

# **A Mediação de Conflitos Geracionais na Gestão do Marketing Digital: Relato de uma Intervenção em uma Empresa do Ramo Varejista**

**Discente: Lisa Cristina de Andrade**  
**Orientadora: Prof. Dra. Michelle de Castro Carrijo**

## **Resumo**

O presente relato técnico descreve a situação-problema vivenciada em uma empresa familiar do setor varejista, relacionada aos conflitos geracionais quanto à profissionalização do setor de marketing digital. A intervenção ocorreu a partir da atuação de um membro da terceira geração da família, que assumiu, de forma improvisada e emergencial, na pandemia da Covid-19, a comunicação *online* da empresa durante o período de isolamento social. Com o fim da pandemia, surgiram divergências entre a segunda e a terceira geração sobre a continuidade e o investimento necessário para manter e aprimorar as ações de marketing. O objetivo foi relatar o processo de enfrentamento e mediação dos conflitos, evidenciando os desafios para a consolidação de uma gestão estratégica e moderna do marketing. Os resultados indicam que, embora inicialmente resistente, a gestão passou a reconhecer a importância de ações estruturadas e planejadas no ambiente digital. A mediação geracional, por meio de um consultor especializado, como um ator neutro no processo, contribuiu para o avanço da comunicação interna, a modernização da identidade visual da empresa e a readequação do espaço físico. Como contribuição prática, este relato pode contribuir com outras empresas familiares que enfrentam dilemas semelhantes, especialmente, no que se refere à resistência à inovação e a tomada de decisão compartilhada.

**Palavras-chave:** empresa familiar; marketing digital; conflitos geracionais; mediação; sucessão empresarial.

## 1 Introdução

As empresas familiares exercem um papel significativo em todo mundo, em especial, em países em desenvolvimento, como o Brasil, atuando como principais atores na geração de renda, no estímulo à competitividade, na geração de produção, e consequentemente no desenvolvimento econômico dessas regiões, e, além disso, contribuem fundamentalmente na preservação de saberes e práticas que são transmitidos ao longo das gerações. No Brasil, cerca de 90% das empresas possuem perfil familiar, empregando aproximadamente 75% da mão de obra nacional e respondendo por mais da metade do PIB (SEBRAE, 2024).

Embora o conceito de empresa familiar possa variar conforme o enfoque teórico, de modo geral, compreende-se como uma organização que possui dois ou mais membros da mesma família no quadro societário ou de gestão. Nessas empresas, a trajetória familiar se entrelaça à da organização, fazendo com que decisões e estratégias estejam fortemente influenciadas por vínculos afetivos e histórias pessoais (Cadorin, 2023; Macedo, 2023). Ainda segundo os autores, os laços emocionais muitas vezes se sobrepõem aos interesses organizacionais, impactando diretamente na condução do negócio.

Na empresa familiar, “há diferentes momentos históricos desde a fundação, seus percalços para a sobrevivência e seu crescimento até à fase maturidade, sua fixação no mercado” (Monteiro et al., 2022, p. 1453). Essa trajetória marcada por fases distintas pode, entretanto, gerar tensões, especialmente quando há divergência de valores, visões de futuro ou estilos de gestão entre as gerações (Lima, 2016; Pestana; Gomes; Lopes, 2021). Conflitos relacionados à tomada de decisão, à sucessão e à resistência à inovação são comuns, sobretudo quando não existe um processo estruturado de governança ou de mediação das relações (Tobias et al., 2024; Comino, 2022).

No contexto da pandemia da Covid-19, muitas empresas familiares foram forçadas a rever suas práticas e estratégias, especialmente no que se refere à digitalização dos processos e à adoção do marketing digital como ferramenta essencial para garantir a sobrevivência do negócio (Lazaroto; Cunha; Araújo, 2023; Prado; Cappelle; Rezende, 2021). Esse foi o caso da empresa objeto deste estudo, uma loja familiar do ramo varejista de moda, gerida por membros da segunda geração e com envolvimento direto da terceira geração durante a pandemia, especialmente na área do marketing digital.

A intervenção da terceira geração ocorreu de maneira improvisada, a fim de manter a presença digital da loja enquanto o ponto físico estava fechado. No entanto, com o fim do período emergencial, surgiram resistências por parte da gestão em investir de forma estruturada na área, o que desencadeou conflitos geracionais sobre a continuidade e o profissionalismo das ações de marketing. Além do mais, a dificuldade em reconhecer o marketing como setor estratégico e o receio de investir no marketing digital ainda são desafios enfrentados por muitas empresas familiares. Como destacam Lazaroto; Cunha e Araújo (2023, p. 4), o marketing digital é essencial atualmente devido à sua “versatilidade de reunir virtualmente organizações e consumidores do mundo todo em questão de segundos”.

Nesse panorama, considerando-se este relato técnico, prioriza-se a situação-problema enfrentada, atentando às relações interpessoais entre as gerações da empresa familiar, tendo a mediação de conflitos como uma ferramenta relevante para a harmonização das ações referentes ao marketing digital e para o fortalecimento das relações. A mediação trata-se de um processo conduzido por um terceiro imparcial, que facilita o diálogo e a construção de soluções consensuais, sendo especialmente útil quando o vínculo familiar impede o afastamento emocional na tomada de decisões das partes envolvidas (Machado; Rodrigues; Oliveira, 2021; Moore, 1998). Dessa forma, a mediação contribui não apenas para a resolução de impasses, mas também para a preservação dos laços interpessoais e a continuidade sustentável do negócio.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo refletir sobre os impactos dos conflitos geracionais em uma empresa familiar do ramo varejista de moda localizada em São Gotardo- MG, no âmbito da gestão do marketing digital, analisando como a mediação, por meio de um consultor especializado,

atuando como ator neutro no processo, pode atuar como uma estratégia eficiente para preservar vínculos e garantir a estabilidade organizacional. Para tanto, busca-se responder à seguinte pergunta: Como a mediação de conflitos pode contribuir para a sustentabilidade e a continuidade de empresas familiares marcadas por tensões interpessoais entre as gerações, especialmente em momentos de mudança e inovação?

