



PROCESSO DECISÓRIO EM UMA MPE: O DILEMA DE ROBSON PAI E ROBSON FILHO

THE DECISION-MAKING PROCESS IN A SMALL, FAMILY-RUN BUSINESS: THE
DILEMMA OF THE ROBSONS, FATHER AND SON

PROCESO DECISORIO EN UNA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA: EL DILEMA DE
ROBSON PADRE Y ROBSON HIJO

JUSSARA JESSICA PEREIRA

Doutora

Fundação Getúlio Vargas de São Paulo - Brasil

ORCID: 0000-0003-3202-8414

jussarajpereira@gmail.com

MONICA CARVALHO ALVES CAPPELLE

Doutora

ORCID: 0000-0002-0095-3405

Universidade Federal de Lavras - Brasil

edmo@ufla.br

ANA FLÁVIA REZENDE

Doutoranda

ORCID: 0000-0002-1926-0174

Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil

anaflaviarezendee@gmail.com

ALICE DE FREITAS OLETO

Doutora

ORCID: 0000-0002-2582-7413

Centro Universitário Unihorizontes - Brasil

aliceoleto@hotmail.com

Submetido em: 12/03/2019

Aprovado em: 28/04/2021



LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



Doi: 10. 14210/alcance.v28n3(set/dez).p408-420

RESUMO

Dilema: a partir da discussão entre dois gestores, de gerações distintas, surge o dilema de avaliar uma decisão tomada. O dilema centra-se em analisar como tal decisão afeta os interesses da empresa, dos sócios, bem como outras partes interessadas.

Objetivo educacional: trazer uma reflexão quanto ao processo de gestão em ambiente empresarial familiar, destacando questões como processo de tomada de decisão, liderança, relações de poder, estilos de gestão, comportamento humano nas organizações e planejamento estratégico.

Contextualização: a tomada de decisão exige a transformação dos dados em ação de modo que a qualidade da decisão seja a peça-chave para o sucesso de uma organização. A *Paper & Art* é uma empresa familiar, localizada em Minas Gerais, Brasil, e possui sete funcionários. O caso de ensino tem como foco a história de pai e filho que, ao comandarem um comércio no ramo de papelaria, se deparam com desafios que exigem a necessidade de combinar os esforços dos envolvidos, evitando que as disparidades de objetivos dos membros prejudiquem a empresa.

Tema principal: o caso possibilita discussões sobre processos decisórios, qualidade da decisão e conflitos entre gerações nas empresas familiares.

Público: o caso pode ser aplicado a estudantes de negócios e em disciplinas de graduação ou pós-graduação que envolva decisões, poder e conflito.

Originalidade / valor: na situação real apresentada, existe a necessidade de combinar os esforços dos envolvidos, evitando que as disparidades de objetivos dos membros prejudiquem a empresa. Esta é a originalidade do caso.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Processo Decisório, Conflito.

ABSTRACT

Dilemma: a discussion between two managers, from different generations, raised the dilemma of evaluating a decision made. This dilemma focuses on analysing how such a decision affects the interests of the company, the partners, as well as other stakeholders.

Educational objective: to reflect upon the management process in a family business environment, highlighting issues such as decision-making, leadership, power relations, management styles, human behaviour in organizations and strategic planning.

Contextualization: the decision-making process requires transforming data into action; therefore, the quality of the decision is the key for the success of an organization. Paper & Art is a family business, located in Minas Gerais, Brazil, and has seven employees. The teaching case focuses on the story of a father and son who, when running a business in the stationery industry, are faced with challenges that require the need to combine the efforts of those involved, preventing disparities in the objectives of the members from harming the company.

Main theme: the case enables discussions on decision-making processes, decision quality and conflicts between generations in family businesses.

Audience: the case can be applied to business students and in undergraduate or graduate disciplines that involve decisions, power and conflict.

Originality / value: the combination of the efforts of those involved is necessary for the context presented, it could prevent disparities in the members' goals and harm the company. This is the originality of the case.

Key words: Family Business, Decision Making Process, Conflict.

RESUMEN

Dilema: de la discusión entre dos directivos, de distintas generaciones, surge el dilema de evaluar una decisión tomada. El dilema se centra en analizar cómo tal decisión afecta los intereses de la empresa, los socios y otras partes interesadas.

Objetivo educativo: reflexionar sobre la discusión sobre la gestión en un entorno empresarial familiar, destacando temas como la toma de decisiones, el liderazgo, las relaciones de poder, los estilos de gestión, el comportamiento humano en las organizaciones y la planificación estratégica.

Contextualización: la toma de decisiones requiere transformar los datos en acción para que la calidad de la decisión sea la clave del éxito de una organización. Paper & Art es una empresa familiar, ubicada en Minas Gerais, Brasil, y tiene siete empleados. El caso se centra en la historia de un padre y un hijo que, al dirigir un negocio en la industria de la papelería, se enfrentan a desafíos que requieren la necesidad de aunar esfuerzos de los involucrados, evitando que las disparidades en los objetivos de los integrantes perjudiquen a la empresa.

Tema principal: el caso posibilita discusiones sobre los procesos de toma de decisiones, la calidad de las decisiones y los conflictos entre generaciones en las empresas familiares.

Audiencia: El caso se puede aplicar a estudiantes de negocios y en disciplinas de pregrado o posgrado que involucran decisiones, poder y conflicto.

Originalidad / valor: en la situación actual que se presenta, es necesario aunar esfuerzos de los involucrados, evitando que las disparidades en los objetivos de los socios perjudiquen a la empresa. Ésta es la originalidad del caso.

Palabras clave: Negocio familiar, toma de decisiones, conflicto.

INTRODUÇÃO

Este caso de ensino apresenta a história de uma empresa familiar varejista, a *Paper & Art*, que atua no comércio de material de papelaria, cujo foco está basicamente no conflito existente nessa organização. O texto apresenta a trajetória profissional de pai e filho que trabalham em conjunto nessa empresa, bem como as características pessoais de cada um que influenciam no modo como se relacionam e exercem suas atividades.

