



### **Relações entre irmãos: Impacto da rivalidade na gestão de empresas familiares**

**Resumo:** O estudo busca descrever os impactos causados pela rivalidade entre irmãos na gestão de empresas familiares. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de estudo de caso e com uma abordagem qualitativa dos dados. A empresa familiar analisada, atuava no ramo da indústria madeireira e foi selecionada devido a facilidade de acesso aos membros, além de ser uma empresa de renome a nível estadual e exportadora. Para tanto, a escolha foi intencional e não probabilística. Este estudo de caso foi realizado a partir de um questionário, de entrevistas aos membros da empresa familiar (sócios e esposas), além da análise documental, tendo em vista a importância de triangular os dados. A partir dos resultados percebe-se que a rivalidade já esteve presente na empresa familiar analisada desde seu processo sucessório, devido à diferença das quotas referentes à sociedade e com o passar do tempo, começou a aflorar na empresa a rivalidade entre os irmãos e todos os membros. Por conta disso, começaram os questionamentos sobre a gestão, a desconfiança, o envolvimento de fatores externos e internos que também começaram a influenciar esse problema. Além disso, outro fato observado que foi determinante para o aumento da rivalidade, foi a presença das esposas na gestão da empresa. Conclui-se que a rivalidade impacta de forma negativa nos resultados das organizações familiares, especialmente nos casos que envolve outras pessoas da família no negócio e que não conseguem separar a tríade (negócio, família e propriedade). A gestão é influenciada ainda pela falta de inteligência emocional dos membros, sendo assim, a organização pode sofrer diversos prejuízos, incluindo em casos extremos, a dissolução.

**Palavras-chave:** Empresas familiares; Rivalidades; Irmãos; Cônjuges; Gestão.

**Linha Temática:** Contratos de Gestão



## 1 INTRODUÇÃO

A família é a alicerce fundamental na vida de todos os seres humanos. Para tanto, um bom relacionamento intrafamiliar é essencial para o bom desempenho da gestão de qualquer empresa familiar. Não é à toa que empresas familiares representam a forma mais comum de negócios na economia mundial (Nordqvist & Melin, 2010). Assim sendo, desde a década de 80, as pesquisas sobre empresas familiares se intensificaram e tem percorrido uma longa trajetória (Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007; Zellweger & Astrachan, 2008; Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & Castro, 2011; Labaki, Michael-Tsabari & Zachary, 2012).

Diante do exposto, é amplamente notável que as empresas familiares possuem uma característica que as diferencia das demais empresas, isso por que, as mesmas são carregadas de emoções (Kellermanns, Dibrell & Cruz, 2014). A tríade família, negócios e propriedade gera situações na qual o controle das emoções pode ser, ou se tornar um ponto de inflamação que afeta a harmonia familiar, devido aos conflitos entre seus membros (Gómez-Betancourt, Ramírez & Vergara, 2012).

Contudo, ressalta-se que não está consolidada na literatura, a forma com que essas emoções impactam na tomada de decisão do negócio da família (Kellermanns et al., 2014). Ainda, as emoções podem ser uma consequência do desejo de proteger e preservar a empresa familiar a longo prazo, o que pode refletir indiretamente na tomada de decisões (Morgan & Gomez-Mejia, 2014). Nesse sentido, se faz necessário que os sucedidos estejam preparados para dar continuidade ao negócio familiar, pois a sobrevivência da empresa está diretamente ligada à essa preparação. Para tanto, este deve buscar a qualificação adequada e conhecimentos da prática profissional da empresa, sendo amparado pelos conhecimentos sobre gestão e contabilidade gerencial (Tillmann & Grzybovski, 2005).

O interesse daqueles que procuram melhorar a eficácia das empresas familiares deve ser em entender como os conflitos podem ser geridos (Friedman, 1991). No momento em que a gestão é assumida por irmãos por exemplo, estes precisam saber lidar com as suas necessidades individuais, de modo a evitar eventuais rivalidades, o que por consequência, gera conflitos de interesse dentro da organização, a prejudicando. Existindo rivalidade entre irmãos, esta pode ser maligna ou benigna. Se for maligna, pode destruir a empresa, pois irmãos não tem liberdade para escolher seus papéis familiares. Já se for benigna, pode auxiliar a gestão devido a competição, possibilitando novas perspectivas organizacionais, cooperando nos melhores interesses de sua empresa familiar (Friedman, 1991).

Por mais que a academia tenha passado a reconhecer a importância dos estudos no âmbito de empresas familiares, (Lindow, Stuphan & Wulf, 2010), as pesquisas sobre negócios familiares têm progredido estreitamente em relação a base teórica (Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Gómez-Mejía et al., 2007; Zellweger & Astrachan, 2008). Dentro de todo esse conjunto de pesquisas sobre empresas familiares, a sucessão têm sido uma das temáticas favoritas (Reyna & Encalada, 2016) e poucas são as pesquisas que tem explorado os problemas anteriores à própria sucessão familiar, como é o caso dos conflitos e rivalidades entre irmãos, de acordo com o exposto anteriormente e, que interferem na continuidade da organização.

Buscas realizadas sobre a temática de rivalidades entre irmãos na gestão familiar, foram realizadas em diferentes bases nacionais e internacionais e, não foram localizados estudos que tenham verificado esta problemática. Isso se confirma com o exposto por Kilduff, Elfenbein e Staw em seu estudo publicado no ano 2010, de que os pesquisadores têm dado pouca atenção no que diz respeito a rivalidade na gestão de empresas familiares. Sabendo que este é um dos principais motivos para a dissolução das empresas familiares, nota-se uma lacuna de investigação para esse contexto.



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Frente ao exposto, o estudo tem como propósito responder a seguinte questão: Como a rivalidade entre irmãos impacta na gestão de empresas familiares? Com o intuito de responder a esta questão de pesquisa, tem-se como objetivo de descrever os impactos causados pela rivalidade entre irmãos na gestão de empresas familiares.

O estudo justifica-se devido a contabilidade gerencial nas empresas familiares, representar uma área que necessita aprofundamento teórico e prático para geri-las com vistas a prever e proteger o futuro dessas organizações. Os estudos realizados até então, não aplicam todo o conjunto de procedimentos e mecanismos que envolvem esse tipo de organização, com vistas a entender os fatores determinantes para a continuidade e sucesso da mesma (Songini, Gnan & Malmi, 2013).

Ainda em relação as empresas familiares, justifica-se o estudo pois estas organizações precisam ser analisadas sob outras perspectivas e, com mais profundidade sobre os aspectos comportamentais, como por exemplo, dos conflitos e rivalidades existentes entre os membros familiares. Além disso, vale destacar que essas empresas não sofrem apenas dos problemas típicos sofridos nas demais empresas, pois tem-se toda a questão familiar envolvida (Reyna & Encalada, 2016).

Quanto à importância de estudar as rivalidades, justifica-se que, empresas familiares não podem resolver questões de sucessão sem uma avaliação honesta das rivalidades familiares, pois estas desviam a atenção da gestão quanto aos processos, prejudicando a visão de futuro da organização (Grote, 2003). Nesse sentido, compreende-se que há uma necessidade de investigar as rivalidades existentes em empresas familiares, antes mesmo e durante o processo sucessório, pois, caso contrário, podem haver problemas que a levem à dissolução.

O estudo sob esta perspectiva proposta, é inovador e essencial para a contabilidade gerencial, devido ao fato de olhar sob perspectivas pouco investigadas em empresas familiares, sendo neste caso, as rivalidades entre irmãos, objetivando o avanço das pesquisas em relação a gestão e tomada de decisão no âmbito nacional e internacional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

No referencial teórico são expostos e discutidos os dois principais aspectos para auxiliar o embasamento desta pesquisa. Inicialmente foram elencadas características que definem as empresas familiares e as diferenciam das empresas não familiares. Na sequência, discorre-se sobre as rivalidades presentes em empresas familiares.

### **2.1 Empresas familiares**

É seguro afirmar que não existem duas empresas familiares iguais (Levinson, 1983). As empresas familiares são instituições reconhecidamente diferenciadas, visto que, ao contrário de outros tipos de organizações, seu ciclo de vida geralmente é determinado pelo quanto a triade, família, empresa e a gestão estão bem estruturadas (Andrade, Grzybovski, & Lima, 2005). Essencialmente a diferença das empresas familiares para as que não são, é determinada pelo papel que a família tem sobre as operações como um todo (Atalay & Ozler, 2013).

