

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso Bacharel em Administração**

**Clarissa Albergaria de Oliveira**

**PRÁTICAS DE GESTÃO:**  
**O Estudo de Caso em uma Empresa Familiar**

**Mariana**  
**2016**

**Clarissa Albergaria de Oliveira**

**PRÁTICAS DE GESTÃO:  
O Estudo de Caso em uma Empresa Familiar**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Prof.a DSc. Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo.

**Mariana**

**2016**

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

O482p Oliveira, Clarissa Albergaria de

Práticas de Gestão [recurso eletrônico] : O Estudo de Caso em uma Empresa Familiar / Clarissa Albergaria de Oliveira.-Mariana, MG, 2016.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

1. Administração de empresas - Teses. 2. MEM. 3. Empresas familiares - Teses. 4. Monografia. I.Azevedo, Simone Aparecida Simões Rocha de. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 334.722.24

: 15 : 1417825

**CLARISSA ALBERGARIA DE OLIVEIRA**

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

COMISSÃO EXAMINADORA



---

Prof. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo  
Orientadora e Presidente da Banca



---

Prof. MSc. Ana Cristina Miranda Rodrigues  
Membro Avaliador



---

Prof. MSc. Raoni de Oliveira Inácio  
Membro Avaliador

Mariana, 12 de agosto de 2016.

**AGRADECIMENTOS**

Aos meus amados pais, Francisco e Maria José (sempre em meu coração), pela amizade, amor, sabedoria, por terem sido firmes comigo para eu prosseguir sempre estudando e por nunca terem medido esforços em fazer com que esse dia chegasse, trazendo-nos tranquilidade. Vocês são meu chão!

Ao meu marido Pablo, pelo carinho, amor, paciência, paciência e paciência de enfrentar esse momento comigo. Te amo Moca!

Às minhas tias Ieie e Lisa por estarem, diariamente, presentes, desde o meu ingresso na vida acadêmica.

À minha tia Maria Clara, por me incentivar, mesmo que de longe e acompanhar toda a construção desse trabalho.

Às minhas amigas Ana Flávia, Carlinha, Fafá, Nath, Neca, Isa e Raquel, pela fraternidade, paciência e grande força de impulso, sempre me colocando para cima e para frente! Em especial, a Raquel e Isa por sofrerem e vibrarem tão intensamente comigo.

Aos Perdidos, por me alegrarem em vários momentos em que o nervosismo me dominava, nessa jornada de curso, Bruna, Débora, Lene, Mi, Papeu e Tay, vocês são mais que amigos! Anna Paula pela amizade e toda ajuda nos estudos. À Itaiane, por tão boa vontade em ajudar. Sem você eu não conseguiria!

À minha professora e orientadora, Simone Rocha, que, por várias vezes, me acolheu em sua sala e se tornou uma professora muito especial.

Ao melhor “engenheiro administrador” que conheci, Sr Francisco de Assis Ibrahim de Oliveira, que gere sua empresa com firmeza, integridade e honestidade.

Ao meu avô, por ter dado início belamente a uma empresa à qual, hoje, tenho muito amor, e que gerou (e gera) a estabilidade financeira de uma família.

Ao professor Carlos Magno, por simplesmente ser excepcional, como professor e pessoa.

Aos professores Ana Cristina Miranda Rodrigues e Raoni de Oliveira Inácio, pela disponibilidade de participar da banca avaliadora.

À UFOP, pela oportunidade.

A Deus que por último e não menos importante. Foi ele quem colocou todas as pessoas especiais citadas acima ao meu redor, me trazendo alegria, amor, incentivo, impulso ao crescimento, força para não desistir, e exemplo, muito exemplo de que, antes ser uma boa profissional, devo ser uma boa pessoa.