As organizações são compostas por grupos que podem possuir interesses distintos. No contexto organizacional, é comum combinar esforços para que as inter-relações complexas não prejudiquem a empresa (Freire et al., 2010). As empresas familiares são uma forma especial e particular de viver e trabalhar juntos, são assim também os conflitos no contexto dessa forma organizacional (McKee, Madden, Kellermanns & Eddleston, 2014). Isso sugere que, em cada empresa familiar, baseando-se no contexto em que ela está inserida, pode haver um tipo de conflito entre os seus agentes.

O negócio é, na maioria dos casos, uma fonte de orgulho para a família e para os funcionários. No entanto, quando se encara a perspectiva de crescimento do negócio, a propriedade/controlado familiar nas operações das empresas familiares vai sendo desafiada pela manutenção da riqueza e status familiar (Pounder, 2015).

Quanto ao setor de papelaria, é sabido que ele tem maior procura por materiais escolares nos meses anteriores ao início de um novo ano letivo. Por isso, seus maiores desafios são prosperar no resto do ano e competir com as organizações de grande porte do setor que vendem pela internet. Donos de pequenos negócios do ramo, como a organização do presente caso, sabem dessas dificuldades, mas também entendem que é possível obter sucesso com planejamento e atenção aos desejos dos clientes. Assim, por meio da narração dessa história, o texto aponta os conflitos que permeiam o cotidiano desse ambiente. A *Paper & Art* situa-se em uma cidade do interior de Minas Gerais que possui aproximadamente 56.000 (cinquenta e seis mil) habitantes conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020). A empresa em questão atua no setor terciário, presta serviço de venda de materiais de papelaria e está localizada na região central da cidade, na qual se concentra a maior parte do comércio. Alguns itens básicos vendidos na loja são artigos de papelaria, livros infantis, cópias xerográficas, material de escritório, presentes em geral e suprimentos de informática. Poucas são as oportunidades em que um aluno de graduação pode se deparar com conflitos em empresas familiares. Diante disso, e motivados(as) por uma inquietação que acompanhava os(as) autores(as) ainda na época de graduação, este estudo de caso visa refletir sobre situações diárias de conflito no ambiente organizacional. Situações comuns e ordinárias que envolvem disparidade de interesse entre as partes que coordenam as áreas prioritárias de uma empresa. A seguir, apresenta-se a descrição do caso.

O CASO

O perfil dos dois Sócios

Em empresas como a *Paper & Art*, a identidade dos líderes tem um papel fundamental na disseminação dos valores organizacionais. Vamos observar um breve perfil dos envolvidos nesta situação!

Robson pai tem 54 (cinquenta e quatro) anos, é o patriarca e possui um perfil majoritariamente racional, pouco intuitivo e centralizador. Sente-se mais à vontade para negociações maiores e é o responsável por capitalizar a maior parte dos recursos financeiros da empresa, sempre os reinvestindo na papelaria, de modo a aumentar o patrimônio. Em nove anos de constituição da papelaria em empresa legal, ele conseguiu duplicar seu patrimônio por diversas vezes. Gosta de raciocinar muito antes de tomar uma decisão, muito embora possa raciocinar tanto ao ponto de deixar as

oportunidades passarem, “e aí, já não há possibilidades de voltar atrás”. Robson pai sempre foi tratado por funcionários, fornecedores e clientes como primeiro sócio.

Já Robson filho, também conhecido como Junior, tem 28 (vinte e oito) anos e uma mente muito criativa. Embora, algumas vezes, “meta os pés pelas mãos”, pois costuma tomar decisões baseadas no apelo emocional, é ele quem, frequentemente, lança promoções, conquista novos clientes, divulga a loja em *websites*, além de ter um olhar acurado para perceber o potencial de novos produtos e sua inserção no mercado. Ele sempre aposta em personagens de desenhos animados ou filmes que farão sucesso no período volta às aulas, por exemplo.

Uma de suas ideias que teve um potencial inigualável foi a promoção dos 30% *off* sobre os valores de mochilas de carrinho e lancheiras que estavam em alto estoque. Tal ideia impulsionou as vendas em 65% e diminuiu em 27% o custo que a empresa tinha com o alto estoque e depreciação de produtos que não foram vendidos no período volta às aulas. Junior é tratado como segundo sócio. Ele é quem mais disponibiliza sua força de trabalho, habilidades técnicas e mercadológicas para a organização.

Se, por um lado, Junior é impulsivo e emocional, Robson pai é racional e cético. São duas personalidades distintas coexistindo e coordenando um mesmo espaço organizacional. Esses dois sujeitos, frequentemente, entram em conflito. O primeiro, Junior, atrasa alguns processos decisórios da empresa e a impede de se profissionalizar e crescer por estar sobrecarregado e não delegar as funções aos funcionários, o que gera motivos de stress. Ademais, ele exerce pouca liderança sobre os outros funcionários, tem uma personalidade mais passiva, além de gostar de assumir riscos. O segundo, Robson pai, por adotar um estilo de gestão patriarcal-familiar, marcado por uma liderança carismática, tem uma personalidade conservadora e racional, além de possuir aversão a riscos. No entanto, este último sócio é detentor da maior parte do capital. É ele quem mais investe financeiramente na manutenção da empresa e, portanto, costuma aceitar poucas sugestões de inovação do seu filho.

Origem da *Paper & Art*, produtos e serviços

A papelaria *Paper & Art* iniciou sua história no interior do Estado de Minas Gerais, ao final de 1998 e início de 1999. Inicialmente, tinha como atividade principal a reprodução xerográfica, e, desde então, ficou conhecida pela qualidade de seus serviços e pelo comprometimento com o cliente. Foi no ano de 2007 que a papelaria adquiriu o status de empresa formal, constituindo-se sobre o título jurídico de Micro e Pequena Empresa (MPE). Nesse mesmo ano, a empresa transformou sua atividade e assumiu sua vocação como papelaria e, hoje, oferece ao comércio varejista artigos de papelaria, livros infantis, cópias xerográficas, material de escritório, presentes em geral e suprimentos de informática. Trata-se de uma empresa familiar e tem como representantes legais seus sócios e proprietários Robson Pai e Robson Filho (vulgo Junior).

