



CONFLITO, GESTÃO E FALÊNCIA NUMA EMPRESA FAMILIAR

Daniele Jung Guimarães¹

Coautor Silvio Cesar Viegas²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo tratar das implicações de prováveis conflitos ocorridos, bem como as causas da falência de uma empresa familiar. Por se tratar de um tema da atualidade de muita relevância no ramo dos negócios e pesquisas do SEBRAE (2007) apontam que 60% das empresas familiares vão à falência antes de completar quatro anos e têm um papel relevante no desenvolvimento econômico e social do país. São grandes geradoras de emprego. Busca-se tratar, através de uma revisão da literatura especializada, os elementos que influenciam entre empresa, família e conflito. Com ênfase na gestão da empresa familiar, bem como na pesquisa de campo analisar se houve conflito empresa-família, fatores na gestão e se isto foi determinante para o fechamento da mesma. A conclusão deste estudo visa apontar os motivos que levaram esta determinada empresa à falência. O assunto ainda aponta situações ocorridas na gestão que podem ser levados em consideração para outra não pecar nestas falhas que muitas vezes passam despercebidas pelos empresários.

Palavras-chave: Gestão. Empresa Familiar. Conflito.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil existem de 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares, de acordo com dados do SEBRAE (2005). Estas acabam tendo um papel relevante no desenvolvimento econômico e social do país, aumentando a participação no PIB. No caso, 12% do segmento agronegócio, 34% indústria e 54% serviços. (SEBRAE, 2005).

Mesmo com o resultado positivo na estatística citada, muitas empresas têm ainda dificuldades para garantir sua continuidade. Isto porque de cada 100 empresas familiares, só 30% conseguem chegar à segunda geração, e apenas 5%

¹ Aluna do curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de pessoas e negócios, da Faculdade QI Brasil (FAQI). Gravataí, 2021. E-mail: djguimaraes24@gmail.com

² Professor Coordenador dos cursos do Eixo Informação e Comunicação, da Faculdade QI Brasil (FAQI). Gravataí, 2021. E-mail: silvio.viegas@qi.edu.br



na terceira. Isto mostra que muitas não conseguem sobreviver e, se chegam lá, na maioria das vezes é com muita dificuldade. (SEBRAE, 2005).

É importante ressaltar que com a abertura da economia no processo de globalização, acompanhado pelo avanço acelerado da informática e telecomunicações, ficaram mais viáveis as mudanças estruturais nas empresas. Acabam desta forma refletindo nos métodos administrativos e principalmente na visão estratégica do negócio. Com as informações mais acessíveis elas se tornam cada vez mais um fator determinante nas tomadas de decisões que podem levar ao sucesso ou fracasso do empreendimento.(MACHADO, 2003). Mesmo assim alguns empresários, principalmente os pequenos, cometem equívocos da administração de suas empresas, muitas vezes por não se atentarem a detalhes, ou mesmo por não buscar se informar sobre o assunto.

Conforme pesquisa do SEBRAE (2005), as empresas em geral têm uma taxa de mortalidade de 26,9% no país ao ano. Ou seja, quase um terço dos empresários em atividade. Em Pernambuco, onde a situação é mais grave, o índice é de 42% das que vão à falência antes de completar os dois anos. Na pesquisa do SEBRAE (2007) o índice no Brasil todo é de 75,6% até dois anos de sobrevivência, e na região sul a taxa é de 71,8%.

O autor Dolabela (1999) resalta que a grande causa é a falta de planejamento. Elas começam a atuar sem um plano de negócio, copiam modelos já existentes no mercado sem fazer uma inovação, não acompanham-no quando deixam a gestão na mão de terceiros, além de cometerem falhas como descontrole do fluxo de caixa, falta de marketing, não se adaptar às mudanças do mercado dentre outras.

De acordo com a entrevista da economista Sheila Najberg para a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios: “[...] a alta taxa de mortalidade mostra também que existem muitas pessoas com pouca capacidade gerencial que embarcaram no projeto de virar patrão”. (NAJBERG, 2002, p.18). Entre os problemas específicos de uma empresa familiar está o conflito.

Importante ressaltar essa situação, que é muito presente nas empresas familiares. Este é o caso a ser analisado neste estudo. Em ambientes conflituosos



existem muitas possibilidades de divergências e opiniões diferenciadas que podem levar ao conflito. (BORNHOLDT, 2005).

Este trabalho tem por objetivo identificar as possíveis falhas de gestão numa empresa familiar. Quais os motivos que levaram a referida empresa à falência? Através da problemática citada e como a empresa veio à falência dois anos após sua abertura, neste estudo o objetivo geral é identificar as eventuais falhas no processo de gestão da empresa que causou a falência. Subdivide-se em dois objetivos específicos: Verificar a existência ou não de conflito familiar (1); Analisar a falta de controle de estoque, gestão financeira e análise de custos que podem levar a empresa ao sucesso ou fracasso (2).