A pesquisa realizada foi à pesquisa-ação, um processo contínuo e cíclico, típico da investigação-ação, em que cada etapa concluída serve como base para o início da próxima (Tripp, 2005). A investigação foi feita pela autora deste artigo, com dados coletados por meio de observação participativa durante o período pós-pandemia (2022-2023), no qual os conflitos foram mediados e as ações consolidadas.

Além disso, é importante ressaltar que o trabalho foi construído com base em um artigo modelo, qual seja, Machado, Rodrigues e Oliveira (2021), que serviu como referência para a sua estrutura e condução da pesquisa.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica sobre as empresas familiares, seus desafios e os principais focos de conflito. Em seguida, aborda-se o conceito e os princípios da mediação de conflitos. Na terceira seção, discute-se o relato da intervenção no setor de marketing digital, relacionando teoria e prática. Por fim, apresentam-se as considerações finais com reflexões sobre os aprendizados, os desafios superados e as contribuições da mediação no contexto analisado.

## 2 Contexto e a realidade observada

As empresas familiares representam uma parcela significativa da economia brasileira, respondendo por cerca de 90% dos negócios no país, segundo dados do IBGE (Revista Brasília, 2024). Apesar de sua relevância, essas organizações enfrentam inúmeros desafios, que vão desde questões simples do cotidiano até decisões estratégicas que envolvem aspectos financeiros e de governança (Pestana; Gomes; Lopes, 2021; Tobias et al., 2024). A gestão nesse tipo de empresa exige cuidados específicos, pois os laços afetivos entre os membros da família podem interferir diretamente nas decisões organizacionais (Machado; Rodrigues; Oliveira, 2021; Comino, 2022).

Segundo Cadorin (2023) e Macedo (2023), os conflitos mais recorrentes nas empresas familiares surgem da sobreposição entre os papéis familiares e empresariais, o que compromete a harmonia e a eficácia na tomada de decisões. Ao mesmo tempo, essas interações também podem representar pontos positivos, como o fortalecimento de valores compartilhados, o comprometimento com a empresa e a conexão com a comunidade local (Carta Capital, 2024; Monteiro et al., 2022).

Além disso, estudos mostram que a ausência de práticas formais de gestão e de sucessão pode comprometer a continuidade do negócio ao longo das gerações (Lima, 2016; Cadorin, 2023). Por outro lado, quando bem estruturadas, essas empresas podem desenvolver uma cultura organizacional sólida, pautada em relações de confiança e na preservação dos princípios familiares (Macedo, 2023; Machado et al., 2021).

Sendo assim, muitas vezes as tomadas de decisões estão enraizadas em valores e entendimentos enraizados a essas origens, direcionando a uma tendência de resistência a mudanças. Principalmente, segundo Tobias et al. (2024, p. 8) “a resistência à modernização gerencial causada pelo processo sucessório”.

No caso da empresa aqui investigada, um empreendimento familiar com 5 colaboradores diretos, localizado no interior de Minas Gerais, que atua no ramo varejista de roupas e acessório, cuja trajetória teve início em 2008. A Pimenta de Cheiro foi uma iniciativa empreendedora de Maria Helena, matriarca da família. O negócio começou de forma modesta, operando no cômodo de sua residência em São Gotardo, com a venda de roupas adquiridas em viagens semanais a São Paulo e Goiânia. Apesar dos recursos financeiros limitados, a estratégia de reposição constante de novidades

tornou-se um diferencial competitivo, impulsionando o crescimento da loja conhecida, à época, como “Loja da Lena”, posteriormente, passou a chamar Pimenta de Cheiro.

Com o envolvimento da filha mais nova, Cristiane, a empresa passou a diversificar seu portfólio, incorporando calçados a partir de uma parceria com o marido de Cristiane, representante da marca Vizzano. Em 2008, foi construída a primeira sede da loja na garagem da residência familiar, marcando o início de uma nova fase de expansão. Em 2010, a loja migrou para um ponto comercial em uma das principais avenidas da cidade, ampliando ainda mais seu mix de produtos e consolidando parcerias com marcas renomadas do mercado nacional.

A transição geracional teve continuidade com a entrada da terceira geração: Lisa, filha de Cristiane, que retornou à cidade durante a pandemia da COVID-19. Esse período marcou uma reestruturação estratégica da loja, com foco na digitalização das vendas e no fortalecimento da presença da marca nas redes sociais. As transmissões ao vivo pelo Instagram e o uso do *WhatsApp* como canal de vendas tornaram-se práticas centrais, contribuindo para manter o relacionamento com os clientes e assegurar a sustentabilidade do negócio em um cenário desafiador.

No entanto, o período pós-pandemia foi especialmente desafiador para a gestão da empresa Pimenta de Cheiro. A nova realidade imposta pela comunicação digital exigiu adaptações rápidas e profundas, principalmente no que se refere ao marketing. Lisa, representante da terceira geração, enfrentou resistência por parte de Cristiane, da segunda geração, que não compreendia a urgência em profissionalizar o marketing digital — estratégia que se consolidou como essencial para a sobrevivência de muitas empresas durante e após a pandemia. O que antes era visto apenas como uma medida emergencial passou a ser uma necessidade permanente. Nesse contexto, a exigência por inovação gerou atritos entre as gerações envolvidas na gestão da empresa, afetando não apenas o ambiente interno, mas também sendo percebido por clientes externos.