Para que as atividades pudessem ser ampliadas, os sócios proprietários contaram com o financiamento do PROGER (Programa de Geração de Empresas), que possibilitou a consolidação da empresa. O Programa de Geração de Emprego e Renda no Setor Urbano (PROGER Urbano: Investimento do Banco do Nordeste) é um programa que visa apoiar a implantação, ampliação, modernização ou reforma de empresas constituídas no meio urbano, buscando promover a geração ou manutenção de trabalho e renda na região.

Nesses nove anos de papelaria, a empresa solidificou seu espaço no mercado, está situada em umas das principais avenidas da cidade. Busca constantemente atender todos os tipos de clientes e possíveis consumidores abrangendo em seu leque estudantes, empresários, crianças, escolas, entre outros. Desde sempre a papelaria se apoiou em duas características conhecidas como muito importantes: estar sempre atualizada com as tendências e novidades do mercado; e garantir o respeito aos seus clientes. Tais atributos são sintetizados na descrição da missão, visão e valores da empresa, descritas na Figura 1.

Papelaria <i>Paper & Art</i>	
Missão	Investir sempre no bom atendimento, no conforto do cliente e na qualidade dos produtos; preço acessível, inovação de produtos, facilidade nas compras dos clientes.
Visão	Tornar-se referência no mercado de papelaria na cidade do interior de Minas Gerais, multiplicar os serviços com atendimento de qualidade e investir no relacionamento com as escolas, indústrias e demais empresas.
Valores	Ética, confiabilidade, segurança, comprometimento.

Figura 1. Descrição da Missão, Visão e Valores da Papelaria *Paper & Art*

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Mercado de atuação: o ciclo de volta às aulas e o ciclo comum

Os sócios da *Paper & Art* fazem a separação entre dois momentos ao longo do ano, devido à existência de sazonalidade em suas atividades. Esses períodos são determinados, respectivamente, de período volta às aulas e ciclo comum.

O ciclo de volta às aulas é o mais complexo para ser administrado, pois requer planejamento tanto na quantidade comprada de materiais para revenda como também no preço que as mercadorias vão receber ao serem colocadas nas prateleiras, mantendo-se competitivas, em relação aos preços do mercado. É necessário, nesse ciclo, o planejamento das formas de captação de recursos financeiros com as vendas e alocação dos mesmos recursos para honrar os compromissos da empresa, seja com: colaboradores, fornecedores, sócios, entre outras obrigações. Esse ciclo tem uma complexa dinâmica para ser administrada. Estão entre as preocupações dos sócios, durante esse período: o marketing, os concorrentes temporários com vendas de mochilas, lancheiras e cadernos, os recursos humanos, treinamentos e a necessidade de contratação de novos funcionários para auxiliar nas vendas. Observa-se que o ciclo de volta às aulas exige o recurso e a estrutura certa, no momento certo. Na Figura 2, são descritas as atividades da empresa durante ambos os ciclos.

Ciclo	Período	Características
1º Ciclo: Volta às Aulas	Dezembro a Março	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo preço; • Diferenciação dos produtos: acontece por meio do investimento em estrutura física, capacitação dos funcionários e venda de produtos licenciados, sendo que alguns destes produtos são de personagens tradicionais, como Barbie, Mickey e Minnie, Batman, Ben 10, entre outros que, diversas vezes, são também encontrados em outros concorrentes. Entretanto, a empresa se diferencia ao optar em oferecer também aqueles personagens que fogem do padrão disponibilizado pelos outros concorrentes e que se configuram em tendências do ano como: Princesinha Sophia, Minions, PeppaPig, Monster High, Max Steel, Iron Man, Capitão América, MMA, Carros, Homem Aranha, Galinha Pintadinha. Sempre de olho nas novidades da Feira Escolar Office Brasil.
2º Ciclo: Ciclo comum	Abril a Novembro	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia utilizada após o período volta às aulas é a estratégia híbrida, ou seja, a interação entre o baixo preço, a intimidade com o cliente (serviço à medida) e a liderança do produto (inovação). Entretanto, neste período a Papelaria tenta buscar primordialmente o baixo preço, participando de licitações dos órgãos públicos e cotações dos órgãos privados. • Baixo Preço: para participar de licitações e ter poder de barganha negocia-se o preço até que as partes estejam satisfeitas com a negociação; • <i>Layout</i> físico confortável: a papelaria é bem ampla e arejada, os produtos são bem-dispostos e de fácil localização; • Praticidade nas vendas: vendas por cartão, descontos à vista no dinheiro, fácil negociação.

Figura 2. Descrição dos ciclos de atividade da Papelaria Paper & Art.

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Ciclo comum, materiais de escritório:

- ✓ Custo com estoque: 10% sobre o montante necessário.
- ✓ Montante necessário: R\$ 50.991,23.
- ✓ Fornecedor 1: R\$ 32.499,62 – materiais para escritório.
- ✓ Fornecedor 2: R\$ 18.491,61 – produtos escolares.

A estratégia utilizada após o período de volta às aulas é a estratégia híbrida. Os funcionários buscam aliar o bom atendimento ao baixo preço. É muito comum, nessa época, que os maiores compradores sejam empresas que buscam materiais para seus escritórios. Outro ponto forte também são as festividades como, por exemplo, dia dos namorados, festas juninas, dia das crianças e Natal. Em determinadas épocas, é comum que os clientes busquem por papéis especiais, presentes e brinquedos pedagógicos para crianças.

