsabilidades técnicas e não detém de mordomias, assumindo assim a mesma posição de responsabilidade de outros colaboradores que não detém grau de parentesco, por estes motivos a profissionalização é um passo de extrema importância, pois ajudará a definir quem está apto ou não a dar cumprimento a determinadas tarefas. Saber separar o que faz parte da cultura da família e o que é da empresa, é um desafio, e também pode ser um diferencial para uma gestão de sucesso, a próxima subseção dará ênfase a estes desafios.

### **2.3 Principais desafios da gestão em empresas familiares**

O principal objetivo deste tópico é demonstrar os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares segundo literatura especializada. Primeiramente apresentam-se os desafios diários enfrentados por este tipo de empresa, bem como os desafios a longo prazo, e as suas consequências, demonstrando assim a importância da profissionalização das empresas familiares.

Lodi (1993), cita como principais desafios das empresas familiares, os conflitos de interesse entre família e empresa, falta de sabedoria para utilizar os recursos da empresa, falta de um planejamento financeiro, oposição à modernização, o favoritismo e não a competência, gerando algumas contratações ou promoções de parentes. Desafios os quais podem comprometer a solidez da empresa, gerando atritos e problemas financeiros.

De acordo com Tavares e Tavares (2004), uma família está sempre em constantes mudanças, e não seria diferente com as famílias por trás da gestão de uma empresa familiar. As mudanças que o mesmo cita são: novos casamentos, divórcios, novos filhos, mortes e desavenças entre os familiares. Tais mudanças, muitas vezes, podem modificar os componentes do grupo, gerar desatenção do negócio, separação empresarial e uma sucessão mal sucedida.

Oliveira (2010), por sua vez, evidencia dados sobre a expectativa de vida das empresas familiares no Brasil, ocasionado pelos desafios enfrentados por estas empresas:

No Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de nove anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda

geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira (OLIVEIRA, 2010, p. 4).

Tais dados evidenciam que grande parte das empresas familiares não sobrevivem após a sucessão dos criadores, os motivos são os mais diversos, porém o principal é a falta de preparo para exercer tal função. Por esse motivo, faz-se necessário investir em conhecimento, cursos e/ou formações para tais sucessores estarem preparados para assumir a frente da empresa. Oliveira (2010), reforça este argumento ao afirmar que as empresas familiares são de elevada importância para o futuro da economia do país, e por isso os sucessores e/ou executivos responsáveis por tais empresas devem ser adequadamente treinados para assumir tais responsabilidades.

Neste contexto Fernandez (2016) diz que apesar das vantagens da empresa familiar, este tipo de empresa pode ser arriscada, pois nelas acontecem muitos conflitos entre os interesses da família, interesses profissionais e pessoais, falta de disciplina, pouca habilidade para lidar com as alterações do mercado e suas concorrências, nepotismo quando há promoções de parentes por afinidade e não por qualificação. Lodi (1994), também expressa que existem diversos fatores que podem influenciar negativamente o desempenho de uma empresa familiar e cita como exemplo os assuntos relacionados à religião, política, assuntos pessoais e questões financeiras.

É de conhecimento popular que muitas pessoas trabalham em empresas familiares somente por serem familiares de algum sócio ou dono e não por méritos profissionais. Tal fato pode acarretar em sérios prejuízos para a empresa, visto que tal pessoa não tem a competência necessária para exercer determinada função, e o sócio da empresa para “manter” os laços familiares acaba contratando e mantendo tal funcionário, e muitas vezes com salários altos. (LODI, 1993; OLIVEIRA, 2010; CASILLAS; VÁZQUES; DÍAZ, 2007).

Nesta perspectiva, Casillas, Vázquez e Díaz (2007), afirmam que a principal característica relacionada com a continuidade das empresas familiares ao longo do tempo é a profissionalização da empresa. Tal profissionalização é necessária não somente para os donos da empresa, mas também para seus sucessores, abrangendo a empresa em um aspecto geral.

Não é correta a afirmação de que são melhores as empresas conduzidas por técnicos, estranhos à família. Não é correta a afirmação de que as sociedades não controladas por uma família ou grupo de famílias são melhores. Veem-se empresas familiares pujantes, como também são vistas

empresas familiares em crise, na mesma toada em que se veem empresas não familiares pujantes e em crise. Importa a qualidade da vida societária, da administração societária e da gestão empresarial, sendo que a excelência pode estar numa família ou entre técnicos profissionais. Como se não bastasse tal constatação óbvia, há incontáveis histórias nas quais se percebe que o melhor de uma empresa, sua força, seu diferencial, sua vantagem, são os laços familiares e a convicção nos valores que foram transmitidos de geração a geração (MAMEDE; MAMEDE, 2014, p. 3).

Deste modo, percebe-se que todas as empresas, sejam elas familiares ou não enfrentam desafios, o diferencial é saber como lidar com eles no dia a dia, para que não deixá-los afetar a empresa e/ou a família no longo prazo. Em relação às empresas familiares, a principal solução para evitar tais conflitos é a profissionalização seguida de um bom planejamento, o qual será abordado na próxima subseção.

#### **2.4 O planejamento e a tomada de decisão em empresas familiares**

O principal objetivo deste tópico é evidenciar a importância de um bom planejamento dentro das empresas familiares, assim como a importância de um processo decisório esclarecedor e pacífico. Primeiramente apresenta-se a origem do planejamento, bem como a importância de os gestores serem imparciais ao tomar decisões, mesmo estando cercado por familiares.

O planejamento e o processo decisório fazem parte da Ciência da Administração, por isso devem ser implementados em todas as empresas, indiferente do tipo (MORITZ, 2006). O escritor Oliveira (2010), assegura que o planejamento possui elevada importância nas empresas familiares, porque a abordagem comunicativa com os executivos parentes deve ser muito bem delineada e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos são maiores do que em uma empresa com administração profissionalizada. Se os proprietários não tiverem uma postura de atuação ativa para o crescimento, desenvolvimento e perpetuação de suas empresas, o resultado será bastante desagradável, ressaltando também que a mortalidade das empresas no Brasil é elevada, e na sua maioria em empresas familiares.

Os fatores que compõem tal processo decisório de acordo com Chiavenato (2005) são: situações de certezas, dúvidas e riscos; indivíduo ou grupo de pessoas

que são responsáveis por escolher entre as alternativas viáveis; os objetivos; as situações que podem influenciar a escolha; as estratégias e por fim o resultado desta ação. Portanto, o processo decisório é algo complexo e que deve ser feito por pessoas capacitadas e que entendam do assunto, podendo ser profissionais com grau de parentesco ou não.

De acordo com Mamede e Mamede (2014), as empresas familiares têm desafios próprios, que precisam ser conhecidos, estudados e tratados. Pois a influência da família sobre a empresa implica em ver o negócio contaminar-se por questões estranhas ao ambiente empresarial, tais como desentendimentos e disputas que foram geradas no âmbito pessoal e familiar, fazendo com que os negócios experimentem a influência negativa dos sentimentos incomuns ao mercado, como amor, ódio, ressentimento, gratidão e ciúmes.