Neste artigo reforça-se a relevância das pesquisas feitas pelo SEBRAE (2007) que apontam que 60% das empresas familiares vão à falência antes de completar quatro anos, demonstrando que este tema é atual e muito importante no mercado de negócios. O artigo nesta empresa se justifica porque não houve nenhuma pesquisa realizada na mesma. Torna-se viável pelo fácil acesso da pesquisadora as partes envolvidas na gestão, no caso também, bem como ao contador da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O artigo tem como objetivo pesquisar e buscar informações teóricas sobre a empresa familiar, com base nas suas definições da empresa familiar, gestão da empresa familiar, vantagens e desvantagens, modelo dos três círculos e conflitos na empresa familiar.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Na visão de Werner (2004) a definição de uma empresa familiar não tem sido uma tarefa fácil para os autores e estudiosos do tema em função da diversidade do universo empresarial. Desta forma, as empresas não podem ser exemplificadas pelo seu tamanho, ou seja, mesmo sendo de pequeno porte ou grande no final os problemas acabam sendo os mesmos.



Com isso Werner (2004) define as empresas familiares da seguinte forma:

- Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando;
- A que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

A empresa familiar é uma mistura de patrimônio, família e empresa, conforme Passos et al. (2006, p.50), a empresa familiar é aquela em que o controle é exercido por uma ou mais famílias. Ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes.

Atualmente as empresas familiares apresentam uma grande parte no mercado. Em geral são grandes geradoras de empregos no país. Em sua fase inicial é marcada por garra e visão de mercado que os fundadores possuem sobre o negócio, assim passando para os funcionários e iniciando sua cultura na organização. (LOURENZO, 2010).

Com base nos conceitos de empresas familiares, não podemos deixar de lado as situações peculiares como conflitos, visto que em família isso é comum, e na empresa conflitos devem ser tratados de uma forma mais sucinta. Quando gerados em tal situação podemos ver de maneira positiva se forem para encontrar soluções para os problemas da empresa. Todavia, em uma ocasião desnecessária já pode ser levado para o lado negativo. Neste caso deve-se evitá-los, assim não alimentando ressentimentos entre a família.

De acordo com Ivan Boszormenyi-Nagy, terapeuta familiar finlandês, as pessoas em suas relações possuem um “livro-caixa”, em que anotam as “transações”. Simplificando, a frase quer dizer que, se você faz algo de bom vai ser lembrado sempre como um crédito, agora se faz algo que gera ressentimentos vai ficar sempre no livro como um débito a ser tratado no futuro. (IVAN BOSZORMENYI-NAGY apud PASSOS et al., 2006).

Werner (2004, p.43) atesta que em estudos realizados nos Estados Unidos



em 1987, 80% das empresas familiares não ultrapassam a primeira geração. Apenas 20% sobreviveram ao primeiro impacto intergeracional e destas 3% cresceram e progrediram. Isso demonstra que não é só no Brasil que ocorrem dificuldades de gestão da empresa familiar, apontando ser inerente da empresa familiar e dificuldades de gestão.

Lodi (1993) caracteriza como aquela que possui membros da família na administração do negócio, ou seja, empresa organizada por membros de uma família é aquela que possui duas ou mais gerações. Aqueles que simplesmente investem dinheiro somente, não está caracterizada como empresa familiar. Esta concepção de empresa familiar hoje é menos aceita. E neste artigo o conceito da empresa familiar não é o de sucessão, ou seja, de que a gestão e a propriedade da empresa são, em sua maioria, da mesma família.

Antigamente já existiam estudos sobre empresas familiares, só que não eram tão divulgados. Então os pesquisadores diziam que o conceito era dividido em dois grupos como: a família e gestão, porque os pais tinham dois papéis a desempenhar, um dentro da família como pai e o outro na empresa sendo gestor, ambas com obrigações diferentes e cada um com suas regras a cumprir. (GERSICK et al. 2006).

2.2 GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Quando falamos em gestão da empresa familiar, agregamos neste assunto todos os fatores principais para uma gestão duradoura que leve a empresa ao sucesso, neste caso os assuntos mais relevantes são planejamento, organização, direção e controle, conforme Tondo (2008):

Trabalhar a gestão da empresa familiar significa mostrar ferramentas desenvolvidas ou adaptadas que ajudem, em muito, o desenvolvimento, fazendo com que os sócios reflitam o que querem para o futuro. Para alcançarem seus objetivos e manter as relações entre empresa e família, fazendo a separação entre essas duas situações. (TONDO, 2008, p. 41).

Geralmente os sócios fazem planejamento nas empresas de forma intuitiva, ou seja, do jeito deles. Acabam, na prática, mantendo o improviso, principalmente na relação do caixa. Ou seja, o cuidado somente com a entrada (vendas), saída



(pagamentos) e investimentos (resultados) da empresa. (TONDO, 2008).