Período Volta às aulas:

- ✓ Custo com estoque: 10 % sobre o montante necessário.
- ✓ Montante necessário: R\$ 70.841,73.
- ✓ Fornecedor 1: R\$ 29.919,98 – cadernos e demais produtos de papelaria.
- ✓ Fornecedor 2: R\$ 8.346,15 – produtos de armarinho.
- ✓ Fornecedor 3: R\$ 32.575,60 – mochilas, lancheiras e estojos.

No período de volta às aulas, que se estende de dezembro a março de cada ano, a papelaria faz a utilização da estratégia de diferenciação, que se caracteriza pelo investimento na imagem, na estrutura e *layout* da empresa, na capacitação, mesmo que pouca, dos funcionários para o atendimento e ambiente agradável ao cliente. Nessa época, investe-se em diferenciação em relação aos outros concorrentes, oferecendo produtos e serviços não comuns, visto que, nessa época, são muitos os comércios que aproveitam da sazonalidade do mercado para oferecer também produtos escolares. Tais estabelecimentos são apelidados “carinhosamente”, dentro da empresa, de “oportunistas ou paraquedistas”, pois só comercializam produtos de papelaria nessa época.

O ciclo de venda do período volta às aulas se estende de dezembro a março, entretanto, para os funcionários da empresa, o planejamento desse período inicia-se em setembro, após o anúncio das novidades na Escolar Office Brasil, feira internacional de produtos para papelarias, escritórios e escolas. “A Escolar Office Brasil é a principal feira de negócios de produto para papelarias e reúne anualmente importantes empresas do segmento para o lançamento de um mix de produtos” (Escolar Office Brasil, 2015).

Assim, os funcionários pesquisam as tendências, estimando as quantidades a serem compradas, fazendo levantamento de estoque e análise do histórico de dados que a empresa guarda do período de volta às aulas. E, após a chegada do material comprado é que acontece pesquisa dos preços no mercado. Isso acontece tardiamente por dois motivos: o primeiro refere-se ao fato de ser uma empresa familiar que concentra a administração de suas atividades nos sócios da empresa que ficam sobrecarregados, o segundo motivo está relacionado à volatilidade do mercado de papelarias. Há empresas no setor que optam em trabalhar com produtos que não possuem licença dos personagens, ou seja, uma mochila da Barbie pode custar de R\$ 30,00 (não licenciada) a R\$ 140,00 (produto licenciado), por isso é necessário a análise da mercadoria com prévia visualização do produto e certificação.

Na cidade onde a papelaria está sediada, drogarias, supermercados, lojas de presente, mercearias, bares, camelôs, lojas de roupas e muitos outros oferecem, no período volta às aulas, materiais básicos como mochilas e cadernos, e a concorrência neste período é infinitamente maior. Dessa forma, a estratégia de planejamento proposta pela papelaria *Paper & Art* é oferecer produtos inovadores, excelência em atendimento ao cliente e *layout* que reforce a beleza do produto, acredita-se que, com essa estratégia, a Papelaria consiga alcançar a meta de dobrar seu faturamento no período volta às aulas.

Dilema: Vamos dividir os lucros!

Robson pai vive dizendo que gostaria de delegar mais autoridade a Júnior, mas crê que o filho seja imaturo, e, portanto, despreparado para tal empreitada. Um exemplo disso é o episódio do “vamos dividir os lucros!”.

Passando por um ano de pouca prosperidade nas vendas da papelaria no ciclo de volta às aulas no ano de 2012, no qual a empresa por pouco não conseguiu honrar seus compromissos com fornecedores, além de ter aumentado em 50% a quantidade de material estocada e, conseqüentemente, os gastos com estoque, a empresa finalmente conseguiu alavancar suas vendas no ano de 2014. Era preciso ter em mente que, quanto maior a disponibilidade de certo produto nesta época da volta às aulas, menor será seu preço final.

Após esse momento menos próspero, Robson Pai e Junior decidiram juntar um montante para recorrer em situações de crises. Algum tempo depois, a meta foi alcançada e ultrapassada. Robson Pai, na posição de captador de recursos, contribuiu para que essa meta fosse alcançada. Agora, ele estava menos preocupado e sabia que, se algo desse errado nas vendas do próximo ano, ele poderia recorrer ao montante. Júnior, por sua vez, ficou encarregado de elaborar estratégias para manter o nível de vendas, para não ter que mexer nesse capital que seria um suporte em situações adversas. Junior também conseguiu ter êxito em suas atividades, e o montante só foi crescendo. Eles obtiveram uma arrecadação total de R\$120.000,00 que estava destinada para emergências.

Depois de tanta dedicação e trabalho para captar recursos, em uma reunião a portas fechadas, Junior ficou muito animado com os resultados da empresa e começou a cogitar a possibilidade de divisão de lucros, o que incluía dividir todo o capital acumulado para as situações de crise ao meio (metade para o pai e metade para o filho), já que a empresa vivia um momento próspero.

Robson pai não concordou com a proposta do filho e, ao perder a paciência, saiu da sala de reuniões em sentido ao hall de vendas da *Paper & Art*, esbravejando com o filho e tecendo críticas ao estilo de gestão deste em frente aos funcionários e clientes que estavam presentes no momento do desentendimento.

Junior, porém, estava decidido a convencer Robson pai e saiu à sua procura. Tentou argumentar com o pai como a divisão poderia ser benéfica, mas não foi suficiente para que o detentor do status de primeira geração concordasse com as ideias do filho (segunda geração).

NOTAS DE ENSINO

O presente caso de ensino tem por objetivo trazer uma reflexão quanto à discussão sobre gestão em ambiente empresarial familiar e destaca, em especial, questões como processo de tomada de decisão, liderança, relações de poder, estilos de gestão, comportamento humano nas organizações e planejamento estratégico. Ademais, estabelece em um ambiente propício ao diálogo e dialogicidade, como a sala de aula, a problematização sobre assuntos que impactam profundamente as vivências e o cotidiano de empresas familiares. É importante que tanto os professores quanto os alunos mantenham uma postura aberta, crítica e reflexiva sobre as temáticas abordadas. O caso tem como foco a história de pai e filho que, ao comandarem um comércio no ramo de papelaria, se deparam com desafios que exigem a necessidade de combinar os esforços dos envolvidos, evitando que as disparidades de objetivos dos membros prejudiquem a empresa.