Sabe-se que no Brasil as empresas familiares são as grandes responsáveis pela movimentação da economia, sendo inegável sua importância na forma política, social, cultural e econômica (Estol & Ferreira, 2006; Paiva, Oliveira, & Melo, 2008). Além disso, existe também o envolvimento e a visibilidade social da família, esta sendo chave para o desempenho financeiro (Athanassiou, Crittenden, Kelly, & Márquez, 2002). A mentalidade da família pode alterar os processos de tomada de decisão na empresa e os conflitos que surgem nestas. Isso também ocorre em empresas não familiares, no entanto, de forma diferente (Webb, Ketchen Júnior, & Ireland, 2010).



Deste modo, podemos pensar nos subsistemas de empresa familiar considerando a família como entidade. Neste caso, deve-se considerar que cada membro da família tem uma identidade e uma cultura própria, o que por sua vez desperta necessidades e valores competitivos. Isso torna a empresa familiar um conjunto complexo tanto de relacionamentos quanto de gerenciamento, emergindo a ideia de que a continuidade pode ser uma tarefa difícil (Beckhard & Dyer, 1983).

Apesar de toda sua relevância, as empresas familiares são permeadas por um antagonismo de interesses e ações, visto que os sócios podem não estar dispostos a assumir riscos e, acabar colocando o desempenho da organização em perigo (Gomez-Mejia et al., 2007). Para melhor atender o objetivo quanto as melhores práticas de negócio da família, faz-se necessário profissionalizar a gestão e assim, saber lidar com o crescimento e a complexidade das relações decorrentes de processos institucionais (Dana & Smyrniotis, 2010).

Neste caso, todas as questões dentro da empresa familiar devem ser consideradas e analisadas, tais como: estágio de desenvolvimento da empresa, cultura da organização, normas, tradições, cultura familiar, influência da família no fundador, a influência das motivações e valores pessoais dos fundadores ou proprietários (Beckhard & Dyer, 1983). Deste modo, o grupo de tomada de decisão do controle familiar é responsável por alterar as decisões e a forma como estas são tomadas, assim como, determinar a forma com que os resultados serão alcançados (Webb et al., 2010).

Contudo, é necessário ressaltar que a combinação de esferas familiares e empresariais, cria um ambiente propício às diferenças, desentendimentos e tensões, sendo que os conflitos no sistema familiar podem afetar negativamente o funcionamento e a eficácia dos negócios (Pieper, 2010). Entretanto, com o surgimento dos conflitos e, quando estes não são tratados devidamente, acabam aumentando as chances de que a empresa sofra diversas consequências, culminando em casos extremos no seu processo de dissolução (Moreira Junior, 2006).

Sabe-se que um dos princípios contábeis das organizações é o princípio da continuidade e, sabendo que a minoria das empresas familiares tem conseguido legar à empresa a seus descendentes, sem maiores dificuldades, o tema empresas familiares é muitas vezes visto como um tema paradoxal (Reyna; Encalada, 2016). Deste modo, fica evidenciado que relações de negócios envolvendo a família são mais complexas.

O conflito pode não ser sempre uma indicação de desacordo e vontade de dividir maneiras. Pelo contrário, o conflito pode ser uma indicação de que os proprietários realmente querem ficar juntos e lutam com a mesma intensidade que ocorre no processo da separação (Pieper, 2010). Quando os interesses pessoais falam mais alto, podem se transformar em problemas dificultando a sobrevivência das empresas (Moreira Junior, 2006). As tensões em empresas familiares podem acarretar rivalidades, competitividade, ganância entre os irmãos, bem como, os cônjuges ou familiares, especialmente se estes tiverem algum interesse no negócio e, essas tensões podem se transformar em desequilíbrios difíceis de serem contornados.

## **2.2 Rivalidade em empresas familiares**

Operar uma empresa familiar, é considerado por diversas vezes, um trabalho complicado, devido aos conflitos que são inerentes às relações familiares como: disputa de poder, ambição pessoal, rivalidade, individualismo, competição, além da dificuldade em conseguir separar a família do negócio (Levinson, 1971). Muitas vezes esses conflitos podem levar a situações mais extremas, como a dissolução da sociedade ou até mesmo, a falência em casos que os conflitos não são geridos há tempo de solucionar os problemas existentes na organização. Um desses conflitos frequentemente percebidos em empresas familiares é a



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

rivalidade, que pode ser observada nas relações entre membros da família como, entre pais e filhos, entre cônjuges, entre irmãos e outros parentes (Levinson, 1971).

Para Kilduff, Elfenbein e Staw (2010), como rivalidade considera-se uma relação de concorrência subjetiva entre atores, que implica em um maior envolvimento psicológico, independente das características objetivas da situação que se encontram. De acordo com este conceito, existe rivalidade quando é colocada maior relevância na competição contra outro agente. Ainda, conforme os autores, a rivalidade é percebida na medida em que existe uma outra relação além da concorrência, sendo esta subjetiva (Kilduff et al., 2010; Maccari, Campanário, Almeida e Martins, 2006). No caso deste estudo, a rivalidade será estudada no âmbito das relações familiares.

Andrade, Rezende e Rezende (2003) expõem de forma resumida que a rivalidade ocorre na medida em que dois ou mais irmãos acabam discordando no que diz respeito à política da organização e seus respectivos papéis no negócio. Além disso, outra questão latente para a ocorrência do conflito é o momento em que os filhos começam a se casar e entram novas pessoas para a família, bem como, na empresa familiar. A partir do momento que esses novos membros da família trazem consigo diferentes ideais, intensifica-se o conflito já existente, tornando ainda mais complexo o processo sucessório.

Nesse contexto, um processo de sucessão pode ser uma experiência problemática e traumática, mesmo que seja planejado, visto que podem emergir as rivalidades entre os membros da família, devido aos conflitos entre o sucedido e sucessor, ou seja, entre pai e herdeiros (Morris; Williams & Nel, 1997). Uma pesquisa realizada por Scheffer (1995), identificou os fatores principais que dificultam a sucessão e, dentre estes, tem-se a rivalidade entre familiares pela posse do controle do negócio da família. Vale frisar que, segundo Morris et al. (1997) rivalidade é um fenômeno psicológico que assume uma importância notável no comportamento dos membros da empresa familiar.

Ressalta-se que nem sempre a rivalidade é disfuncional para o negócio da família, conforme Sharma, Chrisman e Chua (1997). Para os autores, os pesquisadores têm assumido que, o que é bom para a harmonia da família, é bom para o negócio, mas isso nem sempre é verídico. Para isso, é preciso que os membros da empresa familiar entendam os *trade-offs* envolvidos na manutenção da harmonia dentro da família como um todo, sendo este o ponto que separa uma gestão bem-sucedida de outra fracassada.

Nesse mesmo sentido, Lodi (1986) salienta que, um dos motivos para o fracasso da empresa familiar é a rivalidade entre irmãos que desorienta os profissionais, visto que, com a rivalidade, perde-se um tempo demasiado com perturbações e tentativas frustradas de negociar o inegociável. Ainda, sabe-se que muitos fracassos em empresas familiares se devem aos conflitos ocasionados pelas rivalidades. Stocker e Youngblade (1997) verificaram a partir de seu estudo que o conflito e a rivalidade entre irmãos pode ser muito irritante e estressante, se estendendo à conflitos conjugais, o que diminuiu a oportunidade de uma expressão afetuosa entre as famílias dos membros.

Da mesma forma, Reid, Dunn, Cromie e Adams (1999) aduzem que a rivalidade entre irmãos, pode levar a rompimentos de relações familiares, afetando negativamente a saúde geral da organização. Outro conflito que pode estar relacionado com os negócios familiares é o conflito conjugal (Stocker & Youngblade, 1997). Stocker & Youngblade (1997) verificaram a partir dos resultados de sua pesquisa que, o conflito conjugal esteve significativamente associado com maiores conflitos e rivalidades entre irmãos, ou seja, o fato de haverem cônjuges envolvidos na empresa familiar eleva ainda mais os conflitos existentes.

Sob esta perspectiva, Levinson já destacava em seu estudo no ano de 1983 que muitas vezes, outros membros como os cônjuges acabam adentrando no negócio familiar e ocupam diferentes cargos na organização, por mais que não sejam os sucessores. Em relação à



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

rivalidade, o autor elucida que a mesma pode estar relacionada ao passado da relação familiar, por um irmão ter mais vantagens que os demais, ficando como um negócio mal resolvido no inconsciente do indivíduo e, que pendurará por muito tempo.