Com o decorrer dos anos ficou claro para os empresários em geral que o planejamento é o fator principal da administração, antecipa o que se deve fazer e quais os objetivos a serem alcançados e junto os controles adotados para alcançar o sucesso da empresa. Tondo (2008, p.42) demonstra vários depoimentos de proprietários no Brasil que, até poucos tempos atrás, com a inflação elevada e instabilidade política, entenderam que era muito dispendioso antecipar o futuro, assim caracteriza mais pelos aspectos práticos, desenvolve um planejamento empírico e que, geralmente, é estabelecido para um período de curtíssimo prazo (um mês).

Nas empresas familiares, quando chega à segunda geração, quando os filhos assumem poucas vezes, eles entram com a ferramenta de planejamento. São filhos que cursam a faculdade e adquiriram conhecimentos na carreira assumem com estes conceitos importantes na gestão.

Para Tondo (2008, p. 44) O planejamento se constitui a mais importante ferramenta de gestão que a empresa precisa desenvolver. É possível trabalhar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que devem ser analisadas para o negócio.

Hoje em dia no ramo dos negócios e com o mercado cada vez mais competitivo, a empresa, para se manter aberta, precisa antes de tudo fazer seu planejamento estratégico, analisando a viabilidade do negócio e sempre buscando crescer junto no seu ramo, ter o espírito competitivo e principalmente os controle em todos os processos da empresa. (TONDO, 2008).

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar, devido às suas peculiaridades, tem uma alta probabilidade de gerar conflitos e desentendimentos no grupo familiar, com isso buscamos alguns fatores que podem gerar problemas na gestão da empresa que dependendo da situação pode levar ao sucesso ou fracasso. Conforme os autores Gallo e Ribeiro, (1996) segue algumas vantagens e desvantagens da empresa familiar:



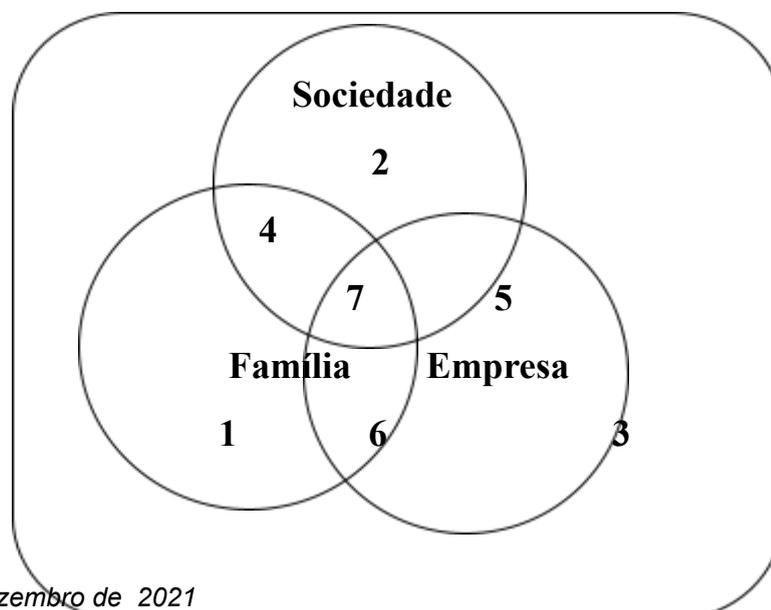
- Vantagens: Interesses comuns, confiança mútua entre os proprietários, comunicação aberta e informal, flexibilidade de processos e decisões, altos patamares de exigências e pensamento a longo prazo;
- Desvantagens: Interesses de várias disputas, receio quanto uma possível alienação da empresa a novos proprietários, grande resistência a mudança, cobrança de sacrifícios anteriores e o “hoje” é importante.

Analisando as duas situações da empresa familiar, fica claro que os proprietários pecam em pequenos detalhes que podem levar a empresa ao fracasso ou sucesso. Por isso a administração da empresa deve estar sempre atenta ao mercado e às mudanças, assim se adaptar a cada uma delas para não levar a empresa à falência.

2.4.1 Modelo dos três Círculos

O modelo dos três círculos é uma ferramenta utilizada para identificar os possíveis conflitos na empresa familiar. Desta forma ficou mais amplo de se observar quais são os problemas ocorridos e que geram situações desconfortáveis na empresa. Gersick et al. (2006, p.6) descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas subdivididos em: Família, Sociedade e Empresa.

Fig. 1 - Modelo dos três Círculos





Fonte: Adaptação de Gersick et al., (2006).

Neste modelo mostra as pessoas ligadas à empresa, e o papel de cada uma dentro do círculo correspondente sendo da família ou não. Conforme a classificação no modelo dos círculos, abaixo segue os sete setores:

1. Membros da família que não são sócios e nem trabalham na empresa;
2. Sócios que não pertencem à família e nem trabalham na empresa;
3. Executivos não - familiares e nem sócios;
4. Familiares que trabalham na empresa e não são sócios;
5. Sócios familiares que não trabalham na empresa;
6. Executivos e sócios não - familiares;
7. Sócios familiares que trabalham na empresa.(BORNHOLDT, 2005, p.36).