Donnelley (1976), afirma que as empresas familiares na sua maioria são administradas por integrantes da família, o que geralmente traz o conflito de interesses. Na maioria das vezes, a busca pelas realizações pessoais vem antes dos princípios da empresa, gerando insatisfações e/ou problemas para o negócio.

Para Drucker (1981), as decisões são importantes para a sustentação das empresas, pois elas são geradas em diversos momentos do dia a dia, ou em momentos de crise, sendo assim um recurso vital, por este motivo faz-se necessário ter um padrão decisório racional, com base em informações padronizadas. Neste contexto Sobral e Peci (2010), afirmam que a principal vantagem da tomada de decisão racional é ajudar o administrador a estruturar e a modelar o processo decisório, e também que o avanço tecnológico tem colaborado cada vez mais para o desenvolvimento de técnicas quantitativas e modernas, servindo de apoio para tomadas de decisões racionais.

Nas empresas familiares, em sua maioria das vezes existe uma tensão quando se quer fazer algo novo ou diferente, pois na maioria das vezes os fundadores querem preservar o passado, mas a cada dia que se passa o mundo dos negócios se torna mais competitivo, para a empresa familiar pode continuar crescendo financiamento é necessário que ela não fique estagnada em um modelo de gestão ultrapassado por parte do gestor. Por isso é necessário que as empresas sejam mais flexíveis e inovadoras, seja com suas mercadorias, serviços, ofertas, decisões ou marketing (RIBEIRO *et al.*, 2009; BORGES, 2008).

As maiores dificuldades para a gestão de empresas familiares ocorrem no ambiente familiar. Como é o caso da informalidade, sem a definição de processos e padrões próprios, predomina a lógica individualista e cada um acaba fazendo aquilo que acha que é o certo. Por estes motivos, as tomadas de decisões em empresas familiares devem ser tomadas com cautela e moderação, os gestores não podem realizar tomada de decisões de forma autoritária ou rigorosa, como se estivessem em casa, pois nem sempre os funcionários fazem parte da família, o que pode vir a criar um clima de insatisfação entre os colaboradores (OLIVEIRA, 2010; MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Conseqüentemente, devem contar sempre com a aprovação da maioria dos sócios para que se possa manter bom relacionamento profissional e familiar, bem como não misturar tais relações. Tomar as decisões em conjunto também é um bom passo para ir preparando o momento da sucessão, como também servir de exemplo, pois as pessoas não são eternas, então é preciso que as empresas familiares aprendam a lidar com as mudanças e as substituições. (OLIVEIRA, 2010; MAMEDE; MAMEDE, 2014). Neste sentido, a próxima subseção irá abordar a importância de escolher bons colaboradores.

## **2.5 Gestão de talentos: a importância de escolher bons colaboradores nas empresas familiares**

Esta seção apresenta a importância de se escolher bons profissionais, capacitados, e com as competências necessárias para realizar a sua função, e somente após isso pensar se há alguma relação de parentesco, ou a necessidade de grandes recursos. Pois um colaborador verdadeiramente competente irá conseguir exercer sua função com a sua determinação.

Segundo Collins (2018), em seu livro “Empresas feitas para vencer”, uma empresa deve começar pelas pessoas que farão parte do grupo de colaboradores, e dentro disso deve seguir o conceito de primeiro quem, depois o que. O mesmo também explica o conceito da seguinte maneira: quando escolhe-se bons profissionais, que estão motivados a fazer acontecer, não existe a necessidade de grandes recursos para fazer dar certo tal atividade da empresa, pois os mesmos

farão tudo que der pra fazer com o que tiver de recurso. Estes usarão poucos recursos, e terão certamente excelentes resultados, diferentemente se tiver pessoas erradas no grupo, pessoas que vão perguntar primeiro quanto vão ganhar, esperarão ordens, pessoas estas que com poucos obstáculos já estarão pensando em desistir ou desmotivando seus colegas.

Quando um time está motivado e todos aqueles que compõem o time dando o seu melhor e assumindo seu real papel a chance do negócio dar certo é muito maior, no livro o mesmo cita também que quando existe alguém que não está na mesma ambição do time é necessário substituir a pessoa imediatamente, para que não venha a desmotivar o resto do time. Agora relacionando com as empresas familiares, o familiar que faz parte do grupo ou fará deve deter vontade de fazer acontecer e claro as capacidades técnicas necessárias para assumir tal responsabilidade. Se o mesmo tiver os tais requisitos, não será um problema fazer parte do time, agora se o mesmo não tiver os requisitos necessários e ser apenas mais um com grau de parentesco não é viável entrar para o grupo de colaboradores, pois não irá agregar valor a empresa.

Neste contexto, Mamede e Mamede (2014), comenta que existe um instrumento que tem sido utilizado em empresas familiares para proporcionar uma boa convivência entre os parentes/sócios que é a constituição de um protocolo familiar, que é constituído como uma espécie de acordo familiar do qual consta um conjunto de preceitos éticos que devem pautar as relações mantidas entre os sócios/familiares, envolvendo questões como gestão, entre outras que tenham reflexos sobre a empresa.

Melhores são as corporações que asseguram equidade aos sócios e transparência na gestão dos assuntos sociais, além de demandarem gestão lícita e responsável, calçada na identificação das melhores maneiras de se obterem vantagens mercantis (MAMEDE; MAMEDE, 2014, p. 168)

Grzybovski e Tedesco (1998), afirmam que somente sobreviverão com o tempo aquelas empresa que estão assumindo no momento atual o problema que enfrentarão no futuro, como sucessão e adaptação tecnológica à nova geração, e que a empresa só será vitoriosa se a família servir a empresa não a empresa servir a família.

Adachi (2006) afirma que a profissionalização de uma empresa consiste em preencher os cargos com as pessoas que possuem habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades, desta maneira, percebe-se

que indiferente da relação familiar existente, há de ser necessário primeiramente as habilidades e competências necessárias. Nesse viés, o escritor Lodi (1998), formula certas recomendações para a profissionalização de empresas familiares: definir o seu objetivo ao contratar um novo profissional, bem como, conceituar o cargo e suas respectivas funções, para assim não acabar se frustrando.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos são as técnicas e instrumentos, adotados por um pesquisador como forma de alcançar as finalidades que busca com sua pesquisa, segundo Alves (2009). É nessa fase do estudo que são definidos os motivos pelo qual os dados e informações serão pesquisados, coletados e analisados.

Esta monografia foi elaborada a partir de uma pesquisa bibliográfica e da realização de entrevistas junto às empresas selecionadas, tendo como modo de abordagem o enfoque qualitativo.