Cabe destacar que existem pressões poderosas para os irmãos negarem a existência de uma rivalidade no seu relacionamento e, essas pressões acabam inibindo a possibilidade de um ambiente constantemente sadio entre suas relações pessoais e empresariais, o que depende somente dos próprios membros. Porém, por mais que rivalidade seja um conflito remanescente da infância, ao atingirem a idade adulta, os irmãos podem alterar esses seus relacionamentos, escolhendo se devem assumir atitudes colaborativas ou competitivas (Friedman, 1991), o que por consequência, irá refletir nas decisões tomadas e nos resultados do negócio familiar.

A partir do contexto apresentado anteriormente, deve-se considerar que a rivalidade é subjetiva e existe nas mentes dos concorrentes, ou seja, dos membros das empresas familiares (Kilduff et al., 2010). Diante do exposto, entende-se que as rivalidades afetam os resultados das empresas, em especial das empresas familiares. Isso porque, esse tipo de organização possui maiores relações afetivas, o que consequentemente aumenta o desejo em se estar em um ambiente harmonioso e que tenha maiores chances de sucesso e continuidade dos negócios.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como um estudo de caso, com natureza descritiva e abordagem qualitativa dos dados. Para tanto, o estudo de caso foi realizado com uma empresa familiar de grande porte, localizada no Estado de Santa Catarina, empresa esta de representatividade no contexto social da qual fazia parte. A escolha dessa empresa foi intencional e não probabilística, sendo considerada adequada para o contexto da pesquisa, devido ao fato de ter passado por um processo recente de dissolução e ainda, por ter atuado por um longo período no mercado de trabalho, ou seja, de 1964 a 2016. Além disso, ressalta-se que o acesso aos membros da empresa também viabilizou a realização da coleta de dados para posterior consecução do estudo.

Sendo assim, o estudo de caso iniciou-se com a aplicação de um questionário fechado, que foi elaborado por meio do *Google Docs* e enviado por e-mail aos membros da empresa familiar que atuavam nos cargos de gestão desta empresa e suas respectivas esposas. Destaca-se que este procedimento foi adotado com vistas a identificar algumas percepções dos pesquisados, para posterior aprofundamento a partir das entrevistas.

Dividiu-se o questionário em seis blocos: Bloco I que questiona o perfil dos respondentes; Bloco II sobre o processo de sucessão da empresa; Bloco III em relação aos problemas familiares e; Bloco IV no que tange os sentimentos dos gestores durante o processo de declínio das relações formadas na empresa. As questões que compõem os blocos do questionário, bem como, as perguntas das entrevistas, foram elaboradas com devido amparo as evidências de estudos anteriores desenvolvidos por Grote (2003), Van-den-Heuval et al. (2007), Astrachan e Jaskiewicz (2008), Pieper (2010) e Gómez-Betancourt et al. (2012). Elaboraram-se 24 perguntas para o questionário e outras 13 para a entrevista, além de nove adicionais em relação ao perfil da empresa.

De posse dos dados coletados a partir da aplicação dos questionários, identificou-se elementos chave de análise, relacionados aos sentimentos relatados pelos sujeitos da pesquisa. Os conflitos familiares que emergiram na sociedade, sua influência nos processos de sucessão e gestão, e nas relações familiares estabelecidas entre os membros desta organização. Estes elementos constituíram as principais categorias de análise observadas nesta pesquisa.

Com o intuito de garantir a confiabilidade e visando a robustez dos achados, realizou-se a triangulação dos dados, mediante a análise de documentos, a partir dos questionários, das entrevistas realizadas em profundidade e, observações *in loco*. Ressalta-se que de acordo com



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Martins (2006, p. 80) a triangulação dos dados em pesquisas qualitativas se refere “a utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas”.

Para tanto, como primeira etapa da coleta de dados, aplicou-se o questionário. Na sequência foram realizadas as entrevistas em profundidade com cada um dos três membros, sócios da empresa pesquisada e ainda, com suas respectivas esposas. No momento da realização das entrevistas também foram realizadas observações junto aos entrevistados, para identificar expressões de comportamento que diferente não seriam percebidas e, que poderiam auxiliar na interpretação dos resultados das entrevistas. Por fim, analisou-se diversos documentos como: contrato, distrato, relatórios gerenciais que foram disponibilizados pelos entrevistados no momento da realização das devidas entrevistas.

Ainda em relação as entrevistas, as mesmas foram agendadas previamente e realizadas *in loco*, com os membros sócios e suas esposas na cidade em que a empresa atuava. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos envolvidos, sendo que após sua devida transcrição, foram encaminhadas a cada um dos entrevistados para confirmar suas declarações, retificar afirmativas ou ainda, complementar trechos em relação aos seus relatos. O tempo médio da realização das entrevistas foi de 30 minutos, contudo, o tempo mínimo de uma entrevista de 15 minutos (com uma esposa de um dos sócios) e o tempo máximo foi de 60 minutos (com um dos sócios).

Para assegurar o anonimato dos entrevistados, levando em consideração os requisitos éticos, não foram divulgados os nomes dos respondentes, bem como, o nome da organização, sendo estes dados utilizados somente para fins de tratamento e organização da pesquisa. O conjunto de procedimentos que foram adotados tanto na etapa de coleta quanto de análise dos dados, formam o corpus da pesquisa, sendo essenciais para a melhor compreensão das informações. Isso por que, buscou-se a verificação, bem como, a legitimidade das informações, o que confere maior confiabilidade ao estudo, demonstrando coerência entre os instrumentos utilizados e as devidas evidências encontradas.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

A empresa na qual realizou-se o estudo de caso é uma referência de empresa familiar no Estado de Santa Catarina, isso por que, é exportadora no ramo madeireiro e além disso, uma empresa familiar antiga que foi constituída em 1964. Sua forma jurídica de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada era tributada pelo Lucro Presumido. Enfatiza-se que no último ano de atuação, isto é, no ano de 2016, a empresa contava com aproximadamente 125 funcionários. Naquele momento a empresa estava em sua terceira geração familiar e estava sendo conduzida por três irmãos, que compunham a sociedade. Por meio das entrevistas e da mesma forma, a partir da verificação documental, no Contrato Social da empresa, verificou-se que os três sócios possuíam diferentes quotas de capital.

A diferença das quotas não é significativa e foi repassada dessa forma aos filhos pelo pai, tendo como critério a idade de cada filho. Contudo, por mais que este tenha sido um critério do pai, vale destacar que neste momento já podia ter se iniciado uma possível rivalidade entre irmãos, ou até mesmo, antes de assumirem a empresa familiar, a partir de fatos ocorridos na própria família. Além disso, por mais que depois da primeira sucessão familiar, todos os filhos passaram a ocupar cargo de sócio gerente, exerciam funções distintas uns dos outros: Sócio 1 responsável pelo controle e aquisição de matéria-prima; Sócio 2 responsável pela parte administrativa, fabricação de móveis e exportação, e; Sócio 3 responsável pelo controle e manutenção da serraria.

##### **4.1 Perfil dos respondentes**



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Na sequência apresenta-se o perfil dos cinco respondentes membros da empresa familiares e que foi obtido a partir das respostas evidenciadas no questionário. As perguntas sobre o perfil correspondem a idade, escolaridade, cargo e tempo de atuação, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1  
**Perfil dos respondentes**

Membros	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de Atuação
Sócio 1	50 anos	Ensino Médio Incompleto	Sócio gerente	38 anos
Esposa Sócio 1	49 anos	Ensino Médio Completo	Auxiliar de escritório	25 anos
Sócio 2	47 anos	Ensino Médio Completo	Sócio gerente	30 anos
Sócio 3	37 anos	Ensino Médio Completo	Sócio gerente	25 anos
Esposa Sócio 3	37 anos	Ensino Superior Completo	Secretária	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A partir da Tabela 1, nota-se que os membros da empresa familiar analisada apresentavam uma idade entre 37 a 50 anos. O membro com maior idade refere-se ao Sócio 1, sendo este o que possuía a maior quota da sociedade, ensino médio completo e atuava na empresa durante 38 anos. No entanto, a escolaridade deste gestor não comprometeu o exercício da sua função, por mais que tivesse a menor escolaridade dentre os membros da empresa analisada.

O Sócio 2, de 47 anos, informou que possuía ensino médio completo e também atuava na empresa durante 30 anos, ou seja, um período bem próximo ao do Sócio 1. Já o Sócio 3 é o mais novo entre os irmãos, com 37 anos e tempo de atuação de 25 anos. Somente um dos irmãos e uma esposa (Esposa Sócio 3) possuíam ensino superior completo, sendo que esta, atua há apenas oito anos na empresa analisada. Já a outra esposa (Esposa Sócio 1) assume o cargo de auxiliar de escritório e a outra (Esposa Sócio 3) de secretária.