Conforme a ferramenta de modelo dos três círculos de Gersick et al. (2005), a empresa fica caracterizada nos setores da seguinte forma: Todos os proprietários estão no círculo superior 2, no caso da empresa estaria a mãe e um dos filhos, todos membros da família estão no inferior esquerdo 1, todos os funcionários no círculo inferior direito.

Na situação inicial da empresa, o irmão mais velho e o irmão mais novo estão no círculo 7, sendo que só o irmão mais velho é acionista e o irmão mais novo se encaixa neste item por ser membro da família e faz toda a gestão junto com o sócio irmão mais velho, a mãe estaria no setor 1, se encaixando no item 4, a irmã que não é acionista mas trabalha na empresa está no item 6 e os demais funcionários da empresa se encaixam somente no círculo 3.

Após as mudanças ocorridas na empresa com a entrada da gestão da mãe, ela volta a se encaixar junto com os irmãos no item 7.

Destaca Bornholdt (2006, p.36), que o conceito de sociedade remete muitas vezes a um pressuposto de “dono”, quando, na maioria dos casos de empresas familiares. O conceito a ser reforçado é de “sócio”, e não de dono. Muitas vezes o



problema é não deixar clara a situação de sócio, proprietário e funcionários, na gestão os cargos devem ser claros para todos da família e esclarecer o papel de cada um na organização.

2.5 CONFLITOS

Geralmente quando se fala em conflito o costume é se pensar em brigas, lutas, atritos e até mesmo em guerra. As pessoas em geral tem certo receio em tratar conflitos devido à geração de situações indesejadas e podem gerar até inimizades, ainda mais nas situações de familiares. (BORNHOLDT, 2005).

Bornholdt (2005, p. 43), pondera que em ambientes potencialmente conflituosos, como são as relações familiares-societárias-empresariais, manter a divergências e diferenças latentes certamente é uma forma de adiar o problema. Assim os problemas aumentam e os conflitos continuam gerando desentendimentos nos processos e gestão da empresa.

Nas empresas que trabalham vários familiares é preciso entender que é bastante provável que existam várias divergências e diferenças entre as partes envolvidas no processo, tipo de caráter e personalidades e pontos de vistas e opiniões diferenciadas. (BORNHOLDT, 2005).

Nas relações entre irmãos existem muitos fatores que podem exacerbar os conflitos, irmãos com competências e habilidades diferenciadas um do outro. Muitas vezes acabam gerando conflitos de poder pela gestão da empresa (BORNHOLDT, 2005). No caso da empresa pesquisada os dois irmãos eram sócios.

O irmão mais velho é tranquilo, aceita mais a opinião do outro e por muitas vezes demonstrou uma postura mais passiva. Já o outro mais novo é mais Intransigente, pois cobra com muita ênfase sobre os processos e resultados do trabalho. O autor Bornholdt (2005, p. 47) ressalta que a questão de disputa de poder entre irmãos requer muito diálogo, combinações, respeito, renúncias e



compensações. Compartilhar esses sentimentos é um grande desafio. Existem alguns fatores que devem ser alinhados para evitar os conflitos na empresa, o modo de gerenciar e administrar os pensamentos ou escolha.

No entanto, o autor Bornholdt (2005, p. 53), reforça que há um relativo consenso sobre a forma de lidar com os assuntos conflitantes indicando que o diálogo sobre as diferenças é um caminho para um entendimento razoável. O conflito não tem como evitar, ou seja, em qualquer situação que vivenciamos ele é inevitável, ainda mais em família.

Conforme os autores Martinelli e Almeida (2009 apud Hampton, 1991, p. 303) afirma que existem quatro modos distintos de administrar conflitos: acomodação, dominação, compromisso e solução integrativa de problemas. Nas empresas muitas vezes o modo de acomodação é mais cômodo nestas situações, muitas vezes o conflito pode afetar o emocional das pessoas, por isso muitas empresas preferem encobrir os problemas, ou seja, eles não se resolvem por si mesmos. Devido a isso os problemas se agravam e ninguém toma nenhuma atitude e acabam gerando conflitos agravantes.

Segundo Gersick et al. (2006, p. 90) os conflitos podem ser valiosos. Eles podem esclarecer situações, permitir que as pessoas estreitem um relacionamento no qual se sentem temporariamente subjugadas, ou ajudar um grupo da família a tomar uma decisão difícil. Procurar pensar que o conflito seja uma situação produtiva e não destrutiva na gestão da empresa, evitando desconforto nas situações ocorridas, tentar esclarecer e não deixar sem resolver.

O importante é tentar gerenciar os conflitos, já que é uma situação que está presente em todos os momentos. Devemos interpretá-los, compreender e quando identificados usarmos como benefício e não como destrutivos, seja na família ou na empresa. (FIORELLI et al., 2004).