## RESUMO

A pesquisa buscou analisar, através de um estudo de caso de uma empresa familiar, como poderiam ser realizadas melhorias na gestão, buscando o aprimoramento de suas práticas atuais. Tendo em vista o embasamento teórico apresentado, desenvolveu-se um estudo através do levantamento de dados por meio de observações pela pesquisadora. A análise da pesquisa, foi realizada em uma padaria familiar localizada na cidade Ouro Preto, interior de Minas Gerais. Segundo Lodi (1998), uma empresa familiar é classificada como tal com base em algumas considerações, como o processo de sucessão que está diretamente ligada ao fator hereditário e os valores internos que precisam se identificar com o fundador ou com a família em questão, além deste conceito surgir na maioria das vezes, após a segunda geração de gestores. Nos aspectos metodológicos, é caracterizada como uma pesquisa aplicada e descritiva, que foi desenvolvida como um estudo de caso utilizando de um levantamento bibliográfico e entrevistas não documentadas para a coleta dos dados. Portanto, foram apresentadas sugestões com base na pesquisa teórica realizada e de acordo com informações coletadas pela pesquisadora, onde diz respeito ao processo de profissionalização, sucessão e a resolução de conflitos interpessoais dentro da organização.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Gestão. Sucessão. Padaria.

## ABSTRACT

The research aimed to analyze, through a case study of a family business, as could be carried out improvements in management, seeking the improvement of their current practices. In view of the theoretical foundation presented, it developed a study through the collection of data through observations by the researcher. The analysis of the research was carried out in a family bakery located in the city of Ouro Preto, in the interior of Minas Gerais. According to Lodi (1998), a family-owned company is classified as such based on some considerations, such as the process of succession that is directly linked to the hereditary factor and the inner values that need to be identified with the founder or with the family in question, beyond this concept arise in the majority of cases, after the second generation of managers. In the methodological aspects, is characterized as an applied research and descriptive, which was developed as a case study using a literature survey and interviewed not documented for data collection. Therefore, there have been suggestions based on theoretical research performed and according to information collected by the researcher, which refers to the process of professionalization, succession and the resolution of interpersonal conflicts within the organization.

**Key words:** Family Business. Management. Succession. Bakery.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O Modelo dos Três Círculos .....	15
FIGURA 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar.....	16
FIGURA 3 - Interior da padaria com a enchente de 1997.....	23
FIGURA 4 - Estragos causados pela enchente na rua próxima à Padaria.....	23

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	Objetivo Geral .....	11
1.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	Justificativa.....	12
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1	A gestão da empresa familiar .....	13
2.2	Profissionalização.....	17
2.3	Processo de sucessão .....	18
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
4.1	Apresentação da empresa .....	20
4.2	Profissionalização.....	24
4.3	Processo de sucessão .....	25
4.4	Propostas apontadas .....	26
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>28</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2000), empresas se classificam quanto à propriedade: públicas ou privadas; tipo de produção: primárias ou extrativas, secundárias ou de transformação, terciárias ou prestadoras de serviços; tamanho: micro, pequenas, médias ou grandes e quanto à organização: firma individual, de sociedade por cotas, de responsabilidade limitada, e sociedades anônimas. Além dessas classificações, ela pode ser também de cunho familiar.

Empresas de cunho familiar representam uma grande parte de todas essas organizações existentes, que atuam em nosso país e no mundo, sendo que mais de 80% se enquadram nesse segmento, e onde configuram-se 2/3 dos empregos no mundo (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Oliveira (2010), em países como Estados Unidos, essas empresas são responsáveis por 55% do PIB e 40% do faturamento total do país. Ainda segundo o autor, mesmo com essa grande relevância e importância das empresas para a economia do país, 40% delas não ultrapassa o primeiro ano de vida, e um número maior ainda, 70% não dão segmento às suas atividades após o falecimento de seu fundador. No Brasil, o tempo de vida média para uma empresa de cunho não familiar, são de 12 anos, já as empresas familiares possuem um ciclo de vida menor, 9 anos. Apenas 30% das empresas familiares conseguem transpor a barreira da segunda geração, e um número menor e mais assustador ainda consegue à terceira geração, 5% (OLIVEIRA, 2010)

Existem vários conceitos para empresa familiar. Casillas, Vázquez e Díaz (2007), expõem sobre as dificuldades de obter uma definição única sobre este assunto, pelo fato de os empreendimentos familiares serem realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em diversos fatores presentes nas empresas. Porém apesar desses inúmeros fatores, três são de fundamental importância, o controle da empresa, o poder que a família exerce sobre ela, e a intenção de transferi-la para as gerações seguintes.