#### **3.1 Classificação quanto à abordagem**

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é qualitativa, pois corresponde ao objetivo do estudo. A pesquisa qualitativa, conforme destacado por Michel (2015), enfoca a compreensão da relação entre o pesquisador e o objeto de estudo, considerando o contexto, o tempo e os fatos envolvidos. Diferente da abordagem quantitativa, a pesquisa qualitativa busca interpretar os fenômenos sociais por meio da análise detalhada, coerente e consistente, baseando-se em dados descritivos obtidos diretamente da realidade. Seu objetivo principal é explorar as diferentes perspectivas e significados atribuídos pelos participantes, oferecendo uma compreensão mais abrangente e contextualizada do tema em estudo.

### **3.2 Classificação da pesquisa quanto ao objetivo geral**

Esta monografia adotou uma abordagem exploratória por meio da realização de uma revisão bibliográfica e de entrevistas descritivas com os gestores das empresas selecionadas. O objetivo é analisar como é realizada a gestão nessas empresas, bem como os desafios enfrentados e as iniciativas de profissionalização adotadas.

Para Gil (2019), as pesquisas exploratórias agregam maior familiaridade com o tema em questão, tornando-o assim mais compreensível. O tema em questão deve ser explorado, pois ainda que existam muitos estudos que analisam a gestão em empresas familiares, esta pesquisa visa compreender as estratégias adotadas e aspectos específicos das empresas que são escopo deste trabalho, com foco nas relações entre cultura organizacional e cultura familiar.

### **3.3 Classificação quanto aos procedimentos técnicos**

Nesta pesquisa, foram conduzidas entrevistas<sup>1</sup> como procedimento técnico, envolvendo os proprietários e funcionários das empresas selecionadas no escopo desta monografia. É importante ressaltar que, no grupo de funcionários entrevistados, foi dada preferência aos familiares que ocupam cargos de gestão e liderança. Dessa forma, o objetivo é coletar informações que possam contribuir para os estudos de caso das empresas e aprofundar o conhecimento sobre o tema em estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2022a), a entrevista qualitativa corresponde à técnica mais comum em pesquisas qualitativas. As autoras alertam que a entrevista “deve ser um diálogo espontâneo, porém profundo, aberto, cuidadoso, descartando perguntas muito diretas. Deve-se também evitar incomodar o entrevistado com perguntas tendenciosas.” (MARCONI; LAKATOS, 2022a, p. 321).

---

<sup>1</sup> Veja o roteiro de entrevista no APÊNDICE A.

### **3.4 Sujeitos da pesquisa**

Conforme Flick e Netz (2004), indivíduos, instituições e campos são sujeitos que podem ser considerados para a realização de uma pesquisa qualitativa. A seleção cuidadosa dos indivíduos participantes é de extrema importância, como destacado por Gil (2019). Nesse tipo de pesquisa, é essencial direcionar o foco para o significado que os participantes atribuem ao problema em estudo. Portanto, é crucial escolher os participantes de forma estratégica, levando em consideração o contexto em que estão inseridos e os eventos que compartilham. Essa seleção adequada permite obter perspectivas diversas e enriquecedoras, possibilitando uma compreensão mais profunda e abrangente do tema investigado. Através da escolha criteriosa dos indivíduos, é possível capturar as múltiplas percepções e garantir que as informações coletadas reflitam a complexidade do problema abordado.

Esta pesquisa visou compreender os principais desafios da gestão, da cultural organizacional e familiar nas empresas familiares prestadoras de serviços selecionadas, sediadas no município de Lajeado – RS. Nesse sentido, foram selecionadas três empresas, que doravante serão denominadas Empresa 1, atuante na área de manutenção de motores elétricos; Empresa 2, com atuação no ramo de guinchos e serviços de reboque de cargas pesadas; e Empresa 3, prestadora de serviços de terraplanagem em geral. Em cada empresa foram entrevistados dois profissionais, as quais são membros da família do proprietário ou de algum dos sócios proprietários e atuam em cargos de gestão ou liderança.

### **3.5 Plano de coleta de dados**

A pesquisa qualitativa não se limita a números e questionários, mas a uma pesquisa mais a fundo sobre o tema determinado do estudo. Nesse sentido, a busca de dados por meio de entrevistas é definida como uma reunião para conversar e trocar informação entre uma pessoa (o entrevistador) e outra pessoa (o entrevistado) ou outras pessoas (os entrevistados). Nesse último caso poderia ser um casal ou um grupo pequeno como uma família (claro que podemos entrevistar cada membro do

grupo individualmente ou em conjunto; isso sem tentar realizar dinâmica de grupo, o que seria um grupo focal). (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quanto à estrutura do roteiro, as entrevistas podem ser estruturadas, não-estruturada, semiestruturadas ou painel (MARCONI; LAKATOS, 2022a). Nesta pesquisa, foi adotado o roteiro semiestruturado. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), as entrevistas semiestruturadas se baseiam em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informação sobre os temas desejados, isto é, nem todas as perguntas estão predeterminadas.

Nesta monografia foram realizadas entrevistas com três empresas, e em cada uma delas foram entrevistados dois profissionais que, além de sócios proprietários ou membros da família do proprietário, também atuam como gestores de seus negócios. As empresas compreendem negócios familiares prestadores de serviços gerais no município de Lajeado/RS. A partir das entrevistas foi possível recolher informações para alcançar os objetivos definidos.

Cada entrevista teve uma duração média de 2 horas e foi conduzida nas respectivas empresas dos entrevistados, garantindo um ambiente tranquilo e sem influência do entrevistador. As respostas foram registradas em uma planilha, fazendo-se apenas alguns ajustes para melhorar a compreensão do texto. Dessa forma, todos os elementos mencionados pelos participantes puderam ser explorados, proporcionando uma análise abrangente dos dados.

### **3.6 Plano de análise das entrevistas**

No processo quantitativo, os dados são coletados primeiro e posteriormente analisados. No entanto, na pesquisa qualitativa, esse processo difere, uma vez que a coleta e a análise ocorrem praticamente simultaneamente. Além disso, a análise não segue um padrão único, pois cada estudo requer um esquema ou abordagem própria de análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

As perguntas foram elaboradas com base na revisão teórica apresentada na seção 2, bem como na experiência do pesquisador. Para facilitar a organização, um roteiro de entrevista semiestruturada foi utilizado, contendo perguntas agrupadas em

grandes temas, a saber: Contextualização da empresa, Desafios da gestão, Resolução de problemas diários e Cultura organizacional e familiar. A estrutura completa do roteiro de entrevista é apresentada no Apêndice A. Essa abordagem foi adotada para facilitar a organização das respostas obtidas e estabelecer relações com a literatura especializada.

No decorrer do trabalho, as respostas foram apresentadas de forma indireta, utilizando numeração para identificar as empresas e os entrevistados. Foram entrevistadas três empresas, sendo numeradas como Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3. Da mesma forma, os seis entrevistados foram identificados como Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5 e Entrevistado 6, seguindo esse formato para preservar a confidencialidade dos participantes.

### **3.7 Limitação do método**

Os métodos abordados nesta monografia possuem limitações, pois o estudo de caso foi realizado com os gestores das empresas familiares, podendo haver divergências nas respostas, e manipulação das mesmas pelos participantes da pesquisa. Outra limitação encontrada no decorrer do desenvolvimento da monografia foi a dificuldade com a falta de estudos em determinados assuntos específicos.