3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado na metodologia do estudo de caso em uma empresa do ramo de alimentação pizzaria, localizado no município de Cachoeirinha. A análise de



dados identificou se houve conflitos e problemas na gestão, e se isto levou a empresa à falência. Cervo et al. (2002, p. 68) diz que para viabilizar essa parte importante da coleta de dados, são utilizados, como principais instrumentos, a observação, a entrevista, o questionário e o formulário. Dentre os instrumentos de coleta de dados que apontam Cervo et al. (2002, p. 68), os escolhidos para este artigo para análise foram o referencial teórico, coleta de dados, entrevista e observação.

Devido ao fácil acesso a empresa, para análise dos dados foi realizada a entrevista com um dos proprietários da empresa, um funcionário, o contador e a observação vivenciada na época e hoje após o fechamento da empresa, bem como coleta documental.

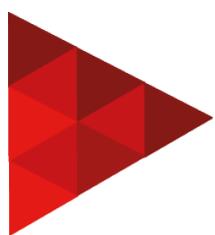
Neste trabalho foi utilizado o método de amostra qualitativo em virtude de se tratar de um estudo de caso numa determinada empresa que foi à falência buscando identificar quais as possíveis causas que a levaram a fechar.

3.1 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Yin (2001) o estudo de caso pode ser elaborado em várias situações distintas de pesquisa, é uma forma importante de explorar informações e coletar dados. Para coleta de dados é importante utilizar as fontes de evidências como: documentação, entrevistas e observação.

A importância de cada uma para coleta de dados se descreve a seguir, conforme o autor Yin (2001, p.107):

- Documentação: Esse tipo de informação pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados;
- Entrevistas: É uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso, podem assumir formas diversas, permite que se indague sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinado eventos;
- Observação: ao fazer uma visita ao local pesquisado tem a possibilidade de fazer observações de como funciona os processos de



trabalho, são em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado.

As questões de pesquisa são um fato importante para coleta de dados sobre o assunto. Através da entrevista realizada com base no objetivo de pesquisa teremos uma possível obtenção sobre as causas dos objetivos específicos do trabalho. A entrevista deve ser clara sobre a informação que necessitamos e exige algumas medidas, conforme o autor Lakatos (2003, p.199) tem que ser planejada, conhecimento prévio sobre o assunto, condições favoráveis, contato com os líderes e preparações específicas.

A interpretação e análise dos dados foram realizadas na tabulação das informações coletadas nas entrevistas, documentação e a observação. (CERVO et al., 2007). Depois da tabulação das informações coletadas e junto à análise da teoria sobre o assunto, percebe-se que a empresa teve grandes problemas em conflitos familiares por divergências de opiniões e vários fatores citados nos resultados obtidos que ocorreram na gestão que ocasionou o fechamento da empresa com dois anos de sobrevivência.

4 RESULTADOS OBTIDOS

A seguir os resultados obtidos conforme a metodologia utilizada.

4.1 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

A empresa Pizza de Conne tinha um formato diferenciado das pizzarias já existentes no ramo de alimentação. Foi fundada em junho de 2010 por dois irmãos, o mais velho formado em administração de empresas e o outro mais novo estudante de Administração. Ambos tiveram a vontade de encarar os desafios do empreendedorismo. Na abertura da empresa os dois irmãos decidiram que metade da participação e acordo entre eles ficaria no nome da mãe e os outros 50 em nome de um do irmão mais velho, sendo que a gestão da empresa era de responsabilidade dos dois irmãos.



Com a ideia de inovar no mercado de alimentação da sua cidade, trouxe esse novo formato de pizza, já conhecida em algumas cidades do Brasil, mas que ainda não tinha na sua região. A vontade de crescer no mercado de *fast-food* fez com que dois irmãos juntassem seus objetivos comuns para melhorar a condição financeira da família, mudando totalmente a vida familiar, cada um com a sua dedicação e conhecimento para ser colocado em prática no trabalho.

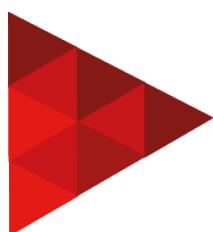
Tondo (2008) ressalta que a família que dá a sustentação para o negócio desde o início das suas atividades. Os valores que cada um leva é que ajuda para a construção da empresa sem que os fundadores muitas vezes percebam. A pizzaria ficava localizada na avenida principal de Cachoeirinha/RS, no centro, uma localização bem apropriada para o negócio de alimentação, bastante fluxo de pessoas e empresas ao lado.(TONDO, 2008).

A princípio, logo no início da abertura, somente os dois irmãos gerenciavam a empresa, tendo três funcionárias para atendimento e realização dos lanches, uma delas era irmã. Os pais no início auxiliavam no que precisava, sem se envolver na gestão da empresa. No decorrer do tempo, com alguns problemas ocorridos na empresa, como briga entre os irmãos, a mãe passou a se envolver na gestão, ocasionando vários fatores incorretos no gerenciamento da empresa.