#### 4.2 Processo de Sucessão

Por se tratar de uma empresa familiar que foi analisada neste estudo de caso, a partir da Tabela 2 serão apresentadas as respostas dos membros da organização no que se refere ao questionado a estes na entrevista sobre seu entendimento em relação a gestão, se era similar entre os membros ou diferente. Destaca-se que foram evidenciados apenas os trechos considerados essenciais para responder às perguntas realizadas.

Tabela 2  
**Respostas em relação à forma de gerir a organização entre os irmãos**

Membros	Respostas em relação à forma de gerir a organização entre os irmãos
Sócio 1	Nós somos três irmãos dentro da família. <b>Eu e o Sócio 3 temos um tipo de decisão</b> , mas temos um irmão (Sócio 2) que é diferente de nós, tem outro jeito de administrar.
Esposa Sócio 1	É... na verdade, <b>dois são mais parecidos</b> e um era diferente.
Sócio 2	Era, é... <b>sempre foi diferente</b> . Por isso que cada um tocava um setor, cada um administrava uma parte da empresa [...] Cada um cuidava bem da sua área e não misturava assim, sempre dava certo.
Sócio 3	<b>Sempre tinha um irmão que tinha uma ideia de uma maneira</b> , o outro, de outra, outro de outra, mas a gente conversava bastante e cada um cuidava de uma parte.
Esposa Sócio 3	Eu acho que era.
Membros	Respostas em relação a sucessão e o que almejavam para o futuro
Sócio 1	Nós fizemos a nossa divisão quando o meu pai era vivo e hoje eu estou tentando fazer a nova divisão. [...] Nós somos três sócios e eu quero me dividir enquanto a gente tem



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

	saúde e a gente tem certa dificuldade dentro da família e dentro da empresa... <b>muito complicado</b> , pra tu dividir os bens, pois um quer lá, o outro quer lá, o outro quer lá... Então é complicado. [...] No entanto posso dizer: “Eu sou majoritário dentro da empresa, todas as decisões passam pela minha mão, eu tomo as decisões e a gente vai pegar e se dividir”.
Esposa Sócio 1	Como o Sócio 1 era mais velho ficou com mais percentual, pois trabalhou mais. Os outros saíram para estudar e trabalharam menos. Daí o Sócio 1 teve que decidir quando à divisão. [...] Ele está tentando fazer assim novamente, mas... <b>Não sei se vai dar certo, Tomara que dê!</b> [...] É que na verdade <b>nenhum quer ceder</b> , ninguém quer sair cedendo. Dessa forma, para entrar em consenso está muito difícil.
Sócio 2	Meu pai passou a empresa para o Celestino e daí cada um ficou com uma porcentagem da empresa. Então já tinha um tipo de administração e esta só continuou. [...] <b>Não nos programamos para uma nova sucessão</b> . A gente fazia reunião e tudo andava a mil maravilhas. [...] Para uma nova sucessão dar certo cada um deveria dar uma ideia própria e ter uma pessoa, um responsável que pudesse nos auxiliar sobre a maneira ideal de fazermos a sucessão.
Sócio 3	[...] Na nossa época a sucessão foi feita do pai para os 3 sócios (filhos). No momento, a <b>ideia é separar a nossa sociedade para cada um seguir o seu caminho</b> , pois geralmente na terceira geração já é bastante dificultoso para gerir uma empresa familiar. [...] <b>Alguns resistem mais que os outros</b> e começam a vir novas ideias, filhos, sobrinhos... a terceira geração começa a trabalhar na empresa e nisso começam a surgir os problemas.
Esposa Sócio 3	Nada a declarar.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quanto as respostas em relação à forma de gerir a organização entre os irmãos, destaca-se que de todos os membros, apenas a esposa do sócio 3 acredita haver uma forma convergente de gerir os negócios da família. Pelo contrário, os três irmãos foram enfáticos em afirmar que possuem discordância na forma de gerir a empresa familiar conduzida pelos mesmos. Dois dos membros ainda, concordam em que há uma semelhança na forma de gerir entre o sócio 1 e o sócio 3, sendo o sócio 2, o mais diferente.

Esses achados sugerem que apesar de terem uma sociedade em comum cada sócio pode enxergar a empresa de uma forma diferente, com seus próprios princípios e conceitos, de como é a melhor forma de gerenciar o negócio da família. Este é um indicativo muito importante, visto que na empresa familiar, as decisões são também carregadas de sentimentos (Kellermanns, Dibrell & Cruz, 2014). Deste modo, compreende-se a necessidade de que mais discussões e reuniões fossem realizadas de modo que as decisões tomadas entre os sócios tenham consenso e não causem conflito ou despertem a rivalidade.

Já quanto as respostas concedidas na entrevista, em relação à sucessão e o que almejavam para o futuro da empresa, os membros afirmaram que não estavam preparados e que não haviam se planejado para uma nova sucessão. Compreende-se este como um dos grandes problemas que ocasionaram a dissolução, além dos conflitos familiares latentes. Quando questionados, afirmaram a dificuldade e as complicações geradas pelo fato de que a empresa é familiar e, neste caso, existem critérios afetivos ligados a organização o que acaba por fazer os sócios resistirem mais do que outros e, ninguém ceder para que um consenso fosse alcançado.

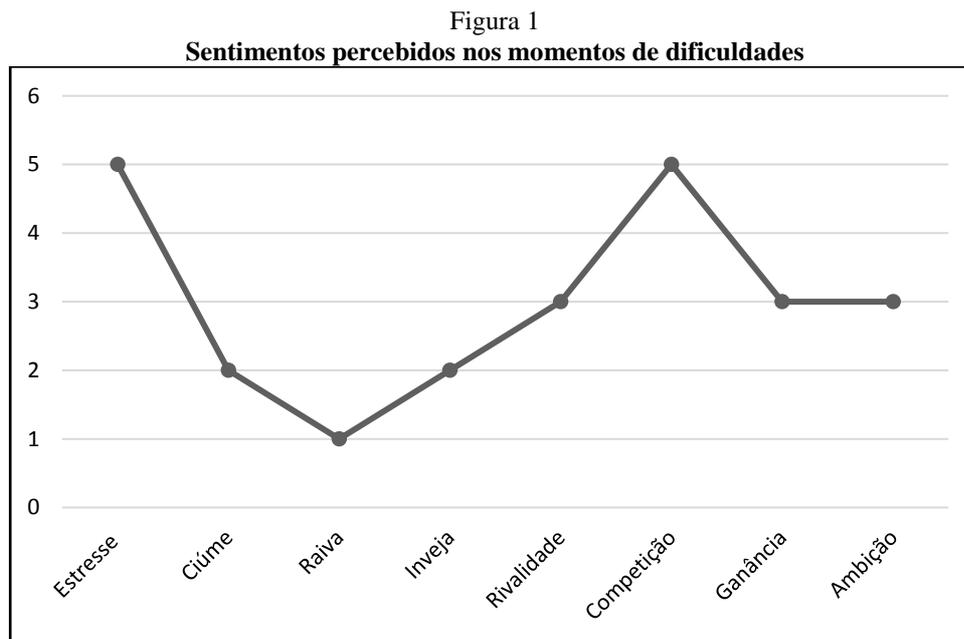
Sem condições de concordarem entre si em como perpetuar a organização, os sócios em conjunto decidiram por diluir a sociedade, dividir os bens, apesar de afirmarem ser um processo penoso e demorado, de modo que com a divisão cada um possa tomar suas próprias decisões e com a parte do seu capital, fazer o gerenciamento que achar conveniente. Para tanto, a dissolução desta sociedade, acaba por levar mais esta empresa à estatística das empresas familiares que encontram problemas ao chegar na terceira geração, apesar da inegável



importância que estas têm na forma política, social, cultural e econômica em diversos países do mundo (Estol & Ferreira, 2006; Paiva, Oliveira, & Melo, 2008).

### 4.3 Problemas familiares e rivalidade

Em relação aos problemas familiares e rivalidades, tem-se diversos aspectos que demonstram que isso era uma realidade da empresa e que possivelmente contribuiu para a dissolução da sociedade. Sendo assim, ao questionar os membros da empresa familiar sobre quais eram os sentimentos percebidos nos momentos de dificuldades na empresa, obteve-se as seguintes respostas que serão expostas por meio da Figura 1.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A partir da Figura 1 é possível visualizar que o estresse e a competição apresentaram os maiores ápices nos momentos que em haviam dificuldades dentro da empresa familiar. Esses sentimentos certamente acabavam atrapalhando a gestão e, como exposto por Kilduff, Elfenbein e Staw (2010), no momento em que se coloca maior relevância na competição contra o outro agente, acaba existindo rivalidade. Isso se confirma a partir dos resultados pois, é possível ver que a rivalidade também foi apontada como um sentimento exalado nos momentos em que a empresa passava por dificuldades.