A adoção de entrevistas como procedimento técnico para a realização de pesquisa oferece diversas vantagens, entre elas, Marconi e Lakatos (2022a) realçam a flexibilidade, bem como a oportunidade para avaliar aspectos como atitudes e comportamentos. Ademais, viabiliza uma observação mais atenta acerca dos entrevistados.

Contudo, esse procedimento também apresenta algumas limitações, como “dificuldades de expressão, de comunicação ou incorporação clara dos significados, o que pode levar a uma falsa interpretação” (MARCONI; LAKATOS, 2022a, p. 323). Outras dificuldades e limitações associadas ao uso de entrevistas, como a possibilidade de o entrevistado não estar disposto a fornecer as informações necessárias e ser influenciado pelo entrevistador. (MARCONI; LAKATOS, 2022b).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este tópico tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada com as empresas escolhidas para a elaboração do estudo de caso presente nesta monografia, sendo elas empresas familiares prestadoras de serviços gerais na cidade de Lajeado - RS: Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3.

As entrevistas foram realizadas em sequência. Na Empresa 2, a entrevista ocorreu no dia 22 de março de 2023, com duração de 3 horas. Na Empresa 3, ocorreu no dia 23 de março de 2023, com duração de 2 horas. Já na Empresa 1, foi realizada no dia 24 de março de 2023, também com duração de 2 horas. Portanto, o tempo total de entrevistas nas empresas foi de 7 horas.

### **4.1 Empresa 1**

A Empresa 1 foi fundada em 1996 por dois irmãos. Porém, os trabalhos no setor começaram antes, sem que a empresa estivesse registrada. O Entrevistado 1, um dos sócios, já possuía formação em elétrica pelo SENAI e havia se destacado em um trabalho de manutenção em uma indústria calçadista, demonstrando comprometimento e responsabilidade. Seu supervisor à época lhe concedeu a oportunidade de realizar reparos em motores da empresa fora do horário de trabalho, como uma fonte de renda adicional. Dessa forma, o Entrevistado 1 começou a realizar manutenção em motores elétricos, conforme as demandas que surgiam. O cunhado do Entrevistado 1, também trabalhava na manutenção da

mesma empresa, e passou a auxiliá-lo fora do horário de trabalho, aproveitando seus conhecimentos em refrigeração para realizar serviços relacionados nessa área na oficina do Entrevistado 1. Quando um deles não tinha trabalho, ajudava o outro em sua especialidade.

Em 1996, abriram o CNPJ da empresa e começaram a construção de um prédio no bairro Florestal. Inicialmente, a empresa possuía apenas a oficina e não mantinha estoque de peças, mas a demanda por peças para a manutenção de motores elétricos foi crescendo ao longo do tempo. Isso levou à ideia de abrir uma loja de materiais elétricos, tanto para revenda como para uso próprio, combinando conveniência e oportunidade de negócio. As duas empresas tornaram-se referência em motores elétricos e serviços de manutenção no Vale do Taquari. Hoje, membros da família que trabalham na empresa incluem os dois irmãos, o Entrevistado 1 e sua irmã, seus cônjuges, a Entrevistado 2 e seu cunhado, e o filho dos Entrevistados 1 e 2. Para esta pesquisa, foram entrevistados dois profissionais, doravante apenas o Entrevistado 1 e a Entrevistado 2.

#### **4.1.1 Contextualização da empresa**

A entrevista com representantes da Empresa 1 revelou que a família está envolvida no negócio há 27 anos, com a participação de duas gerações até o momento. A primeira geração é composta pelos sócios proprietários Entrevistado 1 e sua irmã, enquanto a segunda é composta pelo filho do Entrevistado 1. Atualmente, também estão envolvidos no negócio os cônjuges dos sócios proprietários.

#### **4.1.2 Desafios da gestão**

Em relação à gestão da empresa, os entrevistados entraram em consenso, revelando que a mesma é feita majoritariamente pelo Entrevistado 1, a Entrevistado 2 e seu filho, enquanto os demais sócios têm pouca participação na tomada de

decisões. As decisões estratégicas são tomadas pelos três principais referidos membros da família, em conjunto com a aprovação dos outros dois sócios.

Quanto aos principais desafios encontrados pela gestão, constatou-se que um dos maiores desafios é a dificuldade de reunir todos os responsáveis pela gestão para discutir questões importantes para a empresa. Além disso, a inadimplência por parte dos clientes, o aumento constante dos preços dos materiais e a dificuldade de repassar esses valores nos serviços também são questões relevantes que afetam a gestão da empresa.

A respeito das mudanças ou desafios enfrentados pela empresa ao longo do tempo, observou-se que a dificuldade em encontrar recursos humanos para atuar na empresa e controlar a inadimplência dos clientes são problemas que pioraram nos últimos anos. Ademais, o aumento constante dos preços dos materiais e a dificuldade de repassar esses valores nos serviços têm sido um desafio constante para a empresa.

Já em relação à profissionalização do negócio, ambos afirmaram que buscam agir de forma ética e profissional tanto com os clientes quanto com os colaboradores, com o intuito de transmitir a imagem de uma empresa séria e confiável. Ademais, a Entrevistada 2 ressaltou que a equipe da empresa é bem orientada em relação às melhores práticas de comportamento no ambiente profissional. Nas palavras da Entrevistado 2: "*a empresa busca sempre mostrar para o colaborador o caminho correto*". E esse padrão de atendimento é reconhecido pelos clientes, ela continua afirmando que "*a maioria dos clientes nos procura pelo serviço de seriedade e confiança*".

#### **4.1.3 Resolução de problemas diários**

Quando se trata de solucionar problemas no ambiente de trabalho, a abordagem adotada pelos colaboradores da empresa familiar entrevistada depende do caso. Conforme relatado pelo Entrevistado 1, o funcionário responsável pela função em questão é sempre consultado na tomada de decisões, e ele tem autonomia para solucionar problemas simples e médios. Caso o problema seja mais complexo, é necessário comunicar a gestão para alcançar um consenso. O

Entrevistado 1 pontua que *"a ordem é sempre analisar, ver a possibilidade de executar o serviço. Se tiver dúvidas, perguntar para os colegas, e então, se possível, executar o serviço"*.

Com relação à autonomia dos funcionários para tomar decisões, segundo o consenso estabelecido na entrevista entre o Entrevistado 1 e a Entrevistada 2, eles têm liberdade para decidir questões de menor impacto, sem a necessidade de aprovação da gestão. Quanto aos desafios enfrentados pelos proprietários da empresa familiar, o Entrevistado 1 aponta que uma das maiores dificuldades é conciliar a vida pessoal e profissional, já que muitas vezes há uma mistura de sentimentos, especialmente quando se trata de um filho que será seu sucessor. Por outro lado, ele também enfatiza a importância de deixar que o filho tente, assim como ele mesmo aprendeu. Por sua vez, a Entrevistada 2 destaca a necessidade de separar a esfera familiar da empresária e estar aberta a receber sugestões uns dos outros sobre a empresa.