4.1.1 Conflitos e causas da falência

Conforme a análise de dados utilizada no trabalho citado acima, ficou evidente que existiram vários conflitos entre os familiares da empresa. Quando a empresa abriu os gerentes eram os dois irmãos, um deles mais novo com conhecimento avançado e com visão de fazer a empresa crescer e expandir no ramo da alimentação, já o outro mais velho com pouco conhecimento na área e com comportamento de aceitar opinião formada pelo mais novo, se colocava de uma forma mais passiva perante as decisões estabelecidas pelo outro, situação observada quando a empresa começou a funcionar.

A empresa nos primeiros seis meses foi um sucesso, tiveram grande e elogiosa clientela. Por ser um formato de pizza diferenciado e com qualidade,



tiveram bastante procura na sua região, e até mesmo expandiram a tele entrega para lugares afastados do local onde ficava localizada. O gerente irmão mais novo investiu em marketing pela sua região para obter clientela, fazia panfletagem e alugava carros que anunciam a pizzeria na cidade. Isso teve um retorno em receitas bem considerável por ser uma empresa nova no ramo.

No decorrer do tempo os dois irmãos passaram a cada um gerenciar em cada turno para não ficarem os dois trabalhando ao mesmo tempo. Ficou estabelecido as tarefas que tinha que ser realizada para cada um no seu período informado pelo irmão mais novo na entrevista realizada. O irmão mais novo fazia suas atividades e tomava suas decisões sozinhas no seu horário de trabalho, incluindo compras, controle de estoque, análise de custos e toda a gestão financeira, já o irmão mais velho, assumia as suas tarefas junto com os pais, tudo que precisava ser resolvido solicitava a ajuda da mãe que era proprietária.

Ela não gerenciava a pizzeria e nem tinha poder de decisão, então, algumas situações deixava para o irmão mais novo decidir o que fazer. A partir dessas situações os problemas começaram a surgir. O irmão mais novo não achava correto os pais se envolverem na gestão. Na visão dele, dito na entrevista, eles não tinham conhecimento para isso e não queria que sua mãe trabalhasse. O irmão mais velho e a mãe discordaram da opinião dele, começou os conflitos perante aos três, divergências de opinião, cada um pensava de uma forma, começou a ser difícil a relação deles na empresa.

Segundo a opinião do irmão mais novo, esses fatores começaram a dificultar a relação entre a família e gestão da empresa, e foi gerando uma gestão de duplicidade, então tomou a decisão de se afastar do cargo e deixar na mão deles, até para não perder a relação com a família fora da empresa, porque isso começou a ser levado para o lado pessoal e já existiam situações complicadas na relação deles fora empresa. A família não foi madura a ponto de saber diferenciar as relações.

Na visão dele, a grande causa da falência foi o irmão mais velho que não soube tomar o comando da gestão. Por ser uma pessoa passiva e com pouca experiência deixou que a mãe cuidasse da gestão, perdendo o controle. As compras



eram feitas de qualquer jeito, comprando nos lugares mais caros na hora da emergência. Com todas essas situações sendo gerenciadas de forma incorreta acarretou a falência da empresa.

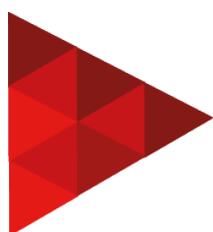
Conforme a entrevista realizada ficou bem claro que foi a primeira e última vez que ele se envolve em abrir negócio com a família, essa experiência teve a prova que quando a família não é madura e não sabe diferenciar as duas situações não têm como se envolver em negócio.

Com a decisão do irmão mais novo que tinha conhecimento de sair da gestão, a empresa começou a complicar. O controle de estoque passou a ser precário, não tinha análise de custos para as compras efetuadas, a mãe passou a gerenciar e fazia de forma inadequada de acordo com o contador e documentos que mostram que a partir daí a empresa começou a gerar dívidas. Anteriormente, pela observação efetuada os insumos eram comprados de fornecedores que quando comprado em grande quantidade se pagava mais barato e enlatados com duração maior se comprava no atacado de Gravataí. Os documentos mostram que na gestão da mãe passou a ser comprado diariamente em supermercados pela volta, com preços caros, sem analisar o custo dos insumos, ou seja, se perdeu o controle das compras.