Segundo Gersik *et al.* (2006), empresas de origem familiar, ocupam a base da economia mundial. Essa base constitui-se de 65% a 80% de empresas familiares, desde menores até as mundialmente conhecidas, como a rede de supermercados Wal-Mart, onde pode ser ilustrado pelo fato de que as 500 maiores empresas listadas pela Revista Fortune, cerca de 40% delas, são controladas por famílias. (GERSIK *et al.*, 2006).

Lodi (1987) cita vários aspectos positivos de empresas familiares, flexibilidade de horário e rotina, aspecto altamente positivo para o gestor; a escolha do seu sucessor, uma vez que sendo membro da família, a confiança gerada é maior; lealdade dos funcionários, que por serem tratados de maneira mais humanizada na empresa, tendem a criar um laço emocional

com os gestores; informações tidas como confidenciais, são mais facilmente mantidas em sigilo; rapidez na tomada de decisões, uma vez que os pensamentos dos gestores em sua maioria são sincronizados.

Das desvantagens pode-se destacar uma lista bem maior, ainda de acordo com Lodi (1987) problemas como, o mau uso dos recursos financeiros da empresa por parte de membros da família; a promoção ou o emprego baseado no favoritismo, e não na competência do familiar; a falta de interesse dos filhos, o que acarreta uma dificuldade em prosseguir o negócio; falta de disciplina do gestor, agir como se a empresa fosse extensão de sua casa; mistura frequente do pessoal com o profissional no ambiente de trabalho; escolha do sucessor, ponto crucial de acordo com Bernhoeft, (1999). Ele afirma que o gestor deve possuir a lucidez necessária para realizar a sucessão em tempo, o que significa que essa etapa deve ser executada enquanto o gestor estiver na ativa dentro da empresa, e não que os filhos resolvam essa etapa após sua morte, ou saída da empresa, ficando assim mais fácil para a geração seguinte.

Segundo Garcia (2001), tendo em vista suas vantagens e desvantagens de se gerir uma empresa de cunho familiar, uma boa gestão ganha destaque, fazendo com que essa conduta faça com que os proprietários sejam verdadeiros profissionais, e busquem melhorar a gestão, promovendo resultados positivos e cada vez mais crescentes, maior rentabilidade para a empresa e satisfação de todos *stakeholders* direta ou indiretamente envolvidos.

Diante do exposto, torna-se necessária, para orientar o desenvolvimento da pesquisa, a seguinte pergunta: quais são as práticas de gestão de empresa familiar predominantes e que devem ser melhoradas na Padaria do Dico, na cidade de Ouro Preto-MG, para a manutenção da tradição e qualidade de seus produtos e serviços?

Esta pesquisa irá abordar esses amplos conceitos sobre o que vem a ser uma empresa familiar, suas características, vantagens e desvantagens para uma melhor gestão, sua cultura organizacional e o processo de sucessão às seguintes gerações, sendo ilustrada por uma empresa familiar pequena do ramo de panificação, na cidade de Ouro Preto-MG.

## **1.1 Objetivo Geral**

Identificar as práticas de gestão de empresa familiar predominantes na Padaria do Dico.

## **1.2 Objetivos específicos**

- Analisar se houve evolução destas práticas e se as mesmas foram disseminadas ao longo dos anos na empresa.
- Quais ferramentas poderiam implantar para melhorar a gestão.
- Quais ferramentas poderiam ser utilizadas para preparar gestores para assumirem futuros cargos de comando, diminuindo assim a ocorrência de problemas na empresa familiar.