Objetivos Educacionais

Por meio deste caso, pretende-se discutir problemas recorrentes no ambiente organizacional, em especial nos microempreendimentos familiares. A intenção é estimular os discentes a refletirem e proporem soluções adequadas para a realidade apresentada. Ademais, tem-se como objetivo aproximar as discussões teóricas à realidade prática.

Este caso para ensino pode ser útil ao promover discussões e debates que estejam relacionados às relações de poder e conflitos organizacionais, gestão de pessoas, funções dos gestores, dinâmica organizacional em empresas familiares, bem como processo decisório que são permeados por conflitos de interesses, formas autoritárias de gestão, desafios da inserção de uma administração profissional e promoção de interesses específicos e pode ser lido em alguns minutos.

Este caso é capaz também de fornecer aos leitores bases para a compreensão sobre o comportamento humano nas organizações, pautando-se na resolução de problemas que se referem ao processo decisório, relações de poder e conflito no trabalho. Ademais, espera-se que este caso possibilite aos envolvidos o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas relevantes ao sucesso gerencial, habituar os estudantes à dinâmica organizacional de uma organização familiar, além de ilustrar aulas expositivas. No que tange à utilização recomendada, o caso pode ser utilizado como material didático para disciplinas de cursos de graduação em Administração, cursos técnicos e de aperfeiçoamento que versem sobre comportamento humano nas organizações, poder, simbolismo e trabalho, planejamento estratégico e tomada de decisão. As discussões podem ser feitas em grupos ou individualmente, com o objetivo de que os discentes possam expor e discutir as suas percepções acerca da situação proposta.

Sugere-se que o docente estimule a leitura prévia do caso pelos discentes, orientando-os a fazerem anotações prévias de pontos que julguem relevantes. Assim, o tempo de aula poderá ser melhor aproveitado na discussão e aprofundamento sobre a situação-problema apresentada pelo caso de ensino. Recomenda-se que os alunos tenham acesso às questões propostas apenas em sala de aula, durante a sua aplicação.

Na fase de aplicação do caso em sala de aula, o docente pode dividir a turma em pequenos grupos para que cada um possa discutir sobre os problemas apresentados, ampliando as possibilidades de solução. Após esse momento de discussão em grupos, o professor pode pedir para que cada grupo apresente suas reflexões e ideias que serão apreciadas por todos. Como o docente é o responsável por mediar a discussão, deve sempre direcionar os alunos a pensarem na realidade apresentada junto das discussões teóricas já desenvolvidas na(s) disciplina(s). Ao final, recomenda-se retomar ao quadro para esclarecer dúvidas remanentes e focalizar pontos importantes, no intuito de fixar os conceitos e as relações apresentadas e analisadas ao longo do caso. Ademais, essa forma de aplicação do caso também pode ser feita em aulas no modelo online, já que as plataformas permitem a possibilidade de criação de salas para a discussão em grupo e posterior retorno à aula para a discussão do caso com toda a turma.

Como pressupõe o método do caso de ensino, mais importante do que responder corretamente aos questionamentos propostos, os alunos devem ser incentivados a sugerir caminhos para que a discussão proporcione ao discente uma oportunidade de aprendizado indutivo sobre os temas.

Fontes de dados

A narrativa deste caso foi construída por meio de notas de campo em uma Papelaria situada no interior do Estado de Minas Gerais, no segundo semestre de 2014. As fontes dos dados foram devidamente citadas e autorizadas pelos proprietários da empresa, mas algumas informações foram omitidas ou modificadas para preservar a identificação da empresa e de seus sócios. Os dados foram levantados por meio de: (1) relatos dos proprietários durante o período de

observação para a construção deste caso; (2) notas em diário de campo e (3) visitas à página do *Facebook* e *Instagram* da empresa.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1) Suponhamos que a organização seja um palco de interesses divergentes, onde se podem identificar diferentes estilos de governo, e o conflito a condição natural de toda organização. Como é possível compreender as relações de poder e conflito organizacional presentes neste caso? Identifique essas relações explicando como e por que cada uma delas ocorre, utilizando exemplos do texto para tornar sua exposição mais coerente, aliando o tipo de poder e conflito existentes na organização.

2) Robson Pai, primeiro sócio proprietário, é considerado a primeira geração da empresa. Júnior, por sua vez, segundo sócio proprietário, é considerado a segunda geração da empresa. Sabe-se que a menor parte das empresas familiares sobrevive em uma segunda geração e uma minoria desprezível suporta a terceira. Com base nisso, discuta de que forma as relações de poder que se estabelecem nessa empresa entre esses dois sujeitos podem levar à ineficiência dos processos decisórios desta, impedindo-a de se profissionalizar e perpetuar no mercado nesta segunda geração.

3) A coexistência de duas gerações de uma família (pai e filho) em um mesmo ambiente organizacional pode condicionar situações que permitam que a cultura familiar penetre na esfera da empresa, marcando-a com os seus valores. Esses valores, por sua vez, determinam comportamentos específicos de uma relação pai e filho, em que um manda e o outro obedece, sem a oportunidade de uma negociação. Nesse sentido, quais ferramentas da administração profissional poderiam ser utilizadas para minimizar os conflitos de interesses entre esses dois sujeitos?

4) A decisão de não divisão de lucros, tomada por Robson Pai, foi a melhor decisão a ser tomada? Justifique, levando em consideração os interesses de crescimento e perpetuação no mercado.