De acordo com Sausen et al. (2018), inovar pode significar melhorias pontuais em produtos, processos ou na organização da produção, mesmo sem mudanças estruturais profundas. Para Sarkar (2010), trata-se da combinação entre ideia, identificação de oportunidades, escolha da melhor alternativa e sua aplicação com aceitação no mercado. Tondolo e Bitencourt (2014) complementam ao definir inovação como a capacidade de transformar o que já existe em um recurso gerador de valor. Nessa linha, Tidd e Bessant (2015) ressaltam que inovar não se limita à criação de novos mercados, podendo também envolver maneiras diferentes de atender a mercados já existentes e maduros.

A resistência ao novo, a profissionalizar e modernizar o marketing digital, passou a ser um conflito na Pimenta de Cheiro. E, divergências de opiniões começaram a ser constantes. Discussões sobre as prioridades e necessidades do marketing digital estavam ocorrendo inclusive além do expediente de trabalho, pois mãe e filha residem na mesma residência. Fato que ampliava o clima conflituoso, gerando a necessidade urgente de resolver esse impasse.

### **3 Diagnóstico da situação problema**

No ambiente empresarial, a dinâmica de conflitos é complexa, manifestando-se principalmente em duas frentes: conflitos de relacionamento e conflitos de tarefa. Os primeiros derivam de tensões interpessoais e emocionais, frequentemente enraizadas nas relações familiares, enquanto os segundos surgem de divergências sobre a melhor forma de executar atividades e processos. A linha entre esses dois tipos de conflito é tênue. Quando as emoções e o histórico familiar não são geridos adequadamente, um simples desacordo sobre a execução de uma tarefa pode rapidamente evoluir para um conflito de relacionamento, dificultando sua resolução e comprometendo a eficiência operacional (Machado; Rodrigues; Oliveira, 2021; Vasconcelos, 2008).

Autores como Comino (2022) e Moore (1998) destacam que a mediação contribui para a ressignificação de papéis e para o enfrentamento das desavenças entre os indivíduos, promovendo melhorias e sustentando os vínculos interpessoais. Além disso, conflitos interpessoais frequentemente

surgem devido a diferenças em traços de personalidade, crenças e opiniões, moldadas pelas experiências individuais ao longo da vida (Souza; Ferrugini; Zambalde, 2017; Tobias et al., 2024). Mesmo quando duas ou mais pessoas recebem a mesma informação, elas podem interpretá-la de formas distintas, gerando divergências. No contexto das empresas familiares, tais diferenças são ainda mais sensíveis, uma vez que fatores como idade, nível educacional e experiência profissional intensificam os contrastes de visão e atuação entre os membros (Macedo, 2023; Cadorin, 2023).

Nesta pesquisa-ação observou-se que a convivência de duas gerações na gestão — uma mãe de 50 anos e sua filha na faixa dos 20 anos — resultou em visões distintas sobre o negócio, potencializando conflitos, quanto ao marketing digital. Em se tratando da escolaridade, apesar de Cristiane ter assumido a gestão da loja sem a formação na área de administração, tem mais de 15 anos de experiência no mercado, enquanto Lisa, apesar de não ter experiência, está se graduando em Administração e, por isso, ambas têm visões conflituosas de práticas gerenciais.

Souza, Ferrugini e Zambalde (2017) destacam que no contexto empresarial, prioritariamente, no ambiente de negócios, profissionais qualificados, são os capazes de redefinir e estruturar problemas, encontrar soluções inovadoras, ter postura ética, enfim, adquirir competências essenciais e exigidas para que haja uma boa gestão. Sendo assim, na empresa do estudo a terceira geração pode estar mais qualificada para sugerir as mudanças necessárias e a segunda geração pode estudar e manter um bom relacionamento interpessoal, para que os conflitos sejam superados e as ações sejam criadas.

Em se tratando do Marketing Digital, Silva (2016) aponta como vantagens as seguintes características: agilidade, baixo custo, marketing um a um; informação sobre clientes; aumento do número de usuários. Estas características fazem dele uma opção viável para que as empresas possam investir neste tipo de marketing, pois cada vez mais tem se tornado atrativo aos “olhos” dos consumidores modernos. Este mesmo autor, ainda destaca que as estratégias que envolvem as ferramentas do Marketing Digital fazem parte de uma interatividade entre empresa (que realiza o marketing) e o consumidor (em uma comunicação com a empresa), as mais conhecidas são: propagandas, relações públicas, interatividade (interface) entre outras.

As redes sociais por intermédio das mídias sociais, no campo da Web 2.0, contribuem para que haja uma contínua interação entre empresa e cliente, segundo Soares e Monteiro (2015, p.51) essa interação pode resultar em uma maior visualização da marca no ambiente virtual “permitindo que vários usuários distintos possam interagir diretamente com outros usuários e com a própria empresa, criando um marketing de relacionamento digital interativo e engajado”.

As redes sociais são um canal de exposição do marketing digital e, tornam-se fundamentais para que se possa realizar a exposição da marca pela empresa no mercado virtual. Com isso, há uma expressiva vantagem que é o alcance de um número expressivo de pessoas, de proporções mundiais, conforme a rede utilizada.

Pode-se ressaltar que, a era digital está cada vez mais forte, mais desafiadora, tanto para as pessoas, como para as empresas, enfim, para todos que diariamente dependem de uma forma ou outra dos recursos digitais. Um dos maiores desafios é justamente a tecnologia, que muda tão rapidamente que pode se tornar difícil saber onde encontrar reflexões duradouras sobre a mesma (Chatfield, 2013).