Sendo assim, no momento em que o sentimento de competição está em alta, aumenta o sentimento de rivalidade em relação aos demais membros da empresa. Outros dois sentimentos que foram apontados com mais frequência, foram a ganância e a ambição. Para tanto, entende-se que para que a gestão seja bem-sucedida em uma empresa familiar, é preciso dar maior atenção a esses sentimentos, com vistas a controlá-los de alguma forma, como a partir da própria inteligência emocional dos envolvidos.

Os membros também foram questionados se consideraram que os sentimentos, emoção e paixão interferem de forma direta na tomada de decisões da empresa. Em relação a esse questionamento 20% (um respondente) respondeu que não interfere, 20% (um respondente) marcou a opção de que interfere pouco, 40% (dois respondentes) responderam que interfere muito e 20% (um respondente) que interfere extremamente. A partir dessas respostas entende-



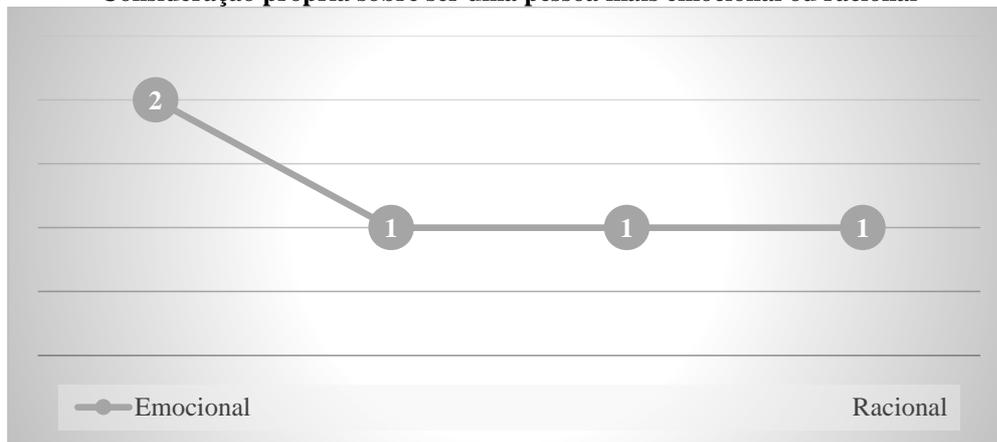
se que a maioria acredita que ao ter presente tais sentimentos, a gestão da organização pode acabar sendo comprometida.

Esse fato também pode resultar no não atingimento de metas e objetivos, o que foi apontado por 60% dos membros (3 respondentes) e da mesma forma, emoções negativas como: medo, raiva, ciúmes podem interferir de forma direta no desempenho da empresa, para 60% dos respondentes, sendo que os demais consideram que estas emoções interferem pouco (20%) e nem pouco nem muito (20%), o que condiz com as respostas acima.

Diante do exposto, percebe-se que os sentimentos presentes nessas empresas são mais notáveis e possuem relação direta com o desempenho da organização, o que exige que sejam tomadas providências e medidas preventivas para minimizar os impactos que causam, ou até mesmo, buscar formas para eliminá-los. Até por que, esses sentimentos negativos acabam por tornar os próprios membros como rivais uns dos outros, apresentando um espírito competitivo, conforme já exposto anteriormente.

Nesse sentido, é importante levar em consideração a questão relacionada a se considerarem mais emocionais ou racionais, conforme elucidado na Figura 2.

Figura 2  
**Consideração própria sobre ser uma pessoa mais emocional ou racional**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As respostas expostas a partir da Figura 2 indicam que, 40% dos respondentes se considerou extremamente emocional, 20% emocional, 20% nem emocional e nem racional e os outros 20% como racionais. Isso demonstra que os sentimentos interferem muito na empresa analisada, o que pode causar mágoas e com o passar dos anos, quando essas mágoas, insatisfações, decepções foram aumentando e acumulando, raiva, rivalidade, competição, ganância, poderá haver consequências drásticas para a gestão. Este fato aconteceu com empresa em que se realizou o estudo de caso e, é exposto de forma resumida a partir da Tabela 3, iniciando com o ponto de vista dos irmãos sócios, seguida da visão das esposas apresentada na Tabela 4.

Tabela 3

**Principais situações que geraram discordâncias e conflitos no ambiente de trabalho sob ponto de vista dos irmãos sócios**

Membros	Resposta da entrevista
Sócio 1	Quando chega na <b>quarta geração</b> se tem os filhos envolvidos, estes vão casando e envolvendo outras pessoas, integrando a família, o que acaba <b>complicando ainda mais a gestão</b> . Eu sempre fiz a minha parte. Chegou um momento que houve um conflito com o Sócio 2, pois este se <b>separou e começou a relaxar com a fábrica</b> , chegando à um ponto em que <b>tivemos que parar o nosso negócio</b> . Nós tínhamos <b>uma filha que</b>



	<b>tinha interesse de continuar na empresa.</b> Entretanto, <b>um dos sócios começou a implicar</b> , pois ela quis melhorar os processos da empresa e ele não admitia que uma pessoa mais jovem pudesse fazer melhor.
Sócio 2	<b>Uma pessoa é diferente da outra e por isso não deu mais certo.</b> Cada empresa tem épocas boas e ruins. Nas épocas boas, <b>quando sobra dinheiro é só alegria, todo mundo bate palmas.</b> Já <b>quando veem uma crise, acaba resultando num descontentamento.</b> Há a <b>condenação de uma pessoa que sempre estava pensando no bem comum</b> e, isso gera um mal-estar na família. Daí não se acredita mais na empresa. <b>Outro descontentamento meu é por que sonhávamos em comprar uma fazenda</b> , para a gente ter uma aposentadoria um dia. Sendo assim, trabalhamos muito, viramos noites trabalhando até comprar essa fazenda, que <b>era para ser um bem em comum entre os sócios.</b> Um dos irmãos ficou responsável para atender essa fazenda e nos apresentar seus resultados, no entanto, passaram-se 16 anos e não tivemos nenhuma prestação de contas de lá. Então, foi como se fosse uma propriedade particular. <b>O que planejamos para ser nosso, acabou por virar uma coisa ruim, gerando um clima ruim entre nós três.</b> <b>Outro problema que assola a nossa empresa é o alcoolismo</b> , o que acaba destruindo.
Sócio 3	<b>Problemas sempre existiram</b> , mas foi sempre conversando e tentando achar a melhor solução para resolvê-los. Os conflitos <b>eram gerados devido a ideias diferentes e por um não aceitar a opinião do outro.</b> Foi isso! Por se tratar de uma empresa familiar, passamos muito mais tempo dentro da empresa do que em casa, você tem que ser o primeiro a chegar e o último a sair. Quando surge algum <b>problema</b> , você acaba muitas vezes <b>levando isso para dentro de casa, ficando agressivo, nervoso e descontando</b> geralmente todos estes problemas <b>na esposa ou filho</b> , mesmo sempre tentando separar os assuntos empresariais dos familiares.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme exposto na Tabela 3, percebe-se que as principais situações que geraram discordâncias e conflitos no ambiente de trabalho sob ponto de vista dos irmãos sócios, foi de acordo com o Sócio 1, que a partir da quarta geração fica tudo ainda mais complicado. Além disso, a questão da separação de um dos irmãos acabou atrapalhando a participação deste nos negócios da família, bem como, toda a gestão. Outra questão apontada é em relação ao interesse de continuação da empresa por parte da sua filha, mas que não foi muito aceita pelos demais.

O Sócio 2 relatou que o que mais gerou discordância foi o fato de um irmão ser diferente dos demais e que a alegria era um sentimento comum quando havia dinheiro somente. Ainda, que os demais membros não valorizavam as ideias e não percebiam o desejo de ajudar por parte deste membro. Trouxe a questão do alcoolismo presente na empresa, por parte de um membro e, comentou ainda em diversos momentos, sobre um investimento que era o sonho dos irmãos, de comprar uma fazenda, o que se tornou algo que acabou gerando muita rivalidade entre os irmãos.