5) Sugira uma possível decisão que poderia ser tomada por ambos os sócios e que beneficiasse tanto os interesses do primeiro sócio, de reinvestir na empresa e não desonrar os compromissos com os colaboradores, fornecedores e credores da empresa, quanto os do segundo sócio, de desfrutar do capital investido na empresa.

6) Você acredita que é necessário implantar um sistema de gestão para a melhoria dos processos internos da *Paper & Art*? Se sim, de que forma Robson Pai e Júnior devem fazer isso?

7) Conforme as personalidades dos personagens descritos, identifique como as características de cada um interferem em seu modo de realizar as atividades e como isso pode criar conflitos entre eles.

8) Baseando-se no texto “Administração de conflitos”, sugerido na bibliografia recomendada, identifique as possíveis causas de conflito nesta empresa e as consequências disso. Ainda conforme esse texto, como os dilemas da *Paper & Art* poderiam ser administrados?

9) Diante do caso observado e dos conceitos estudados, explique por que motivo ocorrem conflitos em empresas familiares em geral? Esses conflitos são prejudiciais à organização ou podem gerar consequências positivas para ela?

REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

Conflito e Poder na MPE familiar

A empresa familiar é, em sua diversidade de formatos, um importante instrumento para a economia de um país. Dieleman e Koning (2020) descrevem que as empresas familiares são organizações nas quais indivíduos relacionados por laços familiares exercem influência substancial, por meio de propriedade ou por meio de importantes cargos de gestão. Ou seja, trata-se de um empreendimento que foi crescendo e incorporando os membros da família de seu(sua) fundador(a) (Lanzana, 1999, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997)). Assim, a transição da fase empreendedora para uma empresa familiar normalmente acontece quando os filhos do(a) fundador(a) da empresa nela ingressam como funcionários (Poza, Daugherty, 2020).

Por ser responsável por boa parte da geração de empregos no Brasil, isso já a torna um assunto de grande relevância para ser estudado. As questões relativas à sucessão, à profissionalização e ao crescimento dessas empresas é um tema basilar no ensino em administração. Entretanto, este caso-problema fundamenta-se nas questões de tomada de decisão, focalizando as relações de poder e conflitos decorrentes das decisões centralizadoras que fazem parte do cotidiano da empresa em questão.

Em economias desenvolvidas, as empresas familiares também são importantes. De acordo com Poza e Daugherty (2020), empresas familiares e controladas por famílias respondem por aproximadamente 90 por cento de todas as empresas constituídas nos Estados Unidos, onde operam aproximadamente 17 milhões de empresas familiares.

Freitas e Krai (2010, p. 387) ratificam o crescente interesse nas empresas familiares, alegando que elas “têm sido objeto frequente de observação e estudo em razão do potencial de desenvolvimento que possuem, além do fato de essas organizações terem contribuído muito e ainda contribuirão para o desenvolvimento regional e das comunidades”. Macêdo (2002, p. 2) declara que “no caso do Brasil, a minoria das empresas nacionais é de capital aberto. São, em outras palavras, familiares”. Pereira et al (2012), por sua vez, salienta a relevância econômica e social das organizações familiares, e a apontam como um *locus* em que diversas relações, práticas e dispositivos de controle (formais e informais) são reproduzidas.

De acordo com Cunha e Rocha (2015), o mercado brasileiro apresenta uma série de características particulares no que tange ao tamanho da empresa. Os dados oficiais mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para o ano de 2011, identificaram 4,5 milhões de empresas que geraram 39,3 milhões de trabalhos. A maioria dessas empresas, mais especificamente 99% são micro e pequenas empresas (MPEs) e representam 90% dos empregos formais existentes. Essas empresas também desempenharam um papel considerável na geração de PIB, gerando 20% do seu total.

No contexto internacional sobre empresas familiares, pode-se observar a predominância dos termos *Family Business* e *Family-owned Businesses*, representados pelas iniciais FB. Para os autores alemães Großmann e Schlippe (2015) as *Family Business* são terrenos férteis para o surgimento de conflitos e muitos deles estão diretamente ligados ao desaparecimento delas. Dessa forma, os conflitos constituem uma parte essencial de cada FB e podem ter o poder de sobrepor o seu desempenho, bem como a vida familiar, de forma destrutiva, especialmente os conflitos caracterizados como de relacionamento. Estes, quando altamente escalonados, podem ser vistos como uma falha das FB.

A grande maioria das empresas no mundo é de propriedade familiar ou controlada por famílias. Na Europa, na Ásia, na América Latina e América do Norte, por exemplo, as empresas familiares dominam a economia. Nos EUA, por sua vez, cerca de 80% a 95% de todas as empresas também o são. Mesmo grandes corporações, como a Ford, Novartis, Samsung, Volkswagen, Michelin, Astra Zeneca, Tyson Foods, Cargill, Ikea e Wal-Mart podem ser considerados empresas familiares. Todavia, a maioria das empresas familiares são MPEs, isto é, classificadas como pequenas e médias empresas. Dessa forma, à medida que aumentam a idade, o número de empregados familiares e a riqueza de uma empresa familiar, vai aumentando o conflito devido às diferenças nos objetivos e nas estratégias organizacionais (Alderson, 2015).

Os conflitos nas empresas familiares podem ser tensionados por diversos motivos, e entre eles estão os conflitos interpessoais causados pela rivalidade entre os membros da família, diferenças entre gerações, objetivos e disputas por poder. Isso pressupõe observar o processo de conflito como um sistema comunicativo (Alderson, 2015; Großmann & Schlippe, 2015), cujos efeitos podem ocasionar uma série de dificuldades na administração profissional da empresa

familiar. Assim, muitos desses conflitos decorrem da falta de diálogo, discussão e negociação, para que as partes entrem em um acordo (Morgan, 2006).