#### **4 Análise da situação problema e proposta de intervenção**

A proposta de intervenção na empresa familiar Pimenta de Cheiro ocorreu a partir da necessidade de reestruturação do setor de marketing digital, identificada no período posterior à pandemia da Covid-19, mais propriamente no início de 2022. Durante o contexto pandêmico, as ações de marketing digital, mesmo conduzidas de forma improvisada e informal, mostraram-se eficazes naquele momento, garantindo a continuidade da empresa. No entanto, com o retorno das atividades presenciais, essa atuação revelou suas limitações e passou a ser motivo de divergências entre as gerações. Enquanto a terceira geração defendia a necessidade de investimentos em tráfego pago,

contratação de influenciadores, designers e maior profissionalização do setor, a primeira e a segunda geração resistiam em assumir tais custos, por considerá-los arriscados ou desnecessários. Esse choque de perspectivas caracterizou o conflito central que exigiu a atuação de um mediador.

Diante da situação, foi avaliada uma proposta de intervenção, com base na situação-problema vivenciada, por meio de mediação, que segundo Machado, Rodrigues e Oliveira (2021) é uma forma de resolver conflitos por meio do diálogo, conduzido por um terceiro imparcial, chamado mediador. Esse profissional atua como facilitador da conversa entre as partes envolvidas, estimulando a comunicação para que elas próprias consigam chegar a um acordo que atenda aos interesses de todos os lados.

O processo de mediação aplicado na empresa Pimenta de Cheiro, teve início após decisão tomada pelas segunda e terceira geração, da necessidade de um profissional da área para direcionar quais seriam as medidas necessárias a serem tomadas, promovendo um diálogo e estimulando a comunicação entre as partes, para que pudessem não só identificar os conflitos, como também, superá-los de forma harmônica, para não prejudicar o negócio.

Desse modo, a proposta de intervenção consistiu na contratação de um consultor externo. A ideia é que o consultor atuasse como o mediador, e que, de forma neutra, conseguisse sensibilizar as três gerações sobre o que era melhor para a empresa, para além de seus desejos pessoais, visando o fortalecimento da imagem institucional, o alcance de novos públicos e a consolidação da marca no ambiente virtual.

#### **4.1 Implementação do processo de mediação**

A implementação do processo de mediação na empresa familiar Pimenta de Cheiro ocorreu de forma gradual, ao longo de diversos momentos de diálogo entre as três gerações envolvidas na gestão: a primeira geração (avó), a segunda geração (mãe, gestora atual) e a terceira geração (filha, responsável pelas ações de marketing digital durante e após a pandemia). Foram realizadas duas sessões de seis horas cada, contando com a participação das três gerações e o consultor, como mediador. O mesmo realizou rodadas de conversas com base em princípios de escuta ativa, respeito mútuo e construção conjunta de soluções, conforme a proposta de Moore (1998), que defende que a mediação eficaz se baseia na cooperação e não na imposição de decisões.

A abordagem mediadora mostrou a clara resistência por parte da gestão em reconhecer que o marketing digital, que surgiu como medida emergencial durante a pandemia da Covid-19, havia se tornado uma área estratégica para a sobrevivência e crescimento da loja. A ausência de planejamento prévio e a atuação improvisada geraram conflitos após o retorno das atividades presenciais, principalmente no que dizia respeito ao investimento financeiro necessário para a profissionalização do setor.

O programa de trabalho implementado por meio da mediação, passou a ocorrer de forma orgânica, através de reuniões familiares e momentos de conversa, muitas vezes informais, que permitiram a expressão de diferentes visões e a construção de entendimentos. O processo de resolução dos conflitos foi o mesmo utilizado no estudo de Machado, Rodrigues e Oliveira (2021) que serviu de parâmetro para a formulação da pesquisa, seguindo três etapas: a) identificação das situações de conflito; b) compreensão da natureza dos fatores geradores de conflitos; c) geração do plano de ações de melhorias.

##### **4.1.1 Compreensão da situação de conflito**

A primeira sessão de mediação teve como propósito identificar as situações de conflito percebidas pelas diferentes gerações envolvidas na gestão da empresa familiar Pimenta de Cheiro. O consultor solicitou que cada geração relatasse o(s) conflito(s) existente(s) na visão de cada um. Desta forma participaram da sessão: a primeira geração (avó), a segunda geração (mãe, responsável pela

administração da loja), e da terceira geração (filha, responsável pela introdução do marketing digital durante a pandemia) e o consultor mediador.

A terceira geração explicou que assumiu de forma emergencial a criação e gestão das ações de marketing digital durante o período da pandemia da Covid-19, relatou que os conflitos começaram a surgir com o fim do período pandêmico. Durante a pandemia, a loja esteve fechada, e o marketing digital foi implementado de maneira improvisada, com o intuito de manter a presença *online* da marca sem gerar despesas extras. Relatou que a administração aprovou a ajuda prestada de forma voluntária e informal, o que levou à percepção equivocada de que esse trabalho poderia continuar sem investimento ou profissionalização. O grande conflito foi a transição do improviso para uma estrutura mais estratégica de marketing. O que gerou resistência, especialmente por parte da segunda geração, que acreditava não ser necessário investir em profissionais da área.

No entendimento da terceira geração, Lisa, a ideia de manter o modelo utilizado durante a pandemia se mostrou limitada diante da nova realidade de mercado, onde o marketing digital deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade básica para a competitividade. Apontou a dificuldade de fazer a gestão compreender que, sem especialização, a comunicação da marca poderia parecer amadora diante das concorrentes, comprometendo os resultados em longo prazo.

Para a Lisa, outros conflitos também se intensificaram quando a terceira geração propôs ações inovadoras, como campanhas com influenciadoras e uso de tráfego pago — que consiste na estratégia de investimento financeiro em anúncios segmentados nas plataformas digitais para aumentar a visibilidade da marca —, reformulação da identidade visual e modernização da logomarca.