#### **4.1.4 Cultura organizacional e familiar**

A administração de empresas familiares apresenta alguns desafios distintos dos encontrados em outras empresas. No que diz respeito à dinâmica familiar, o conflito e o desentendimento podem afetar a eficácia da empresa. Para lidar com essas situações, o Entrevistado 1 afirma que geralmente se afasta do conflito e espera que as partes envolvidas esfriem a cabeça para, em seguida, tentar uma conversa produtiva. Na visão da Entrevistada 2, embora as situações conflitantes ocorram com pouca frequência, elas são resolvidas por meio de diálogo e consenso. Em suas palavras, *"[os conflitos] acontecem sem muita frequência, mas procuramos conversar com e chegar a um consenso"*.

A gestão das finanças também pode ser afetada pelos interesses familiares, e, em relação a isso, ambos concordam que a empresa deve ser priorizada, e que a divisão dos lucros é feita somente quando há sobra significativa no caixa empresarial. O Entrevistado 1 afirma que *"a sua família separa muito bem o que é interesse pessoal e comercial"*. Ainda assim, cabe a ressalva de que entre os sócios,

o Entrevistado 1 pontua que essa separação não ocorre da mesma forma. Como a outra sócia não foi entrevistada, a confirmação dessa visão representa um tópico para avaliação futura.

No que diz respeito à cultura organizacional, destaca-se que é uma parte importante da empresa, que pode influenciar significativamente a qualidade dos serviços prestados e as relações entre funcionários e clientes. Os entrevistados ressaltam que a cultura da empresa é focada em preço justo, qualidade e confiança, e acreditam que essa cultura tem impacto positivo nos funcionários. A cultura organizacional também influencia o cotidiano da empresa, orientando os colaboradores a fazer o que é correto, e permitindo que eles saibam o que é esperado deles.

A distinção entre funcionários e familiares no tratamento profissional é outro aspecto importante da administração de empresas familiares. Os entrevistados concordam que não há diferenciação no tratamento profissional, apesar de se chamarem por relação de parentesco. Eles consideram isso um exemplo para os outros funcionários e acreditam que essa atitude contribui para manter a excelência da empresa. O Entrevistado 1 afirma: "*dentro da empresa o tratamento é totalmente profissional, apesar de nos chamarmos por filho, pai e mãe*". Por sua vez, a Entrevistada 2 revelou ainda que, "*como seres humanos, todos erram, e toda a família se cobra quando algo não está correto*".

## **4.2 Empresa 2**

A Empresa 2 foi criada em março de 2003, pelo proprietário atual, Entrevistado 3, com o intuito de ser uma pequena empresa. O Entrevistado 3 adquiriu experiência no setor ao trabalhar no guincho de diversas empresas na região. Após ser demitido de seu último emprego, ele decidiu vender seu carro e utilizar suas economias para iniciar seu próprio negócio, convidando seu sogro e cunhado para serem sócios. No início, enquanto buscava obter os primeiros trabalhos e uma fonte de renda para a empresa, o Entrevistado 3 trabalhava como *freelancer* em oficinas. Com o tempo, ele conseguiu construir sua própria base de clientes, mas também enfrentou desentendimentos com seus familiares (sogro e

cunhado). Entrevistado 3 tomou a decisão de continuar com a empresa junto com sua esposa, comprando a parte dos outros sócios. Para esta pesquisa, foram entrevistados o proprietário e seu filho, doravante, Entrevistado 3 e Entrevistado 4.

#### **4.2.1 Contextualização da empresa**

A entrevista com representantes da Empresa 2 revelou que a família está envolvida no negócio há 20 anos, com a participação de duas gerações até o momento. A primeira geração é composta pelos sócios/proprietários Entrevistado 3 e sua esposa. Já a segunda geração é representada pelo filho do casal, o Entrevistado 4.

#### **4.2.2 Desafios da gestão**

Em relação à gestão da empresa, os entrevistados concordaram que a mesma é conduzida principalmente pelo Entrevistado 3, sua esposa e pelo Entrevistado 4. Quanto aos principais desafios enfrentados pela gestão, foi constatado que um dos maiores desafios é manter o fluxo de caixa da empresa, uma vez que alguns clientes levam mais tempo para pagar por obras maiores, impactando diretamente o capital de giro da empresa.

A respeito das mudanças ou desafios enfrentados pela empresa ao longo do tempo, foi observado que encontrar recursos humanos adequados para atuar na empresa tem sido uma dificuldade, especialmente devido à necessidade de funcionários trabalharem em escalas de plantões noturnos, finais de semana e feriados. Quanto à profissionalização do negócio, ambos afirmaram que agem de maneira ética e profissional tanto com os clientes quanto com os colaboradores.

### **4.2.3 Resolução de problemas diários**

Quando se trata de solucionar problemas no ambiente de trabalho, a abordagem adotada pelos colaboradores da empresa familiar entrevistada depende do caso. Conforme relatado pelo Entrevistado 4, cada situação é única no setor, o que torna difícil estabelecer um padrão de como lidar com elas. O Entrevistado 3 menciona que, se o problema for incomum, os funcionários devem entrar em contato com ele ou com o Entrevistado 4. Nesse contexto, Fernandez (2016) destaca que, apesar das vantagens das empresas familiares, elas também apresentam riscos, uma vez que podem surgir conflitos entre os interesses da família, os interesses profissionais e os interesses pessoais.

Com relação à autonomia dos funcionários para tomar decisões, de acordo com o consenso estabelecido na entrevista entre Entrevistado 3 e Entrevistado 4, eles não possuem liberdade para decidir questões de menor impacto sem a aprovação da gestão. Quanto aos desafios enfrentados pelos proprietários da empresa familiar, o Entrevistado 3 aponta que uma das maiores dificuldades é aceitar ideias vindas do Entrevistado 4, e o mesmo concorda que muitas vezes não se sente ouvido pelo pai.

### **4.2.4 Cultura organizacional e familiar**

A administração de empresas familiares apresenta alguns desafios distintos dos encontrados em outras empresas. No que diz respeito à dinâmica familiar, o conflito e o desentendimento podem afetar a eficácia da empresa. No entanto, os entrevistados desta empresa afirmam que os conflitos raramente ocorrem dentro da organização e, quando surgem, são tratados de forma profissional.

A gestão das finanças também pode ser afetada pelos interesses familiares, e nesse sentido, ambos concordam que os interesses familiares e empresariais estão atualmente entrelaçados. No entanto, eles ainda tentam priorizar os interesses da empresa.

No que diz respeito à cultura organizacional, destaca-se que é uma parte importante da empresa, que pode influenciar significativamente a qualidade dos serviços prestados e as relações entre funcionários e clientes. Os entrevistados enfatizam que a cultura da empresa é voltada para a organização, com foco no cliente, buscando sempre atendê-los de maneira adequada e eficiente.