Diante do exposto pelos irmãos, tendo em vista que expôs-se apenas os pontos mais relevantes, destaca-se que a questão do descontentamento na empresa e em toda gestão familiar foi sentida em diversos e diferentes momentos pelos sócios. Cada um apresentava alguns pontos, o que nem sempre foi o que o outro irmão apresentava. Sendo assim, percebe-se que as visões dos mesmos em relação à família, gestão e futuro da empresa eram muito distantes uns dos outros e que isso foi distanciando cada vez mais a família com o passar dos anos, quando os filhos já iam crescendo, ajudando ou querendo ajudar na gestão da empresa.

A seguir expoe-se o ponto de vistas das esposas sobre os conflitos e discordâncias que mais as assolavam, bem como, assolavam a organização.

Tabela 4

**Principais situações que geraram discordâncias e conflitos no ambiente de trabalho sob ponto de vista das esposas**



Membros	Resposta da entrevista
Esposa Sócio 1	Eu tentava falar sempre falar: “olha, <b>vamos entrar em um acordo, não vamos discutir, vamos conversar que é melhor</b> ”. Sempre tentava interferir quando eles estavam discutindo. Nós ficávamos de lado, mas quando víamos que o clima estava ficando tenso, interferia: “não, <b>vamos tentar por bem, vamos tentar achar alguma solução</b> ”. No nosso caso, <b>uma das esposas dos sócios trabalhava e as outras não</b> : “Porque que eu tenho que trabalhar e elas não?”. Uma das outras justificava dizendo: “eu só vou trabalhar quando for só nosso, daí eu vou ajudar”. <b>Por isso nenhuma das esposas se motivava a ajudar na administração...</b> Então vamos separar a empresa para evitar maiores desentendimentos. São difíceis as relações por que sempre tem alguém que fala “ <b>você tem que me obedecer, porque você trabalha aqui na empresa</b> ”. Mas eu acho que não é por aí.
Esposa Sócio 3	<b>Ninguém tinha salário definido e cada um retirava o valor de acordo com a sua necessidade.</b> Durante um tempo isso não gerou conflito, mas eu acho que <b>muitas vezes causa descontentamento</b> , por que às vezes você gostaria de melhorar a sua casa ou carro, ajudar seus filhos... Isso eu acho que deveria ter sido um pouco diferente.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Percebe-se que as esposas apresentaram descontentamentos e diferentes situações sobre a empresa familiar. A Esposa do Sócio 1 não concordava com o fato que as demais esposas não precisassem trabalhar na empresa, o que também não estava motivando-a para continuar na administração. Além disso, não gostava que mandassem nela e a tratassem como uma mera funcionária, tendo em vista que fazia parte da família. Ainda, destacou que sempre tentava ajudar quando havia conflitos, acalmando os membros, ressaltando o quão importante seria a conversa, as reuniões, buscando soluções.

Já a Esposa do Sócio 3 se voltou mais para a questão do salário, que não concordava que cada um tirava do caixa da empresa a quantia que bem entendesse, o que gerava descontentamento por parte dos demais e, que também gostariam de evoluir financeiramente.

Sendo assim, é visível que a Esposa do Sócio 1 tinha maiores preocupações com toda a organização, preocupações com a continuidade da mesma e buscava amenizar os conflitos que ocorriam na empresa eventualmente. Além disso, se sentia injustiçada por ser a única que trabalhava assiduamente na empresa, pois por mais que a Esposa do Sócio 3 fizesse parte da administração da empresa, o entendimento é que a mesma trabalhava em determinados momentos somente. Nesse sentido, nota-se que a Esposa do Sócio 3 tinha como maior preocupação o financeiro, o que pode ter acentuado ainda mais a rivalidade entre esposas, bem como, entre os irmãos, justamente devido ao envolvimento das esposas na gestão. Na Tabela 5 foram pontuadas algumas possíveis soluções para essas discordâncias e conflitos no ambiente de trabalho apresentadas acima pelos membros.

Tabela 5

**Possíveis soluções apontadas para as discordâncias e conflitos no ambiente de trabalho**

Membros	Resposta da entrevista
Esposa Sócio 1	A melhor alternativa para manter a empresa seria contratar pessoas que não fossem da família para gerir.
Sócio 2	Uma alternativa que eu apontaria para salvar a empresa, seria cada um dos sócios arrumar um sucessor e passarmos as coordenadas para os nossos filhos.
Esposa Sócio 3	Como solução, todos os envolvidos na gestão da empresa familiar, deveriam saber separar os assuntos.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ressalta-se que nem todos foram os membros que apontaram soluções, entretanto, destaca-se as que foram evidenciadas. O que chama a atenção é que apenas as duas esposas e o



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Sócio 2 apresentaram possíveis saídas para os problemas da gestão familiar. As alternativas vislumbradas foram a de se contratar pessoas que não tivessem vínculo familiar para gerir; cada sócio colocar na empresa um sucessor e; separar os assuntos da tríade (família, propriedade e negócios), o que pode ser explicado devido ao fato deste casal (Sócio 3 e Esposa Sócio 3) ter exposto em um relato da entrevista por parte do Sócio 3, que o casal não conseguia separar os assuntos.

Tendo em vista o exposto, entende-se que realmente são soluções que poderiam ajudar e mudar o cenário da empresa, evitar a dissolução, desde que tivessem sido realizadas antes de os conflitos tornarem-se mais acalorados, refletindo em rivalidades entre irmãos, entre as cônjuges e entre todos os membros.

Conforme a Tabela 6 são expostas as respostas sobre a interferência dos problemas familiares na empresa, a forma com que são tratados os assuntos do trabalho em casa, com a família e a inteligência emocional dos demais membros.

Tabela 6

**Interferência dos problemas familiares na empresa X Tratar sobre assuntos do trabalho em casa e inteligência emocional**

Membros	Interferência dos problemas familiares na empresa	Em casa: Costumam tratar assuntos da empresa	Os demais membros possuem Inteligência Emocional
Sócio 1	IM	MV	Não
Esposa Sócio 1	IM	MV	Não
Sócio 2	IC	S	Não
Sócio 3	IP	PV	Sim
Esposa Sócio 3	IM	PV	Sim

Legenda: Interfere Pouco (IP); Interfere Muito (IM); Interfere Completamente (IC).

Muitas Vezes (MV); Poucas Vezes (PV); Sempre (S).

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A partir do exposto na Tabela 4 é possível perceber que em relação à interferência dos problemas familiares na empresa 60% das respostas foram que Interfere Muito (IM), 20% (um respondente) que Interfere Completamente (IC) e o outro, representando os demais 20% que Interfere Pouco (IP). Sendo assim, entende-se que há uma controversa em relação à resposta do Sócio 3, visto que na entrevista, diferente do que respondeu a partir desta pergunta, infere que:

“Quando surge algum problema, você acaba muitas vezes levando isso para dentro de casa, ficando agressivo, nervoso e descontando geralmente todos estes problemas na esposa ou filho, mesmo sempre tentando separar os assuntos empresariais dos familiares” (Sócio 3).

Para tanto, ao triangular essas informações, fica evidente que o mesmo se contradiz, evidenciando que muitas vezes os membros de uma empresa familiar tentam ocultar informações no que diz respeito a sua relação familiar, tentando evidenciar para a sociedade que estão tendo uma relação boa como empresa e como família. Entretanto, como se sabe e a própria literatura indica, esse é um problema recorrente nesse tipo de organização e que prejudica a gestão, seja no curto ou longo prazo, o que vai depender muito das pessoas que fazem parte desse ambiente terem inteligência emocional para conseguir superar determinadas situações. Contudo, os sentimentos, emoções, rivalidades vão acumulando ao longo do tempo e, em determinado momento isso irá aflorar, podendo ser tarde para voltar atrás e tentar mudar o contexto familiar, bem como, empresarial.



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Além disso, esse mesmo membro (Sócio 3) e sua esposa destacaram que os demais membros possuem inteligência emocional, o que também torna-se contraditório com suas respostas, pois se os problemas fossem todos resolvidos dentro da própria organização, com inteligência emocional, não seria preciso levar esses problemas para fora da empresa, ou seja, para dentro de casa.

Vale destacar ainda que, todos responderam que costumam tratar sobre assuntos da empresa em casa, o que os diferencia é que o Sócio 1 e sua esposa responderam que muitas vezes, isto é, estão imersos e não conseguem se desligar da empresa, tendo em vista que ambos trabalham na mesma, o que também pode explicar tal fato. Novamente o Sócio 3 e sua esposa apresentam uma resposta distorcida com a informação apresentada durante a entrevista, ao responderem que interfere pouco. Já o Sócio 2 destacou que interfere sempre. Esse é um fator que pode abalar estruturalmente qualquer família, pois há uma dificuldade muito grande em separar os negócios familiares, da própria família.