Essas propostas foram inicialmente rejeitadas, pela segunda geração responsável pela gestão, vistas como gastos desnecessários ou ameaças à tradição da empresa. Essa resistência à mudança estava atrelada também a um aspecto emocional, da primeira e segunda geração, que demonstravam dificuldade em aceitar a substituição de símbolos tradicionais da loja, como a logo antiga e o ponto comercial com forte valor afetivo. Assim, a dificuldade não se restringia à inovação, mas também ao fato da terceira geração começar a ocupar um espaço de maior influência nas decisões estratégicas do negócio.

O consultor buscou facilitar o diálogo entre as partes, incentivando a reflexão sobre as propostas apresentadas e promovendo um ambiente de negociação. Sua atuação teve como objetivo aproximar as diferentes gerações e criar condições para que chegassem a um consenso. No entanto, essa aliança foi interpretada pela primeira geração como uma demonstração de imaturidade por parte dos mais jovens em relação à compreensão dos custos envolvidos. Já sob a ótica da segunda geração, a situação foi percebida como uma tentativa de validação do conhecimento da terceira geração com base apenas na formação acadêmica, sugerindo uma visão de superioridade técnica.

Concluída a identificação das situações de conflito, a mediação seguiu para a análise dos fatores geradores dessas tensões, visando sua posterior organização em um plano de ações corretivas. O grupo, com apoio do mediador, acordou que os seis principais fatores geradores de conflito, considerando os relatos e a recorrência dos temas, foram: (I) Resistência em investimentos necessários para a profissionalização do marketing digital; (II) Visões divergentes entre as gerações quanto ao papel do marketing digital na estratégia empresarial; (III) Falta de reconhecimento da necessidade de profissionalização das ações de marketing; (IV) Resistência à modernização da identidade visual e à mudança de ponto comercial da loja; (V) Dificuldade da gestão em compreender e aceitar novas formas de investimento, como tráfego pago e parcerias estratégicas com influenciadoras digitais; (VI) Conflito geracional quanto à autonomia da terceira geração na proposição de mudanças, refletindo um receio em abrir espaço para decisões que rompessem com padrões anteriores.

Na sequência, conforme sugerido pelo mediador, a análise da natureza desses fatores foi considerada fundamental para que o grupo compreendesse com maior profundidade as raízes dos conflitos e suas implicações na continuidade e inovação do negócio.

Assim, para uma melhor compreensão das raízes dos conflitos e de suas implicações na continuidade e na inovação do negócio, foi crucial analisar a natureza dos fatores geracionais. Essa análise, orientada pelo mediador, permitiu que as três gerações aprofundassem o seu entendimento sobre como as diferentes perspectivas e valores das gerações em conflito afetam a dinâmica da empresa. O estudo dessas origens foi fundamental para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes, visando a sustentabilidade e ao crescimento da empresa familiar.

#### **4.1.2 Análise das causas de conflitos**

A análise subsequente aprofundou-se na identificação da natureza e das causas subjacentes aos conflitos previamente diagnosticados. O primeiro fator, sendo a principal causa de conflitos identificada foi a resistência por parte da primeira e segunda geração, em investimentos financeiros diretamente no marketing digital, necessários para a profissionalizar a área na empresa. Isso incluía investir em tráfego pago, contratar influenciadoras, contratar designers para criação de identidade visual de campanhas e criação de artes rotineiras da empresa, o que era visto como um gasto desnecessário por Maria Helena e Cristiane.

O segundo fator, a falta de critérios formalizados para a tomada de decisão e resolução de problemas recorrentes, foi ilustrado por situações como a ausência de uma política clara para o setor de marketing, especialmente após o fim da pandemia. Durante a crise sanitária, a atuação no ambiente digital foi realizada de forma improvisada, como um apoio voluntário por parte da terceira geração. No entanto, ao fim da pandemia, com a continuidade das ações de marketing digital, ficou evidente que a empresa precisava definir diretrizes estratégicas e assumir o investimento necessário na área. A resistência da segunda geração em reconhecer essa necessidade gerou constantes desentendimentos.

O terceiro fator, a falta de gerenciamento estruturado das demandas do marketing digital e a ausência de critérios definidos para a profissionalização do setor, foi associado à dificuldade em aceitar que a continuidade das ações exigia capacitação técnica, contratação de profissionais especializados e recursos financeiros. A gestão insistia na manutenção do modelo improvisado adotado durante a pandemia, mesmo diante de argumentos e evidências da terceira geração sobre a necessidade de profissionalização para garantir competitividade no mercado.

Em relação ao quarto fator, inexistência de unidade de comando e divergência de visões estratégicas entre as gerações, foi destacada a diferença de mentalidade entre a segunda e a terceira geração sobre o papel do marketing digital na expansão da loja. Enquanto a terceira geração defendia a modernização da marca, ações com influenciadores, tráfego pago e estratégias de escassez e presença digital planejada, a geração que estava à frente da gestão relutava em ceder espaço e autonomia para a implementação dessas propostas, demonstrando resistência à mudança e à descentralização de decisões.

O quinto fator, dificuldade de lidar com mudanças simbólicas e afetivas, manifestou-se no processo de modernização da identidade visual da loja e na mudança de ponto comercial. A logo anterior carregava um valor emocional significativo, sobretudo para a primeira e a segunda gerações, por representar uma trajetória familiar. A renovação da marca foi vista, inicialmente, como uma ruptura com a história do negócio. No entanto, após a execução das mudanças e percepção dos resultados positivos, esse fator deixou de gerar conflito, consolidando-se como um marco importante no processo de transformação da empresa.