A distinção entre funcionários e familiares no tratamento profissional é outro aspecto importante da administração de empresas familiares. O Entrevistado 3 acredita que sua relação com os familiares dentro da empresa seja totalmente profissional. No entanto, o Entrevistado 4 discorda dessa afirmação, pois sente que há uma pressão adicional sobre ele, por ser filho do proprietário.

### **4.3 Empresa 3**

A Empresa 3, localizada em Caxias do Sul - RS, conta também com sede em Lajeado - RS, foi fundada em 1987 pelo proprietário, o Entrevistado 5. A principal atividade da empresa é a realização de obras de terraplenagem. O proprietário já possuía experiência no setor, uma vez que sua família atuava nessa área. Aos 18 anos, ele adquiriu seu primeiro caminhão em parceria com seu pai, e com o tempo surgiu a oportunidade de comprar uma retroescavadeira, dando origem à empresa. Em 2019, o filho do Entrevistado 5, o Entrevistado 6, tornou-se sócio da empresa após ter trabalhado por 11 anos como funcionário ao lado de seu pai. Mais uma vez, foram entrevistados dois profissionais, referidos como Entrevistado 5 e seu filho, o Entrevistado 6.

#### **4.3.1 Contextualização da empresa**

A entrevista realizada com representantes da Empresa 3 revelou que a família está envolvida no negócio há 36 anos, com a participação de três gerações até o momento. A primeira geração é composta pelos sócios proprietários (avô) e o

Entrevistado 5 (pai). A segunda geração é representada apenas pelo Entrevistado 5, e a terceira geração é representada pelo Entrevistado 5 e seu filho, o Entrevistado 6.

#### **4.3.2 Desafios da gestão**

Em relação à gestão da empresa, os entrevistados chegaram a um consenso, revelando que a responsabilidade é majoritariamente compartilhada pelos dois sócios, os Entrevistados 5 e 6. Quanto aos principais desafios enfrentados na gestão, constatou-se que um dos maiores desafios é a dificuldade em estabelecer prazos precisos para a conclusão das obras, o que acaba afetando a agenda de compromissos da empresa.

No que diz respeito às mudanças e desafios ao longo do tempo, ambos afirmaram em concordância que o maior desafio tem sido o mesmo desde o início da empresa: o cumprimento dos prazos de conclusão das obras.

Em relação à profissionalização do negócio, ambos afirmaram que houve uma certa profissionalização da empresa. Os funcionários atuam de maneira similar a uma empresa convencional, sem vínculos familiares, e possuem certa autonomia para tomar decisões de menor porte. O Entrevistado 6, que já trabalha de maneira profissional há 10 anos, recebeu todas as responsabilidades de seu pai. Atualmente, trabalham juntos, mas o filho já possui autonomia para suceder seu pai na empresa.

#### **4.3.3 Resolução de problemas diários**

No que diz respeito à resolução de problemas no ambiente de trabalho, ambos concordam que os funcionários possuem autonomia para solucionar questões rotineiras. No entanto, em situações incomuns, é necessário que entrem em contato com os proprietários para chegar a um consenso. Quanto à autonomia dos funcionários para tomar decisões, conforme consenso entre os entrevistados, observa-se que eles têm liberdade para decidir sobre questões de impacto médio, sem a necessidade de aprovação da gestão.

No que se refere aos desafios enfrentados pelos proprietários da empresa familiar, ambos apontam que uma das maiores dificuldades para a empresa são os períodos de crise no país. Nessas ocasiões, as pessoas e as empresas tendem a evitar a realização de novas obras, o que leva a uma diminuição do volume de trabalho na empresa. No entanto, os custos com funcionários e maquinário permanecem os mesmos. Por exemplo, quando a empresa atuava exclusivamente em Caxias do Sul, durante a safra do vinho, havia um período em que as obras eram paralisadas, pois as empresas direcionavam seus esforços para outras demandas.

#### **4.3.4 Cultura organizacional e familiar**

A administração de empresas familiares apresenta alguns desafios distintos dos encontrados em outras empresas. No que diz respeito à dinâmica familiar, o conflito e o desentendimento podem afetar a eficácia da empresa. No entanto, os entrevistados desta empresa afirmam que conflitos raramente ocorrem e que, quando acontecem, são tratados de maneira profissional. É importante ressaltar que o Entrevistado 5 tem a palavra final devido à sua maior experiência no ramo em comparação ao Entrevistado 6.

A gestão das finanças também pode ser influenciada pelos interesses familiares, mas ambos concordam que os interesses da empresa têm prioridade. Eles destacam a importância de trabalhar com reservas financeiras, pois reconhecem que seu setor enfrenta imprevisibilidades ocasionais e é necessário ter capital disponível para esses momentos.

No que diz respeito à cultura organizacional, destaca-se que é uma parte importante da empresa, que pode influenciar significativamente a qualidade dos serviços prestados e as relações entre funcionários e clientes. O Entrevistado 5 acredita que sua empresa possui uma cultura organizacional combinada com elementos familiares, enfatizando a importância de "*assumir o compromisso com o serviço faz parte da empresa*". Porém, o Entrevistado 6 destaca que procura evitar que a empresa atue a partir da cultura familiar, e, portanto, dê prioridade à identidade da cultura organizacional. Nesse contexto, Bornholdt (2005) argumenta que a cultura organizacional em empresas familiares é construída ao longo do tempo

por meio da interação entre a empresa e a família, resultando em uma mistura de ambas as culturas.

A distinção entre funcionários e familiares no tratamento profissional é outro aspecto importante da administração de empresas familiares. Ambos enfatizam que agem de maneira familiar, porém profissional.

#### **4.4 Síntese dos resultados**

As entrevistas investigaram a gestão de empresas familiares prestadoras de serviços, Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3, sediadas no município de Lajeado - RS, com foco nos desafios da gestão, da cultura organizacional e da cultura familiar. Para isso, foram elaboradas perguntas específicas divididas em três tópicos no roteiro de entrevista<sup>2</sup>: desafios da gestão, resolução de problemas diários e cultura organizacional e familiar.

Nesse sentido, os desafios da gestão se estruturaram nos seguintes elementos: (i) estrutura da gestão e tomada de decisão; (ii) principais desafios; (iii) mudanças ao longo do tempo; e (iv) profissionalização da gestão. O primeiro elemento demonstra que as três empresas têm estruturas similares, com a gestão sendo realizada exclusivamente por membros da família. No que se refere aos principais desafios, os entrevistados relataram desafios distintos entre as empresas. Na Empresa 1, foram elencados aspectos relacionados à tomada de decisão. Na Empresa 2, aspectos da gestão financeira, como o fluxo de caixa. Por fim, na Empresa 3, o principal desafio da gestão está relacionado à organização de prazos, portanto, um aspecto operacional. Em relação às mudanças, tanto a Empresa 1, quanto a Empresa 2, mencionaram a falta de recursos humanos como uma das mudanças e desafios ao longo do tempo. Na Empresa 3, o desafio permaneceu o mesmo desde o início da empresa, que é dimensionar os prazos de conclusão das obras. As empresas entrevistadas acreditam ter alcançado certo nível de profissionalização.