Dieleman e Koning (2020) apontam que, em empresas familiares, a identidade dos líderes tem um papel fundamental na disseminação dos sistemas de crenças dentro da organização, especialmente na identificação dos membros com tais sistemas. Assim, o trabalho de identidade dos líderes é moldado por valores pessoais e organizacionais que influenciam as decisões da empresa. No entanto, é possível que, dentro das organizações, os membros tenham múltiplas identidades que podem entrar em conflito (como no caso dos sócios fundadores observados neste caso de ensino).

É natural que os fundadores da família adotem uma identidade empreendedora, promovendo valores unificados em toda a família e no sistema empresarial, como também levando a um maior comportamento empreendedor. Contudo, com o tempo, o sistema familiar se estende a novos membros da família que têm objetivos e prioridades diversas. Dessa forma, conforme a empresa cresce e se torna cada vez mais visível na indústria, ela começa a enfrentar novas pressões para adotar valores e normas institucionalizadas que podem ser incompatíveis com a visão empresarial fundadora da família. Consequentemente, os conflitos vão surgindo à medida que as gerações vão se destoando em relação à visão empreendedora e objetivos empresariais.

Morgan (2006, p. 182), ao considerar a natureza política da organização, afirma que “as escolhas organizacionais sempre implicam uma escolha política” e acrescenta que as organizações não são tão neutras quanto parecem. Para a autora, faz-se mister que as organizações sejam compreendidas como sistemas políticos, visto que essa é uma possibilidade de explorar o significado político das decisões tomadas nas organizações. Dessa forma, entende-se que o poder se configura como prática social, e os seus mecanismos são sustentados por micropoderes sutilmente refinados e distribuídos (Pereira, Oliveira e Carrieri, 2012).

As diferenças de interesses entre os agentes organizacionais propostas por Morgan (2006) implicam que, ao considerar a natureza política e não neutra da organização, existem disputas por poderes que podem culminar em visões conflitantes. A declaração de que as empresas familiares são um “ambiente fértil para o conflito” foi proposta por Harvey e Evans, em 1994 (Großmann & Schlippe, 2015). E, embora os conflitos sejam inevitáveis a todas as organizações, especialmente nas empresas familiares eles são mais comuns. Todavia, também existem muitas empresas familiares que gerenciam bem suas diferenças em prol do benefício da empresa. Os próprios conflitos, quando encarados como fenômenos inerentes a qualquer relação social, não são inteiramente de natureza destrutiva (Kellermanns e Eddleston, 2004; Kellermanns e Eddleston, 2007; McKee, Madden, Kellermanns & Eddleston, 2014)

Qualidade do processo decisório

Empresas familiares são a maioria das empresas existentes no mundo (Astrachan, Astrachan, Campopiano, Baú, 2020). Pesquisas recentes mostraram que elas tendem a agir e tomar decisões de forma mais ética do que suas contrapartes não familiares (Reck, Fischer, Brettel, 2021). Um bom exemplo disso é que as empresas familiares são mais propensas a exibir tendências benevolentes em relação ao bem-estar geral da sociedade, o que, por sua vez, promove o comportamento ético dentro da organização.

Decisão é o processo que, direta ou indiretamente, leva à escolha de ao menos uma dentre diferentes alternativas candidatas a resolver determinado problema. Assim, decide-se quando se seleciona uma escolha. A decisão pode ser percebida por três ângulos: a) sua importância, b) a velocidade exigida para tomar a decisão, c) o grau de individualidade, ou seja, quanto ela impacta os outros a sua volta. Faz-se mister ao gestor que ele identifique algumas fases que podem auxiliar no grau de eficiência e eficácia da decisão, são elas: 1) identificação dos agentes e do tomador de decisão; 2) listagem das alternativas e viabilidade de cada uma; 3) definição dos critérios efetivamente determinantes em termos de completude, operacionalidade; desempenho, ausência de redundância e tamanho mínimo; 4) avaliação das alternativas com base nos critérios estabelecidos; 5) determinação da importância dos critérios; e, por fim, 6) avaliar a qualidade da decisão (Gomes, 2020).

Sabe-se que, nas organizações, as decisões podem ser tomadas com base nos interesses individuais ou em interesses grupais. O primeiro sugere que os indivíduos têm seus próprios interesses e, portanto, perseguem aos seus próprios objetivos, e o segundo envolve atingir o consenso em relação ao interesse do grupo em atingir metas que beneficiem o grupo. Ratificando, Braga (1987, p. 38) salienta que “as metas organizacionais, as limitações, os papéis e os motivos pessoais são variáveis inter-relacionadas e que podem ser acrescentadas à complexidade do processo decisório”.

Lindblom (1981) sugere que o processo decisório envolve controle, poder, interação, influência e que, para compreendê-lo, é necessário conhecer as características dos participantes, bem como o papel que estes desempenham, a autoridade à qual estão submetidos, e a relação entre os membros da organização. Dessa forma, o processo decisório envolve também o reconhecimento de interesses conflitantes, em que as diferentes pessoas tentam promover interesses específicos (Morgan, 2006).

Observou-se que a centralização do poder e a baixa comunicação entre os agentes é um ponto fraco que afeta negativamente o crescimento da empresa. Não há divisões em departamentos, somente duas pessoas gerenciam, mesmo que em conflito, todas as atividades da empresa, sejam elas financeiras: captação e alocação de recursos; recursos humanos: contratação e treinamento; publicitárias: divulgação e escolha dos materiais, entre outras. Nessa dinâmica centralizadora, um dos sócios empresários frequentemente entra em conflito com os outros colaboradores da empresa por estar sobrecarregado e não delegar as funções aos funcionários, o que atrasa alguns processos decisórios da empresa e a impede de se profissionalizar e crescer.

Nas organizações, um aspecto constantemente avaliado na tomada de decisões é o fato de os tomadores de decisões possuírem racionalidade limitada. Desse modo, a compreensão de racionalidade limitada muda a ideia de que a tomada de decisão precisa ser necessariamente ótima, podendo ser satisfatória. A tomada de decisão exige a transformação dos dados em ação, de modo que a qualidade da decisão é a peça-chave para o sucesso de uma organização. Existem quatro modelos de tomada de decisão: 1) o modelo racional, 2) modelo carnegie, 3) modelo incrementista, 4) modelo desestruturado (Moreira-Guedes e Maia, 2017).