Na gestão da mãe passou a não ter os controles essenciais para o negócio, como falta de controle no estoque, não tinha controle dos custos e receitas. Isso fez até ocasionar desmotivação num dos sócios e alguns funcionários. Com base na literatura do assunto, segue o quadro comparativo das vantagens e desvantagens da empresa familiar:

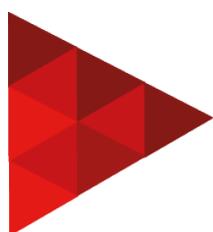
Fig. 1 - Quadro comparativo das vantagens e desvantagens da empresa familiar

| Literatura | Empresa Pizza de CONNE |
|--|--|
| Vantagens Interesses comuns; Confiança mútua entre os proprietários; Comunicação aberta e informal; Flexibilidade de processos e decisões; Altos patamares de exigências; | Vantagens Os dois proprietários tem o mesmo objetivo, fazer a empresa crescer e expandir no ramo de alimentação com seu modelo de pizza diferenciado; O gerente (sócio) não confiava no outro |



| | |
|---|---|
| <p>Pensamento em longo prazo.</p> | <p>irmão (sócio) junto com os pais, sempre questionava todos os lançamentos feitos no caixa;</p> <p>Falta de comunicação, desentendimentos entre os sócios, cada um com um ponto de vista;</p> <p>Na maioria das vezes os processos e decisões eram gerados conflitos entre a família toda;</p> <p>Exigência só existia por parte de um sócio;</p> <p>Um dos sócios não tinha a visão de longo prazo, pensava somente no hoje.</p> |
| <p>Desvantagens</p> <p>Interesses de varias disputas;</p> <p>Receio, quanto uma possível alienação da empresa a novos proprietários;</p> <p>Grande resistência à mudança;</p> <p>Cobranças de sacrifícios anteriores;</p> <p>E o “hoje” é importante.</p> | <p>Desvantagens</p> <p>Um dos sócios por ter uma visão mais ampla no negócio, menospreza a ideia do outro sócio;</p> <p>Quando houve a briga entre os sócios foi cogitada a ideia de vender a sua parte houve revolta da família perante a situação;</p> <p>Existia uma resistência por parte de um sócio sobre as mudanças, pensamentos negativos que não daria certo, melhor esperar para mudar;</p> <p>Havia cobranças que um fez mais que outro, se doou mais que o outro para o negocio fluir;</p> <p>Pensamento de um dos sócios que somente o hoje era importante, sem pensar no amanhã.</p> |

Fonte: Adaptação de Gallo et al. (1996).



Com essa mudança o lucro começou a diminuir. O que se ganhava era para comprar os insumos para manter a pizzaria. Tudo isso passou a acontecer na gestão da matriarca. A pizzaria começou a apresentar dívidas que não eram pagas. A qualidade começou a cair. Muitas vezes, pela falta de insumos, os clientes ligavam e algumas pizzas não podiam ser feitas por não ter.

Completados um ano de empresa, tiveram que recorrer ao banco para solicitar empréstimo para poder pagar as contas e salários das funcionárias, informado pelo irmão mais novo na entrevista. O que estava se ganhando não cobria os custos da empresa, inclusive o aluguel do local, tiraram um valor alto e ficaram com a prestação de empréstimo para pagar.

Devido a todos esses problemas os funcionários se desmotivaram e uma delas, que era uma ótima funcionária, pediu para sair da empresa, pois informou que conseguiu um emprego em outra lancheria. Afetou até os funcionários os conflitos que estavam ocorrendo na gestão. A clientela insatisfeita com o atendimento da pizzaria, por muitas vezes não ter as pizzas dos seus gostos. Situação observada na época.

Uma das funcionárias que saiu, afirmou que a comunicação com os gerentes estava complicada, cada um dava uma orientação sobre um determinado processo, se sentia perdida e não sabia em quem ela buscava a orientação correta. Após a gestão da mãe, a situação começou a se complicar de vez. A mãe parecia ser muito mandona, tinha opinião e não aceitava o contrário, o que começou a gerar conflito entre os funcionários e fofocas de um para outro, gerou, até mal entendidos entre eles com a mãe, situação vivenciada quando tive um período na empresa a trabalho. Trazendo essa situação para o hoje, a mãe não soube lidar com as funcionárias, pela falta de conhecimento gerou um atrito entre elas desnecessário, havendo desmotivação entre eles e até que começaram a pedir para sair. Essas situações e problemas com funcionários não deve ser resolvido assim e sim conversando com cada em particular, não deixando gerar situações desconfortáveis.

Todas essas situações ocorridas na empresa indicaram uma inevitável falência. A empresa já não tinha mais como se manter, o atendimento começou a



cair e as contas começaram a vencer, só gerando dívida e nada de receita conforme o contador mostrou. Não existia mais marketing para ganhar a clientela, a qualidade das pizzas também já não era mais a mesma.

Conforme contato com o contador da empresa, no início se tinha lucros. A empresa gerou no início um bom faturamento, pagavam os impostos tudo corretamente como deveria ser. Só que os atritos familiares prejudicaram a gestão da empresa, que não conseguiram manter de uma forma equilibrada, tiveram no decorrer a demissão de uma funcionária que gerou um custo que não estava no plano, já que a empresa não vinha faturando bem.