---

<sup>2</sup> Conforme Apêndice A.

O tópico de resolução de problemas diários destacou a análise da resolução de problemas, autonomia e abordagem dos problemas. A partir das entrevistas, observou-se que as empresas enfatizam que a maioria dos funcionários mais antigos consegue resolver a maioria dos problemas do dia a dia por conta própria, entrando em contato com os supervisores apenas em casos excepcionais. Na Empresa 1 e na Empresa 3, os funcionários têm autonomia para solucionar problemas de médio porte, exceto isso, faz-se necessário entrar em contato com os proprietários da empresa. Na Empresa 2, os entrevistados relatam que os funcionários não têm autonomia e precisam sempre estar alinhados com os chefes.

Em relação à abordagem dos problemas, os entrevistados relataram desafios distintos entre as empresas. Na Empresa 1, o maior desafio é conseguir separar as questões familiares das questões empresariais para lidar com os problemas do dia a dia. Na Empresa 2, concordam que o maior desafio é aceitar as ideias do filho, Entrevistado 2. Na Empresa 3, destacou-se que o maior problema enfrentado pela empresa são os períodos de crise do país.

Por fim, o tópico de cultura organizacional e familiar, sustentado pela compreensão da relação entre a dinâmica familiar e a dinâmica empresarial, a gestão de interesses e a gestão de pessoas. Por meio das entrevistas, observou-se que os entrevistados relataram desafios distintos sobre a dinâmica entre as empresas. Na Empresa 1, os conflitos familiares ocorrem com pouca frequência, e o Entrevistado 1 prefere se retirar em tais momentos e esperar que a situação se acalme. Na Empresa 2, ambos relatam que existem poucos conflitos e que tendem a trabalhar de maneira profissional. Já na Empresa 3, relatam que praticamente não existem conflitos, mas quando ocorrem, o pai, o Entrevistado 5, é considerado a autoridade devido à sua experiência.

Quanto à gestão de interesses, os entrevistados também relataram desafios distintos de interesse entre as empresas. Na Empresa 1, que possui dois casais como sócios, o casal entrevistado destaca que consegue separar bem os interesses empresariais e familiares, enquanto percebem que os outros sócios têm dificuldade em fazer essa distinção. Na Empresa 2, ambos destacam que não conseguem separar completamente os interesses, mas tentam priorizar a empresa. Por outro lado, na Empresa 3, os entrevistados acreditam que é a separação de interesses é realizada de forma eficiente.

Em relação à cultura familiar e organizacional, os entrevistados relataram respostas semelhantes entre as empresas. Na Empresa 1 e Empresa 2, os entrevistados acreditam que a cultura organizacional é o que mais se destaca dentro da empresa. Já na Empresa 3, o Entrevistado 5 (pai) acredita que uma mistura das duas culturas se destaca dentro da empresa, enquanto seu filho, o Entrevistado 6, acredita que a cultura organizacional predomina.

No que diz respeito à gestão de pessoas, os entrevistados relataram respostas diferentes entre as empresas. Na Empresa 1, ambos acreditam terem um tratamento totalmente profissional entre os familiares, e por vezes se cobram ainda mais para serem exemplos. Na Empresa 2, o Entrevistado 3 (pai) acredita tratar os familiares de maneira totalmente profissional na empresa, mas o Entrevistado 4, seu filho, discorda, pois sente que é ainda mais cobrado por ser filho do proprietário. Na Empresa 3, ambos acreditam ter uma mistura de relação familiar e profissional no ambiente de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia foi realizada com o intuito de analisar a gestão das empresas familiares prestadoras de serviços gerais, Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3, sediadas no município de Lajeado - RS. O foco da pesquisa foi nos desafios da gestão, da cultura organizacional e da cultura familiar.

Ao analisar os principais desafios da gestão nas empresas familiares prestadoras de serviços investigadas, foram identificados desafios específicos em cada uma delas. Na Empresa 1, os aspectos relacionados ao consenso na tomada de decisão foram mencionados como principais desafios. Na Empresa 2, a gestão financeira, especialmente o fluxo de caixa, foi apontada como um desafio relevante. Já na Empresa 3, o principal desafio da gestão está relacionado à organização de prazos, um aspecto operacional.

No que diz respeito à resolução de problemas diários, os entrevistados das empresas destacaram que a maioria dos funcionários mais antigos é capaz de solucionar a maioria dos problemas por conta própria, entrando em contato com os chefes apenas em casos excepcionais.

Quanto à cultura organizacional e familiar, as respostas dos entrevistados foram semelhantes nas Empresas 1 e 2. Ambas acreditam que a cultura organizacional é o aspecto mais proeminente dentro das empresas. Na Empresa 3, há uma percepção de uma mistura das duas culturas, com o Entrevistado 5 (pai) acreditando nisso, enquanto seu filho, o Entrevistado 6, defende que a cultura organizacional predomina. Os entrevistados também mencionaram desafios distintos relacionados à dinâmica entre as empresas. Na Empresa 1, os conflitos familiares ocorrem com pouca frequência, e o Entrevistado 1 prefere se retirar nesses

momentos e esperar que a situação se acalme. Na Empresa 2, os entrevistados relataram a existência de poucos conflitos e uma abordagem mais profissional. Na Empresa 3, relatam que os conflitos são praticamente inexistentes, mas quando ocorrem, o Entrevistado 5 é considerado a autoridade devido à sua experiência.

Com esta pesquisa, o autor concretizou sua meta pessoal de ampliar seus conhecimentos acerca do funcionamento da gestão em empresas familiares, a tomada de decisão, os desafios que este tipo de organização encontra e como as empresas familiares reagem diante desses desafios. A similaridade na forma como as empresas familiares se comunicam internamente ficou evidente durante a pesquisa com as três empresas entrevistadas. Quanto à comunicação e conflitos entre pais e filhos dentro da organização, observou-se que a dinâmica é semelhante nas três empresas. Essa troca de informações entre empresas contribuiu significativamente para o conhecimento do pesquisador, permitindo que identificasse melhorias na gestão da própria empresa e também aprendesse com as práticas das outras. Foi possível constatar que em muitos casos, empresas familiares enfrentam desafios na separação entre o dinheiro da empresa e o dinheiro da família, além de outros detalhes típicos desse tipo de organização.

Portanto, fica evidente que empresas familiares possuem vantagens e desvantagens como qualquer outra empresa. É importante destacar a importância de abordar aspectos como o cotidiano e a profissionalização da gestão de empresas familiares em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e soluções de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias:** um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

BERNHOLDT, David. E. Component architectures in the next generation of ultrascale scientific computing: challenges and opportunities. In: Simpósio de Ciências, 21 e 22 out. 2005. **Proceedings [...]**. Montreal: Association for Computing Machinery, 2005.