No modelo racional, a racionalidade é vista como elemento essencial na tomada de decisão, e os dados são trabalhados de forma lógica sem levar tendências de otimismo ou pessimismo (o gestor tenta escolher a solução com base em alternativas mais realistas e com rigorosidade nos resultados). No modelo da racionalidade limitada, descoberto por Hebert Simon, é impossível o gestor ter acesso a todas as possibilidades de ação, portanto, ele não conseguirá avaliar todas as alternativas necessárias ao processo de tomada de decisão (assim, a escolha da decisão é feita com base na alternativa mais satisfatória e não a perfeita).

Já no modelo incrementista, existe uma crítica ao racionalismo, pois entende-se que não existe apenas uma alternativa correta e sim uma série de alternativas elencadas após análises e avaliações. Ademais, as ações são tratadas de forma flexível até atingir o nível desejado, uma vez que o curso das ações e objetivos podem mudar e a decisão mais adequada é gerada a partir de um consenso entre as partes. Já o modelo desestruturado foi proposto por Henry Mintzberg e enfatiza que os gestores vão acumulando conhecimento ao longo do processo decisório, eles podem retroceder e reavaliar as alternativas, e, a depender da situação, o processo decisório pode ser reiniciado. Isso significa que, no início do processo, o gestor possui pouco conhecimento do problema e das alternativas possíveis. Tal modelo é composto de três partes: identificação, desenvolvimento e seleção, e ao final dessas rotinas de apoio, surge a tomada de decisão (Moreira-Guedes e Maia, 2017).

A partir das descrições dessas rotinas, percebe-se como a decisão de Robson pai poderia ter seguido outros rumos. Especialmente porque Robson pai não abriu possibilidades para a avaliação de alternativas e consenso entre as partes interessadas.

REFERÊNCIAS

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140-156.
- Astrachan, J. H., Astrachan, C. B., Campopiano, G., & Baù, M. (2020). Values, spirituality and religion: Family business and the roots of sustainable ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 637-645.
- Braga, N. (1987). O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 21(3), 35-57.
- Cunha, R. D., & Rocha, T. V. (2015). Export Marketing Strategy and Performance among Micro and Small Brazilian Enterprises. In *Entrepreneurship in International Marketing* (pp. 129-159). Emerald Group Publishing Limited.
- Dieleman, M., & Koning, J. (2020). Articulating values through identity work: Advancing family business ethics research. *Journal of Business Ethics*.
- Escolar Office Brasil. A feira. *Portal da Internet*. Disponível em: <<http://www.escolarofficebrasil.com.br/2016/afeira.asp>>. Acesso em 10/03/2021
- Freitas, E. C., & Krai, L. S. (2010). Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. *REGE Revista de Gestão*, 17(4), 387-402.

- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. *São Paulo: Negócio*. 308p.
- Gomes, L. F. A. M. (2020). Teoria da decisão. Cengage Learning.
- Großmann, S., & Schlippe, A. V. (2015). Family businesses: fertile environments for conflict. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 294-314.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020. Resultado dos Dados Preliminares do Censo – 2020.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Lanzana, A., & Constanzi, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.
- Lindblom, C. E. (1981). *O processo de decisão política*. Ed. Univ. Brasília.
- Macêdo, K. B. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE-eletrônica*, 1(1), 1-12.
- McKee, D., Madden, T. M., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2014). Conflicts in family firms: The good and the bad. *Sage handbook of family business*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moreira-Guedes, B. Maia, F. S (2017). Racionalidade limitada e o processo decisório: uma análise à luz do filme “doze homens e uma sentença”. In: XX SEMEAD Seminários em Administração. Novembro de 2017. ISSN 2177-3866.
- Morgan, G. (1996). Interesses, conflitos e poder: as organizações vistas como sistemas políticos. *Morgan, Imagens da Organização*, São Paulo: Atlas.
- Pereira, R. D., Oliveira, J. L. D., & Carrieri, A. D. P. (2013). O poder, a analítica foucaltiana e possíveis (des) caminhos: uma reflexão sobre as relações de poder em organizações familiares. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional* 10(3).
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2020). Family business. Cengage Learning.
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127.

BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

A literatura sugerida neste caso poderá auxiliar os alunos a refletirem sobre as questões que serão apresentadas, os textos são facilmente encontrados em portais da internet.

- Cardoso, E. R. S., & Silva, A. R. L. D. (2017). A transformação social de uma ferramenta estratégica em uma organização familiar brasileira. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23(3), 173-205.
- Flores, J. E.; Grisci, C. L. I (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração*, v. 47, n. 2, p. 325-337.
- Freitas, E. C.; Barth, M. (2012) De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista de Administração da UFSM*, 5 (3), 549-568.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000) As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas – RAE Light*, 7 (1), 7-12.
- Mcintyre, S. E. (2012) Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25 (2), 295-305.
- Morgan, G. (1996). Interesses, conflitos e poder: as organizações vistas como sistemas políticos. *Morgan, Imagens da Organização*, São Paulo: Atlas.
- Nascimento, E. M.; El Sayed, K. M. (2002) Administração de conflitos. In: COLEÇÃO: Gestão Empresarial. *Gestão do Capital Humano*. Curitiba: Gazeta do povo, p. 47-56.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Teixeira, R. M., & Carvalhal, F. (2013). Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. *Revista Alcance*, 20(3), 345-366.
- Galli, L. C. D. L. A., Arroyo, C. S., Galli, R. A., Prates, G. A., & Anhesini, L. R. (2018). Sucessão familiar x sucessão profissional. *SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho*, 1(1), 225-241.
- Ruffatto, J., Pauli, J., & Ferrão, A. R. (2017). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1), 30-44.