## **1.3 Justificativa**

Esta pesquisa tem por objetivo identificar possíveis falhas na gestão de uma empresa familiar, bem como fatores que possam levá-la a um status de sucesso ou fracasso. Afirmar como o fator emocional afeta nas decisões desse tipo de empresas, e ser útil na tomada de decisão de um membro família, a respeito de se envolver ou não no negócio da família, tendo em vista seus pontos positivos e negativos.

Devendo esta ser útil ao empresário familiar, de uma cidade pequena e do interior, para a melhoria dos produtos e serviços oferecidos, além de auxiliar em um ponto importante e crucial em empresas familiares, que é o processo de sucessão. Uma etapa que pode gerar muitos conflitos e divergências dentro da empresa, caso não seja feito com clareza e programação.

E para a academia, mais uma vez, ilustrar que a profissionalização é um fator relevante e necessário para alavancar os serviços da empresa familiar, pois estas são geralmente resistentes às mudanças e às inovações, e com o mercado hoje cada vez mais competitivo a gestão especializada pode colocar estas empresas com fatores competitivos diferenciados e de melhores posicionamentos no mercado, diante daquelas não profissionalizadas.

Para as empresas familiares a importância de estudar esse tema, vem de encontro com as necessidades diárias que a empresa familiar possui, como os conflitos são resolvidos, como é realizada a tomada de decisão na empresa, já para o administrador, será uma ferramenta de auxílio no planejamento e execução de problemas futuros, que possam comprometer a continuidade da gestão da empresa por meio de uma gestão familiar, bem como prejuízos e desavenças entre gestores.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A gestão da empresa familiar

De acordo com Lodi (1998), para uma empresa ser classificada como empresa familiar, deve ser levada em consideração, a sucessão, onde a mesma está ligada diretamente ao fator hereditário e que seus valores internos se identifiquem com o fundador ou com a família em questão. O autor defende que o conceito surge na maioria das vezes na segunda geração de gestores.

Oliveira (2010) sugere que para conceituar uma empresa familiar, o empreendedor deve receber informações de base para gerenciar o negócio e também a ajuda dos familiares que compõe a mesma, ou seja, aprender com o tempo de sobrevivência da empresa. O que faz com que o conceito, se torne mais simplificado, é que o empreendedor deve ter uma visão de seu negócio, a partir da experiência do início de sua jornada, bem como contar também, com o auxílio dos colaboradores que não são da família. Organizações gerenciadas por famílias, compõem uma estrutura em sua organização muito característica, onde o “caráter especial”, como qualquer outra empresa pode gerar consequências positivas e negativas para a empresa. O fator diferencial aqui consiste na ligação familiar, e essa característica passa a ser marcante na gestão, pois o enraizamento da história familiar passa a fazer parte do negócio (GERSICK *et al.*, 1997).

Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos; esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo; as ações praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração; a posição do parente na firma influi em sua situação na família; cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir (DONNELLEY, 1976).

Sobre sua origem, Martins e Menezes (1999), cita o perfil e as características de uma empresa familiar, retratando as capitânicas de Pernambuco e São Vicente, as únicas capitânicas que prosperaram e criaram uma base de atividade econômica, que não por acidente, elas viriam se tornar ao seu ver, as primeiras empresas familiares no Brasil, onde o cultivo de cana e produção de açúcar eram os produtos a serem comercializados.

Martins e Menezes (1999, p.19), enfatizou:

Nesses primeiros empreendimentos familiares, prevalecia a primogenitura, preservando a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias passariam a adotar o sistema mais efetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares.

Martins e Menezes (1999) cita que a empresa familiar brasileira deve atentar-se ao fato de que como a economia se encontra globalizada, e dependendo do setor, torna-se necessária a reestruturação empresarial familiar, ampliando assim a empresa, ganhando em escala e abertura de capital, ou integração com outras empresas ou parceiros. Mas, segundo o autor, infelizmente as famílias se mostram resistentes às essas mudanças, pois receiam a perda do controle da empresa. Ele ainda afirma que essa resistência, faz com que os proprietários continuem participando em um pequeno e até decadente negócio, ao invés de uma pequena participação em um grande negócio.