BORGES, Márcio Nunes. **Gestão Empresarial em Pequenas Empresas Familiares:** a importância de um profissional especializado na administração. 2008. 28f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Almeida Rodrigues, Rio Verde, GO, 2008.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CALABRÒ, Andrea; FRANK, Herman; MINICHILLI, Alessandro; SUESS-REYES, Julia. Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. **Journal of Family Business Strategy**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 100442, 2021.

CASILLAS, José C.; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. atual. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

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

DRUCKER, Peter. **O fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **O Futuro de seu negócio: empresas familiares**. São Paulo: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-futuro-de-seu-negocio-empresas-familiares,0e78000e96127410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 09 nov. 2022.

FLICK, Uwe; NETZ, Sandra. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRITZ, Roger. **A empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron, 1993.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, 1998. DOI: <https://doi.org/10.5335/rtee.v6i11.4785>.

LANDRISCINA, Giulia. **Três problemas que ameaçam as empresas familiares, 2019**. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: [https://www.ibgc.org.br/blog/tres-problemas-familiares#:~:text=Confira%2C%20a%20seguir%2C%20como%20solucionar,e%20dificuldades%20financeiras%20\(26%25\)](https://www.ibgc.org.br/blog/tres-problemas-familiares#:~:text=Confira%2C%20a%20seguir%2C%20como%20solucionar,e%20dificuldades%20financeiras%20(26%25).). Acesso em: 12 set. 2022.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira. 1978.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LUNA, Joshua. **Os efeitos tóxicos de marcar seu local de trabalho como uma “família”**. EUA: Harvard Business Review, 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/10/the-toxic-effects-of-branding-your-workplace-a-family?language=pt>. Acesso em: 20 mar. 2023.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

MACIEL, Daniela. Empresas familiares devem rever estratégias. **Diário do Comércio**, 21 mai. 2021. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/gestao/empresas-familiares-devem-rever-estrategias/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 17 set. 2022.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2022b.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022a. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 13 nov. 2022.

MARÍN, Gregorio; HERNANDÉZ, Antonio; DEL VALLE, Ignacio; CASTILLO, Miguel. Cultura organizacional e empresa familiar: Uma abordagem configuracional. **Revista Europeia de empresas familiares**, v.6, n. 2, p. 99-107, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444877X17300053>. Acesso em: 07 nov. 2022.

MEDEIROS, João B. **Redação científica**: guia prático para trabalhos científicos, 13ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020328/>. Acesso em: 18 set. 2022.

MORITZ, Gilberto de O.; PEREIRA, Maurício F. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2010. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/>. Acesso em: 05 set. 2022.

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

RIBEIRO, Juliane de Almeida; GONÇALVES, Carlos Alberto; SOUZA, Gustavo Ferreira; BORGES, Fabio Roberto; BARAKAT, Livia Lopes; VEIGA, Ricardo Teixeira. Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 51-67, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. **Pais e filhos**: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. São Paulo: Sebrae, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD> . Acesso em: 12 set. 2022.

SILVA, Vanessa F; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar**. São Paulo: Grupo A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 05 set. 2022.

SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, p. 30-35, 1997.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1. ed. 3. reimp. São Paulo: Pearson, 2010.

VARDAMAN, J.; TABOR, W. The Key to Successful Succession Planning for Family Businesses. **Harvard Business School Cases**, [s. l.], p. 1–665, 2022. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,shib&db=bsh&AN=156357539&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 5 jul. 2023.

TAVARES, Alexandre de Souza; TAVARES, Carine Rodrigues (Org.). **Gestão Empresarial: a integração das competências**. 1. ed. Porto Alegre: Bagagem Eventos, 2004.

VRIES, Manfred F. R. K. **Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afetam a cultura empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

**APÊNDICE A - Roteiro para entrevista do estudo de caso nas empresas:  
Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3 no município de Lajeado - RS**

O quadro abaixo apresenta os tópicos trabalhados junto com as perguntas aplicadas, os objetivos específicos e as referências bibliográficas.

Quadro 1 – Perguntas aplicadas

<b>Tópico</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Objetivo específico relacionado</b>	<b>Referências bibliográficas</b>
Contextualização da empresa	1- Você poderia me contar um pouco sobre o negócio da sua família e como ele começou? 2 - Há quanto tempo sua família está envolvida no negócio? 3 - Quantas gerações já estiveram envolvidas ao todo? 4 - Quantas gerações estão envolvidas atualmente?	Não aplicável	Não aplicável
Desafios da gestão	5 - Como funciona a gestão da sua empresa? Os principais tomadores de decisões são membros da família? Se sim, conte-me mais sobre o parentesco dos membros da família tomadores de decisões. 6 - Quais os principais desafios encontrados pela gestão? 7 - Você viu alguma mudança ou desafio ao longo do tempo? 8 - Quais os principais desafios encontrados por você (se não fizer parte da gestão)? 9 - Você profissionalizou o negócio de alguma forma? Se sim, como tem sido esse processo?	Analisar os principais desafios da gestão nas empresas familiares prestadoras de serviços: Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3, no município de Lajeado/RS	Lodi (1993 e 1998), Tavares e Taveres (2004), Casillas; Vázquez; e Díaz, (2007), Soares; Machado; Marocco (1997) Mamede e Mamede (2014), Adachi (2006)
Resolução de problemas diários	10 - Quando surge algum problema no dia a dia, como é resolvido o problema, existe alguma manual/ordem de como prosseguir? 11 - Os funcionários têm autonomia para pequenas decisões, ou é necessário aprovação da gestão? 12 - Quais são alguns dos maiores desafios que você enfrentou como proprietário de uma empresa familiar e como você os abordou? (para os proprietários)	Pesquisar como funciona a gestão das empresas citadas anteriormente, no que tange a resolução de problemas diários	Lodi (1993 e 1994), Zellweger (2017), Mamede e Mamede (2014), Casillas; Vázquez; e Díaz (2007), Moritz (2006), Oliveira (2010), Drucker (1981)

Continua...

(Continuação)

<b>Tópico</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Objetivo específico relacionado</b>	<b>Referências bibliográficas</b>
Cultura organizacional e familiar	<p>13 - Como você administra a dinâmica familiar dentro da empresa, como desentendimentos ou conflitos?</p> <p>14 - Como você equilibra os interesses familiares com os interesses comerciais, especialmente ao tomar decisões difíceis?</p> <p>15 - Na sua visão, o que se destaca mais em sua empresa, a cultura familiar ou a organizacional?</p> <p>16 - Como você acredita que a cultura de sua empresa influencia no cotidiano da mesma?</p> <p>17 - No dia a dia, é feita distinção de funcionários versus familiares no que se diz respeito ao tratamento profissional?</p>	Observar como a cultura organizacional e familiar impactam no dia a dia destas empresas	Fernandez (2016), Luz (2003), Bornholdt (2005), Lodi (1993), Oliveira (2010), Casillas; Vázquez; e Díaz (2007); Garcia <i>et al.</i> (2019); Reay (2019)



**UNIVATES**

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil  
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000  
[www.univates.br](http://www.univates.br) | 0800 7 07 08 09