E, o último fator, a resistência da gestão em compartilhar decisões com a nova geração, foi caracterizado pela dificuldade da segunda geração em aceitar o protagonismo da terceira geração nas mudanças estratégicas. A percepção de perda de controle ou autoridade sobre o negócio gerava tensões, especialmente em decisões que exigiam uma abordagem inovadora ou investimentos fora do padrão habitual. Com o tempo e os resultados alcançados, essa resistência foi gradualmente sendo superada, e a colaboração intergeracional passou a ocorrer com mais harmonia.

Assim, o passo seguinte foi iniciar o desenvolvimento de um plano de ações que favorecesse a profissionalização da empresa, a cooperação entre gerações e a modernização contínua do negócio, com o apoio e facilitação do mediador.

#### 4.1.3 Desenvolvimento do plano de ações de melhorias

A mediação assumiu a função de orientar o diálogo entre os envolvidos, favorecendo a elaboração de estratégias colaborativas voltadas para aperfeiçoar práticas administrativas e reduzir tensões no cotidiano da empresa familiar. O plano de ações foi construído a partir de sugestões trazidas pelos próprios membros da família envolvidos na administração, e para isso, o mediador solicitou que cada um expusesse suas percepções sobre o problema.

O conflito central girava em torno da continuidade das ações de marketing digital implementadas durante a pandemia de Covid-19, sendo necessário manter e melhorar esse novo setor, para isso teria que haver investimento. A segunda geração, representada pela atual gestora, demonstrou resistência quanto à ideia de formalizar a área de marketing digital e realizar gastos com a contratação de um profissional qualificado. Preocupação da terceira geração em manter um marketing digital amador, que não acompanhava mais o ritmo das lojas concorrentes.

Diante disso, algumas sugestões começaram a surgir. A terceira geração propôs a elaboração de um planejamento estratégico específico para o marketing digital, com cronogramas de postagens, identidade visual padronizada e contratação de serviço especializado – seja através de *freelancer* ou agência. A segunda geração, ainda resistente, ponderou que seria necessário entender melhor o custo-benefício dessa contratação. A primeira geração, por sua vez, demonstrou preocupação com o aumento de despesas fixas da loja.

Para contornar o impasse, o consultor sugeriu que fosse feita uma experiência inicial com um serviço terceirizado por período de teste, a fim de mensurar o retorno em engajamento, vendas e visibilidade. Neste momento, o profissional que participava da mediação, passou a ser determinante para o novo momento. Além disso, o consultor propôs que a empresa buscassem capacitações sobre o tema, participando de cursos e *workshops* sobre marketing digital e gestão de redes sociais para pequenos negócios, como forma de reduzir a resistência e melhorar a compreensão sobre a importância estratégica da área.

Todas as ideias e propostas foram anotadas pelo mediador, que propôs ao grupo que entrassem em consenso sobre quais ações seriam priorizadas no plano de ação. Após discussão coletiva, foram selecionadas as medidas que apresentavam viabilidade imediata, equilíbrio entre custo e benefício e potencial de impactar positivamente o posicionamento da loja no mercado. As ações acordadas estão descritas no Quadro 1.

Causas do conflito	Ações de controle e/ou eliminação dos conflitos
Resistência ao investimento na área de marketing digital	<ul style="list-style-type: none"><li>Realizar reunião de alinhamento entre as gerações para apresentar dados sobre o impacto do marketing digital no setor varejista de moda.</li><li>Estabelecer um plano de ação com metas e indicadores para o marketing digital.</li></ul>
Expectativa de continuidade do trabalho improvisado feito na pandemia	<ul style="list-style-type: none"><li>Definir claramente os limites e capacidades da atuação da terceira geração, considerando sua formação e tempo disponível.</li><li>Contratar profissional externo, inicialmente em regime experimental, para produção de conteúdo e gestão de redes sociais.</li></ul>
Falta de compreensão sobre a importância	<ul style="list-style-type: none"><li>Participar de capacitações e cursos introdutórios sobre marketing digital para pequenas empresas.</li><li>Compartilhar cases de sucesso de lojas do mesmo ramo que adotaram estratégias digitais e obtiveram bons resultados.</li></ul>

estratégica do marketing digital	
Dificuldade em visualizar retorno financeiro imediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorar os resultados das ações implementadas (engajamento, conversão, alcance).</li> <li>Reavaliar periodicamente os custos e benefícios da terceirização, com base nos dados obtidos.</li> </ul>

QUADRO 1: Plano de ações para redução dos conflitos relacionados ao marketing digital.

Fonte: Adaptado de Machado, Rodrigues e Oliveira (2021) com base nas observações da mediação.

O desenvolvimento de um plano de ações para controle e/ou eliminação das situações conflitantes resultam em um novo olhar sobre o marketing digital como parte essencial da estratégia da empresa. Ao mesmo tempo, visam estabelecer um processo de transição da atuação informal para uma prática profissionalizada, com maior clareza nas funções e responsabilidades de cada geração. O consultor reforçou que, a partir da implementação dessas ações, caberia à equipe gestora o compromisso com o acompanhamento, avaliação dos resultados e, principalmente, a disposição para rever posturas diante das mudanças no cenário mercadológico.

As ações descritas no Quadro 1 foram implementadas e trouxeram avanços significativos para a empresa. Inicialmente, a loja operava em um espaço de 62 metros quadrados e, após a implementação das melhorias mudou-se para um espaço de 120 metros quadrados, praticamente dobrando de tamanho e ampliando tanto a área de vendas quanto a área operacional.

No que diz respeito à presença digital, o perfil da loja no Instagram saltou de cerca de 4 mil seguidores para aproximadamente 13.600 seguidores, representando um crescimento de mais de 200% após a mediação.