#### 4.4 Problemas entre irmãos e respectivos cônjuges

Quando os conflitos entram para o âmbito familiar, certamente as dificuldades das empresas são agravadas por questões como, envolvimento afetivo trans geracional, falta de conhecimento de gestão, nepotismo, falta de limites a alguns funcionários e não menos importante problema de relacionamento familiar que interferem nas escolhas e interesses da organização. Isso acontece muito em empresas familiares, no qual as novas gerações, que incluem os filhos e cônjuges, passam a integrar as rotinas da administração e controle da empresa familiar.

Por ser discutida na literatura a existência destes conflitos, foram interrogados os membros da empresa familiar, tanto por meio do questionário, como da entrevista quanto aos conflitos e tensão gerados no ambiente de trabalho devido possíveis brigas entre os casais. Os resultados são apresentados na Tabela 7, que pode ser observada abaixo.

Tabela 7

**Respostas em relação às brigas entre casais, se geraram algum conflito e tensão no ambiente de trabalho**

Membros	Resposta da entrevista
Sócio 1	<b>Interferiu!</b> O meu irmão se separou e tem três filhas e ele pegou simplesmente abandonou a empresa neste momento.
Esposa Sócio 1	<b>Interferiu</b> , na questão de: “aí você gasta mais, você gasta menos?”. Então sempre tem assim um que economiza mais o outro já extrapola né, então...Sempre tinha bastante discussão sobre isso. Além de que Às vezes não poder dar a sua ideia, é “porque você é a mulher dele” então você não pode. Você tem que obedecer o que nós mandar, eu acho que daí ficava aquele sentimento né... Mas como é uma família você quer preservar a família. Porque a família é o mais importante. Viver em harmonia com a família se não mais tarde você não puder nem visitar teu cunhado e cunhada por conta de intriga da empresa?!
Sócio 2	<b>Com certeza interferia.</b> Eu acho que se o casal não vai bem em casa reflete na empresa, pois o marido faz parte da empresa e a mulher não tem nada haver com isso. Não é sócia né?! As mulheres não são sócias da empresa. Mais na tensão em casa, o marido segue mais o que a mulher fala. Não é o meu caso, eu sou independente, a mulher não interfere em nada nas minhas escolhas. Lá na empresa eu que mando. Mas tem situações que a mulher que toma decisão e o marido é mandado pela mulher, é complicado. Você tem um sócio, mas ao mesmo tempo ele né, não tem as suas decisões próprias dele pra tomar decisão ele é mandado pela mulher. A pessoa não age por si próprio, né?! Tudo vem de casa.
Sócio 3	<b>Não.</b>
Esposa Sócio 3	<b>Eu acho que não</b> , porque no trabalho era bem separado assim, cada um cuidava da sua função, não ficavam muito juntos os casais. A esposa do sócio 1 trabalhava na empresa, eu quase não trabalhei junto, daí a ex mulher do sócio 2 também não. Então,

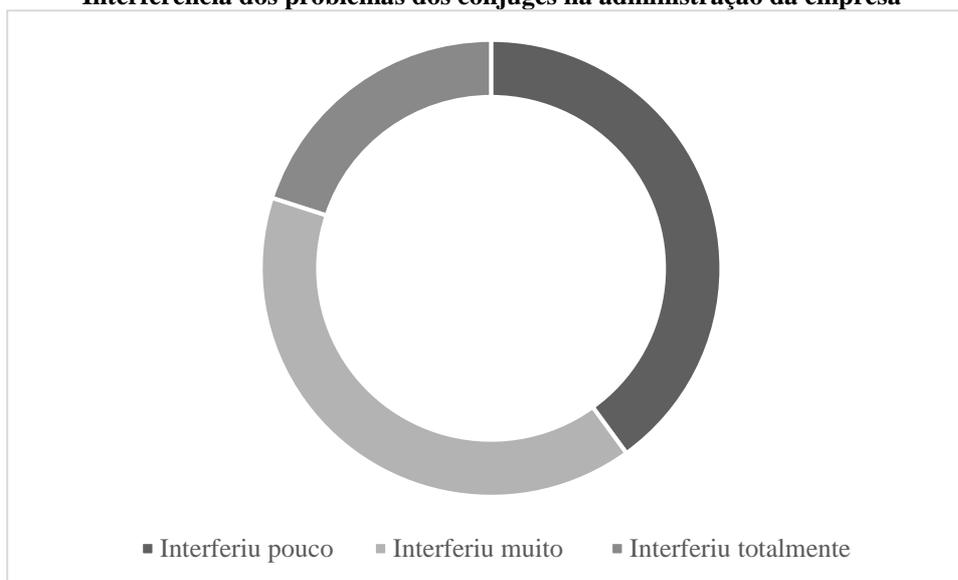


era bem tranquilo. Apesar de que as vezes em casa né, o estresse quando o marido aparecia... mas faz parte.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com o observado na Tabela 7, três dos membros concordavam com a interferência dos problemas dos cônjuges na administração da empresa, sendo destes, um casal o Sócio 1 e respectiva Esposa, e o Sócio 2. Estas constatações foram divergentes dos achados representados na Figura 3 exposta abaixo, em que todos os membros afirmaram que os problemas conjugais afetaram no andamento da organização.

Figura 3  
**Interferência dos problemas dos cônjuges na administração da empresa**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se que na entrevista o Sócio 3 e sua respectiva esposa não tiveram a mesma percepção como os outros membros, afirmaram que os problemas conjugais entre os membros da organização não afetaram os processos da empresa, sendo esta, uma constatação importante. As respostas convergentes do casal, podem demonstrar que ambos possuem uma forma diferente de ver os demais sócios, afirmando desconhecer determinadas informações, ou não enxergando com os mesmos olhos os ocorridos na organização. No entanto, por se tratar de uma empresa familiar cada informação é de suma importância para seu desenvolvimento sadio.

Além disso, a partir do momento em que os demais membros conseguem vislumbrar uma relação de interesse em conflito com as políticas da organização, seja este existente entre os cônjuges ou não, os mesmos precisam tomar posicionamentos, com vistas a proteção dos interesses da organização, ao passo que se evite que desentendimentos atrapalhem o desempenho da empresa familiar. Os problemas decorrentes da divergência entre entendimentos é basicamente o que torna sócios em rivais, pode ser sutil a relação existente especialmente por se tratar de irmãos que por anos podem disputar atenção, ou mesmo poderes no ambiente familiar e empresarial.

A Tabela 8, apresentada a seguir demonstra as respostas dadas pelos membros em relação ao que os sócios consideram na relação da tríade (família, propriedade e negócio), que foram respondidas pelos mesmos por meio dos questionários.



Tabela 8

**Respostas em relação o que os sócios consideram em relação a triada Família, propriedade e negócios**

Considerando os três subsistemas: família, propriedade e negócios, indique o nível de importância dos fatores

Membros	Comunic.	Exper. Emoc.	Cultura	Capac. de relacion.	Capac. de conciliação	Gestão
Sócio 1	EI	MI	NPI NMI	EI	MI	MI
Esposa Sócio 1	EI	MI	NPI NMI	EI	EI	MI
Sócio 2	MI	MI	EI	MI	MI	MI
Sócio 3	MI	PI	MI	MI	MI	PI
Esposa Sócio 3	MI	PI	MI	MI	MI	PI

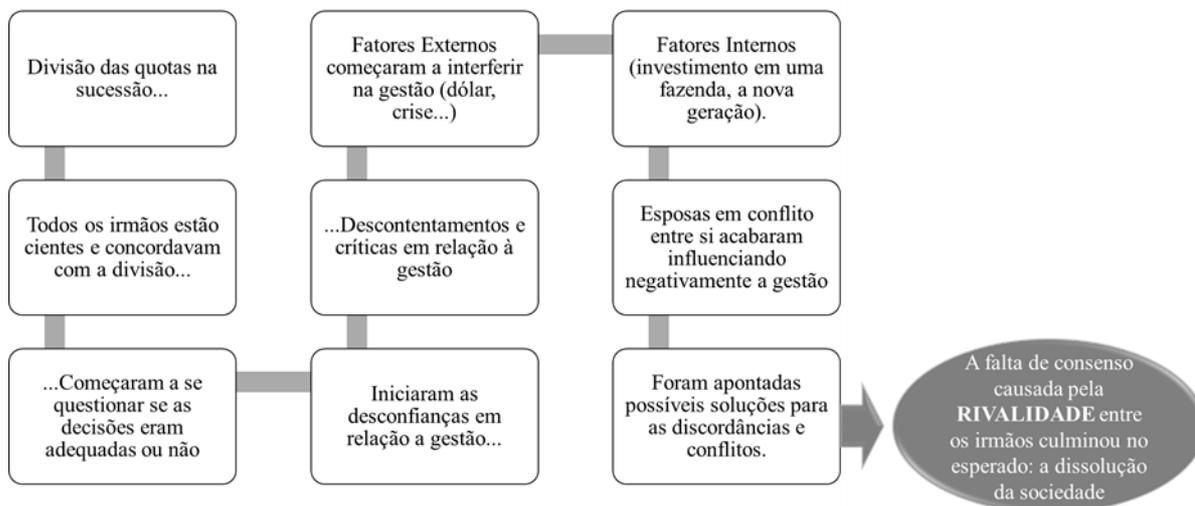
Legenda: Extremamente Importante (EI); Muito Importante (MI); Nem Muito Importante Nem Pouco Importante (NPI NMI); Pouco Importante (PI).