5 CONCLUSÃO

Através do estudo realizado e metodologia utilizada para análise dos dados, ficou claro que houve conflito familiar na empresa pesquisada. Não é a única causa da falência, mas foi um dos fatores agravantes para que isso acontecesse. No início, com a gestão dos irmãos a empresa estava andando bem, mesmo que com pouco planejamento. A visão deles em crescer e fazer a empresa dar certo era positiva no ramo escolhido por eles. A ideia de pizza em cone, um formato diferenciado e por ser nova na cidade deles. O negócio era viável e tinha grandes chances de dar certo no mercado de alimentação.

Com a análise dos dados identificou-se que no passar do tempo a matriarca, que era somente acionista e não tinha parte na gestão, começou a se envolver nas decisões e gerando muitas vezes uma gestão em duplicidade entre eles. Isso ocasionou conflito com o filho mais novo. O relacionamento entre eles ficou complicado, o filho mais novo para não deixar afetar a relação entre família saiu da gestão da empresa.

Após sua saída e com a mãe de fato assumindo o cargo de gestão, começaram os problemas que levaram a empresa à falência. Por não ter conhecimentos e sem visão do negócio tudo começou a ir por água abaixo, não



passaram a ter mais controle do que se comprava e gastava, não tinha mais fornecedores. Passaram a comprar em mercado onde tudo é mais caro, não tinha visão da análise de custos, as precificações que podiam ocorrer com este fator que ela estava utilizando, até que a empresa precisou recorrer ao banco para fazer empréstimos para pagar as contas.

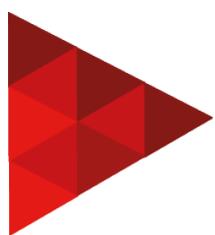
Devido a isso, a qualidade das pizzas começou a cair, mesmo comprando produtos mais caros. Alguns sabores que existem no cardápio não estavam sempre disponíveis, gerando uma insatisfação do cliente. A qualidade começou a cair, já não era mais como antes, afetando também os funcionários da empresa. Por não saber gerenciar e coordenar os funcionários foi atingido o RH, até que funcionários pediram demissão. O marketing que era feito antes para anunciar a pizzaria e panfletos pela cidade com novidades também passou a não existir mais, ficando somente visto para quem buscasse conhecer ou clientes que já existiam isso passou a não ter mais, empresa ficou esquecida.

Com todos os fatores citados foram as causas da falência da empresa, a partir que uma pessoa sem conhecimento e visão do negócio, sem objetivos alinhados para o seu crescimento da empresa não tem como dar certo. Sabe-se que existem várias empresas familiares de sucesso no mercado que possivelmente no início também passaram por problemas como todas em geral.

O fator importante no caso da empresa familiar e não deixar que a situação família se envolva no negócio, isso deve ficar claro para os membros da família que a empresa é o negócio para a mudança do futuro deles e todos devem estar alinhados a isso e ficar claro para todos os papéis de cada um dentro da organização, assim não deixando afetar os processos da empresa.

Segundo o psicólogo institucional José Bleger a caracterização da dinâmica do grupo familiar em termos de estrutura de comportamento é um dos instrumentos mais válidos e mais frutíferos, a concepção das estruturas de comportamentos se relaciona com a teoria das relações objetais e também com a teoria da comunicação. (BLEGER, 1984, p. 106).

Uma ideia de trabalho para um próximo estudo seria trabalhar o grupo familiar antes de abrir o negócio, podendo ser um trabalho com um psicólogo institucional para ajudar cada membro qual é o seu papel dentro da organização.



REFERÊNCIAS

- BLEGER, José. **Psico-Higiene e Psicologia Institucional**. Porto Alegre. Artmed, 1984.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa: uma ideia, uma paixão e plano de negócios**. São Paulo: Sextante, 2008.
- FIORELLI, José Osmir; MALHADOS JUNIOR, Marcos Julio Olivé; MORAES, Daniel Lopes de. **Psicologia na Mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais**. São Paulo. LTR, 2004.
- GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **Gestão das Empresas Familiares**. São Paulo: Almedin, 1996.
- GERSICK, Kelin E. et al. **De Geração para Geração: Ciclos de vida das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 4. ed. São Paulo. Pioneira, 1993.
- LOURENZO, Armando. **Empresa Familiar: profissionalização, sucessão e conflitos**. http://www2.uol.com.br/modabrasil/gestao/como_cuidar_sucessao/index2.htm. Acesso em 31 ago. 2014.
- MACHADO, J. R. **A Arte de Administrar: Pequenos Negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo Atlas, 2003.
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo. Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas. 1999.



PASSOS, Édio; BERNHOEF, Renata T.; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, Família, Negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

NAJBERG, Sheila. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n.157, fev. 2002.

TONDO, Claudio. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

WERNER, René A. **Família e Negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri: Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil. Acesso em: 26 out. 2014.

http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf
Acesso em: 19 out. 2014.

http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=66 . Acesso em: 19 out. 2014.

http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410. Acesso em: 30 ago. 2014.