Além disso, o sucesso foi tão expressivo que possibilitou a abertura de uma segunda loja, a Essence, voltada para novos segmentos como roupas íntimas e *fitness*, e que incorporou ao seu portfólio marcas como Lupo e Hope. A nova loja contribuiu para ampliar o alcance da organização na região, sendo percebida, em razão da proximidade física e da estratégia de comunicação utilizada, como uma extensão da Pimenta de Cheiro.

Em termos de desempenho financeiro, a empresa apresentou um crescimento expressivo, com o faturamento médio mensal mais do que dobrado após a mediação, registrando, em determinados períodos, aumentos superiores a 300%. Todo o processo de implementação das ações foi concretizado em 2022.

Por fim, outra importante contribuição do papel do mediador foi o reconhecimento pela terceira geração do quanto importante é reconhecer o valor da história familiar e o papel fundamental da trajetória da primeira e da segunda gerações na evolução da empresa. A mediação reforçou o quanto a confiança dos clientes e a credibilidade da loja estão ligadas à Maria Helena e a Cristiane, sendo hoje vistas como “símbolo” de confiança para as clientes. A criação do espaço “Café da Cris” e de campanhas como “Niver da Cris” e “Mimo da Cris”, simbolizam essa valorização da tradição familiar, o que fortalece a marca Pimenta de Cheiro e traz mais proximidade com as clientes.

Em 2024, o negócio contava com cinco colaboradoras diretas, além da atuação da proprietária e de sua filha, bem como o apoio de serviços terceirizados. A convivência das gerações na administração da loja demonstra a força dos laços familiares e o esforço de adaptação às novas demandas do mercado, alinhando-se à perspectiva de Lima (2016), que relacionam a longevidade dos empreendimentos familiares à sucessão planejada e à preservação dos valores essenciais do negócio.

Nesse contexto, é possível observar também os desafios típicos de empresas familiares multigeracionais, como o alinhamento de expectativas e estilos de gestão distintos. Enquanto a geração mais antiga preza pela experiência prática e pelo contato direto com a clientela, os membros mais jovens têm impulsionado a inovação, especialmente nas áreas de marketing digital e

relacionamento *online*. Conforme destaca Sausen et al. (2018) a inovação se faz fundamental para que um negócio prospere. Tobias et al. (2024) salienta a importância da profissionalização da gestão, da definição de responsabilidades e funções, mas principalmente, em adotar práticas de governança eficazes para promover a harmonia familiar e assim, manter o negócio estável.

## 5. Contribuição tecnológica/social

O presente trabalho examina a experiência de mediação de conflitos na empresa familiar Pimenta de Cheiro. O estudo buscou analisar a dinâmica do processo para propor estratégias eficazes no controle e/ou redução de conflitos intergeracionais. O foco da análise reside nas divergências relacionadas à comunicação e à implementação de estratégias de marketing digital. Além disso, pode-se evidenciar com este estudo que a convivência em empresas familiares está sujeita a divergências, uma vez que o entrelaçamento entre aspectos emocionais e decisões estratégicas gera terreno fértil para o surgimento de conflitos.

A mediação, por meio da contratação de um profissional, atuando de forma neutra, apresentou-se como uma ferramenta eficaz na resolução dos conflitos organizacionais na empresa familiar, em especial, por contribuir na promoção de conversas equilibradas, exposição de opiniões, troca de experiências que permitiram a construção de um plano de ações e, que, sobretudo levaram à reconstrução das relações interpessoais (Moore, 1998; Vasconcelos, 2008; Comino, 2022), aspectos fundamentais nesse tipo de empresa, na qual os vínculos afetivos coexistem com os interesses econômicos e administrativos (Machado; Rodrigues; Oliveira, 2021; Cadorin, 2023; Tobias et al., 2024).

Os achados indicam que a utilização da mediação se revelou adequada para lidar com a situação-problema enfrentada pela empresa, trazendo impactos positivos, como a promoção da comunicação entre os membros da família envolvidos na gestão e o esforço conjunto na elaboração de um plano de ações voltado à profissionalização da comunicação digital da empresa. Nesse contexto, ações baseadas na escuta ativa e no acolhimento das diferenças são essenciais (Tripp, 2005; Souza; Ferrugini; Zambalde, 2017), uma vez que fortalecem a confiança entre os participantes e ampliam as possibilidades de construção coletiva de soluções (Lima, 2016).

Considera-se que as medidas indicadas, além de promoverem avanços na administração e na projeção da marca, apresentaram capacidade de estimular benefícios complementares, entre eles o reforço da identidade da empresa, o aumento do engajamento do público nas redes sociais e, consequentemente, a ampliação do alcance comercial da empresa. Estudos evidenciam a importância da comunicação digital e do marketing de relacionamento como estratégias essenciais para a competitividade de pequenas empresas em ambientes digitais (Soares; Monteiro, 2015; Lazaroto; Araújo; Cunha, 2023; Sausen; Rossetto; Behling, 2018). Além disso, outros estudos destacam a necessidade de integrar inovação tecnológica e mudança organizacional para garantir o crescimento sustentável dos negócios (Bessant, 2015; Sarkar, 2010).

Em ambientes corporativos, especialmente nos de natureza familiar, a presença de conflitos é um fenômeno recorrente, já que relações afetivas e interesses de gestão frequentemente se sobrepõem. No entanto, quando recorrentes e mal conduzidos, tais conflitos podem gerar impactos negativos na dinâmica organizacional, comprometendo a colaboração entre os gestores, dificultando a profissionalização da gestão e limitando o potencial de crescimento do negócio (Machado; Rodrigues; Oliveira, 2021; Monteiro et al., 2022; Macedo, 2023; Pestana; Gomes; Lopes, 2021).