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Analisando as respostas dadas pelos membros quanto o quão importante cada questão dentro dos subsistemas família, propriedade e negócios, os mesmos membros Sócio 3 e Esposa do Sócio 3 indicaram dar pouco importância a gestão, o que corrobora sua percepção diferenciada quanto a administração da empresa familiar. Esses achados indicam que existindo diferentes percepções entre os membros e cônjuges, pode se agravar cada vez mais a competição e por consequência as rivalidades já existentes, que foram identificados durante as entrevistas. A partir da Figura 4 apresenta-se uma trajetória resumo sobre os acontecimentos que marcaram a empresa familiar.

Figura 4

**Trajетória da empresa familiar e sua relação com a rivalidade**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A partir da Figura 4, apresenta-se uma trajetória a partir de tudo o que foi percebido como mais marcante em toda a história da organização familiar, tendo em vista a gestão e posterior dissolução, não ocorrendo a sucessão. Percebe-se que todo esse regresso foi intensificado pelos conflitos, pela falta de consenso e pela rivalidade entre irmãos, bem como, entre esposas.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do objetivo de descrever os impactos causados pela rivalidade entre irmãos na gestão de empresas familiares, realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de estudo de



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

caso, com abordagem qualitativa. Para a realização deste estudo foram entrevistados membros de uma empresa familiar, que previamente já haviam respondido um questionário em torno das suas opiniões sobre o funcionamento da gestão e conflitos existentes. Além disso, foram disponibilizados pelos próprios sócios os dados secundários utilizados na análise documental utilizados na triangulação dos dados.

A partir dos resultados percebe-se que a rivalidade já esteve presente na empresa familiar analisada desde seu processo sucessório, devido à diferença das quotas referentes à sociedade. Por mais que isso não tenha sido apontado desde e o início e, terem afirmaram por meio da entrevista que havia um consenso sobre esta divisão, contudo, ao passar dos anos, esse problema foi trazido à tona, demonstrando que começava a aflorar na empresa a rivalidade entre os irmãos e todos os membros.

Por conta disso, começaram os questionamentos sobre a gestão, a desconfiança e fatores externos, bem como, internos começaram a influenciar esse problema. Além disso, outro fato observado que foi determinante para o aumento da rivalidade, foi a presença das esposas na gestão da empresa. Por mais que os membros soubessem que não deveriam misturar os negócios da família com os da empresa, bem como, que deveriam tomar determinadas atitudes para mudar e reverter a situação antes que fosse tarde, como por exemplo, o processo sucessório, estes não o fizeram a tempo de evitar a dissolução da empresa familiar.

Diante do exposto, conclui-se que a rivalidade impacta de forma negativa nos resultados das organizações familiares, especialmente nos casos que envolve outras pessoas da família no negócio e que não conseguem separar a tríade (negócio, família e propriedade). A gestão é influenciada ainda pela falta de inteligência emocional dos membros, sendo assim, a organização pode sofrer diversos prejuízos, incluindo em casos extremos, a dissolução.

Tendo em vista os resultados encontrados, denota-se que de modo geral, os conflitos familiares apesar de existentes por razões naturais entre irmãos, acabam por aguçar a rivalidade entre sócios, prejudicando o bom relacionamento na gestão de empresas familiares, possibilitando que em casos extremos, como o estudado, que a empresa não tenha condições de desviar das consequências, o que leva a dissolução.

Sabendo que empresas familiares têm problemas sucessórios e, que isso já é algo histórico e recorrente na literatura, além de, saber-se que muitas vezes por se tratar de famílias e a gestão passar de pais para filhos, os mesmos acabam sendo treinados de acordo com os costumes e hábitos já institucionalizados dentro da própria empresa. Sendo assim, por vezes nem curso superior os mesmos possuem.

Entende-se como primordial para o triunfo da empresa familiar, o treinamento das habilidades para lidar com as pessoas, de modo que além de diferenças individuais dos membros de sua família, outros irão surgir, como os cônjuges e posteriormente os filhos e, cada qual possui uma interpretação, sobre as melhores condições para que uma empresa permaneça em mercado. Para tanto, seria importante que os órgãos públicos, governamentais, oferecessem algum tipo de curso e treinamentos para esse tipo de empresa, tendo em vista que as empresas familiares são representativas para a economia nacional e internacional.

Como contribuição teórica, percebe-se que para se entender o conceito de rivalidade em empresas familiares se faz necessário abranger e investigar as relações externas deste tipo de organização, como por exemplo, neste caso, a investigação sobre o investimento em uma fazenda, tendo em vista que agravou a relação familiar e impediu a sucessão, o que torna-se uma oportunidade para estudos futuros.

Como limitação deste estudo, tem-se o fato de ser um estudo de caso e, por conta disso, os resultados não podem ser generalizados, para as demais empresas familiares. Sendo assim, recomenda-se novos estudos de caso com empresas familiares ou estudos multicase. Isso por



se tratar de um tipo de organização com diversas particularidades. Sendo assim, os resultados deste estudo poderão ser utilizados para fins de comparabilidade dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, D. M., Grzybovski, D., & de Lima, J. B. (2004). Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-25.
- Andrade, D. M., Rezende, C. F., & Rezende, D. (2003). Gestão e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios. Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas - *EGEPE*, 3.
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Atalay, C. G., & Özler, D. E. (2013). A Research to Determine the Relationship between Organizational Justice and Psychological Ownership among Non-family Employees in a Family Business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 247-256.
- Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm’s top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139-150.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Dana, L. E., & Smyrnios, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to?. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 40-53.
- Estol, K. M. F., & Ferreira, M. C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 93-110.
- Friedman, S. D. (1991). Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, 4(1), 3-20.
- Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Vergara, M. P. L. (2013). Factores que inFLuyen en la inteligencia emocional de los miembros de una empresa Familiar. *Entramado*, 9(1), 12-25.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124.
- Kellermanns, F. W., Dibrell, C., & Cruz, C. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 277-279.
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. *Academy of Management Journal*, 53(5), 943-969.
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. K. (2013). Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

- Levinson, H. (1983). Consulting with family businesses: What to look for, what to look out for. *Organizational Dynamics*, 12(1), 71-80.
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178.
- Lodi, J. B. (1986). *A empresa familiar*. São Paulo, Pioneira.
- Maccari, E. A., Campanário, M. D. A., Almeida, M. I. R. D., & Martins, A. (2006). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração. *30º ENANPAD*, 23.
- Martins, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- Moreira Júnior, A. L. (2006). *Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa*. 2006. 120 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68-81.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25.
- Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. D. O. L. (2008). Produção científica brasileira sobre empresa familiar—um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 148-173.
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26-39.
- Reid, R., Dunn, B., Cromie, S., & Adams, J. (1999). Family orientation in family firms: A model and some empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1), 55-67.
- Reyna, J. M. S. M., & Encalada, J. A. D. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*, 61(1), 41-57.
- Scheffer, A. B. B. (1995) Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de administração*, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 30(3).
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.
- Stocker, C. M., & Youngblade, L. (1999). Marital conflict and parental hostility: Links with children's sibling and peer relationships. *Journal of Family Psychology*, 13(4), 598.
- Van den Heuvel, J., Goel, S., Gils, A. V., & Voordeckers, W. (2007). Family businesses as emotional arenas. The influence of family CEO's empathy and external monitoring on the importance of family goals.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of family business strategy*, 1(2), 67-77.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.