As ações propostas, ao incidirem tanto sobre a eficiência gerencial quanto sobre a visibilidade mercadológica, tendem também a potencializar resultados de ordem simbólica, como o fortalecimento da identidade corporativa. Assim, como aplicação prática, ao analisar a situação de conflito na empresa Pimenta de Cheiro, e propor um plano de ações, apresentando cada etapa desenvolvida e a importância do papel do mediador, entende-se que o trabalho pode contribuir com outras empresas familiares que enfrentam desafios semelhantes, especialmente no que se refere à

resistência à inovação e à adoção de ferramentas digitais como parte das estratégias de gestão e vendas (Chatfield, 2013; Carta Capital, 2024; Revista Brasília, 2024; Tondolo; Bitencourt, 2014).

A mediação, neste caso, surge não apenas como instrumento de resolução de conflitos, mas também como estratégia de desenvolvimento organizacional, promovendo o alinhamento entre gerações quanto à visão de futuro da empresa (Prado; Cappelle; Rezende, 2021; Cadorin, 2023). Propõe-se que as iniciativas destacadas neste relato técnico, ao contribuírem para aperfeiçoar práticas de gestão e a imagem competitiva no mercado, podem igualmente favorecer ganhos intangíveis, como a consolidação da identidade organizacional.

No que tange às limitações, dentre elas está o tamanho da amostra, pois a investigação concentrou-se apenas em uma empresa, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos empresariais (Tobias et al., 2024; Lima, 2016). Tal limitação evidencia a importância de pesquisas futuras que contemplam uma diversidade maior de áreas e unidades, de modo a possibilitar análises comparativas e um entendimento mais abrangente das dinâmicas organizacionais.

Assim, reforça-se a importância de investigações posteriores que explorem não apenas os efeitos imediatos da mediação, mas também suas implicações na cultura organizacional, no clima de trabalho e na consolidação de práticas de gestão mais colaborativas. Ao ampliar esse olhar, será possível gerar subsídios que apoiem a criação de modelos de intervenção mais eficazes para a realidade das micro e pequenas empresas em diferentes estágios de desenvolvimento.

## Referências

- CADORIN, V. M. Empresas familiares: a importância de um planejamento sucessório. **Revista Tópicos**, v. 1, n. 3, 2023. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/empresas-familiares-a-importancia-de-um-planejamento-sucessorio>. 09 fev. 2025.
- CHATFIELD, T. **Como aproveitar o máximo a era digital**. João Henrques (Trad.) Alfragide: Lua de Papel, 2013.
- COMINO, K. de M. C. **A mediação como instrumento de governança nas empresas familiares**. São Paulo: Dialética, 2022.
- LAZAROTO, A.; ARAÚJO, G. C. de; CUNHA, M. A. A importância do marketing digital no restaurante Pop House no momento da pandemia: um estudo de caso. **Atena - Revista Digital de Gestão de Negócios**, v. 2, n. 5, p. 1-23, 2023. Disponível em: <https://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/article/view/1579/1267>. Acesso em: 4 abr. 2025.
- LIMA, R. P. F. **Longevidade e sucesso em uma empresa familiar**: Análise do Grupo Gerdau em um estudo de caso para ensino. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/17653>. Acesso em: 05 mar. 2025.
- MACEDO, C. da S. **Cultura e sucessão nas empresas familiares**. 2023. 70 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia – Especialização em Estruturas e Dinâmicas Sociais) – Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2023.
- MACHADO, B. B.; RODRIGUES, H. G.; OLIVEIRA, M. F. de. A mediação como método de resolução de conflitos em empresas familiares: relato de uma intervenção em uma pequena empresa. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava, v. 19, n. 3, p. 62-74, jul./set. 2021. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/6552/html>. Acesso em: 4 mar. 2025.
- MONTEIRO, G. L.; YAMAUCHI, J. M.; KUMANAYA, D. R. G.; MORAES, L. E. de O.; BONINI, L. M. de M. Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o RH como fator estratégico nesse processo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 10, out. 2022.

MOORE, C. W. **O processo de mediação**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

PESTANA, L. J.; GOMES, L. P.; LOPES, C. Testando a estrutura de capital de empresas familiares portuguesas. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 32, n. 87, p. 510-527, set./dez. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/HWkPMtSDhds6qFWQtptPhfk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4 mar. 2025.

PRADO, A. S.; CAPPELLE, M. C. A.; REZENDE, T. T. . . Impacts of the Covid-19 pandemic on the coffee production and marketing system: a study of a family business in south Minas Gerais. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 14, p. e152101421757, 2021.

REVISTA BRASÍLIA. IBGE: 90% das empresas têm perfil familiar no Brasil. Publicado em: 31 jan. 2024. **Revista Brasília** [online]. Disponível em: <https://radios.ebc.com.br/revista-brasilia/2024/01/dados-do-ibge-indicam-que-90-das-empresas-tem-perfil-familiar-no-brasil>. Acesso em: 4 mar. 2025.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e inovação**. 2. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2010.

SAUSEN, F. P.; ROSSETTO, C. R.; BEHLING, H. P. Tipologias de inovação: um estudo exploratório em organizações empreendedoras. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 2, p. 183-202, dez. 2018. ISSN 2237-7956.

SEBRAE. **Empresas familiares no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/>. Acesso em 29 set. 2025.

SOARES, F. R.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do facebook. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 42-59, jul./ set., 2015.

SOUZA, D. L. de; FERRUGINI, L.; ZAMBALDE, A. L. Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 150-171, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319349826008/html/>. Acesso em: 4 abr. 2025.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOBIAS, E. V. dos S.; SANTOS, R. A. dos; LEANDRO, T. M. M.; SERAFIM, V. C. De O. **Estudo sobre a gestão de empresas familiares**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) - ETEC Coronel Fernando Febeliano da Costa, Piracicaba, 2024.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 5, p. 124, 2014.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

VASCONCELOS, C. E. de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008.