Sendo assim, Souza e Bastos (2006), de uma maneira ampla, diz que a empresa familiar pode ser classificada como aquela onde existe a concentração da propriedade nas mãos da família, fazendo com que ela tenha controle e responsabilidade, e conte também com um espaço na economia globalizada.

Ficam claras, algumas características mais restritas no processo de gestão e no decorrer do desenvolvimento dessas empresas. De acordo com Gersick *et. al.* (1997), na primeira fase de vida, a cultura das empresas familiares, são estabelecidas pelos traços específicos do criador, que geralmente são mais conservadores e tradicionais. Ademais, na maioria das vezes, o fundador é quem detém a maior parte do conhecimento do processo produtivo até a área financeira e também o responsável pela tomada de decisões, execução das funções relacionadas à controladoria e definição de estratégias indispensáveis para os negócios. Devido as suas crenças, valores e regras práticas, o proprietário faz parte da base organizacional da empresa e intervém nos negócios e nas tomadas de decisões.

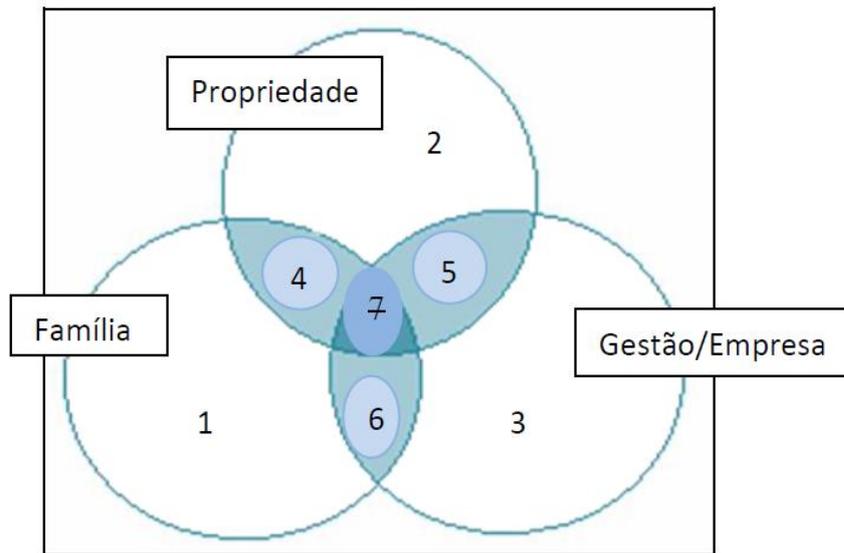
Os autores Mosimann e Fisch (1999), enfatizam que os valores e crenças dos fundadores, se propagam nos valores e crenças da empresa como um todo e se transformam em diretrizes, que orientam os demais subsistemas da organização. Sendo assim, se torna indispensável saber as atividades da empresa, sua cultura, sua instituição e as causas e motivos que podem interferir no planejamento estratégico.

Gersick *et al.*, (1997), apresenta um modelo de três círculos, onde se pode reconhecer sete fatores que estão inseridos em diferentes princípios de uma empresa familiar. São eles:

- Fator 1: membro do grupo, mas não é funcionário e nem proprietário;

- Fator 2: Acionista que não faz parte da família e nem é um colaborador;
- Fator 3: Funcionário que não é membro da família e nem é o proprietário;
- Fator 4: Proprietário que é membro da família, mas não trabalha na empresa;
- Fator 5: Proprietário não membro da família, porém, trabalha na empresa;
- Fator 6: Membro da família que trabalha na empresa, mas não é um proprietário;
- Fator 7: Proprietário membro da família e que trabalha na empresa.

**FIGURA 1 - O Modelo dos Três Círculos**

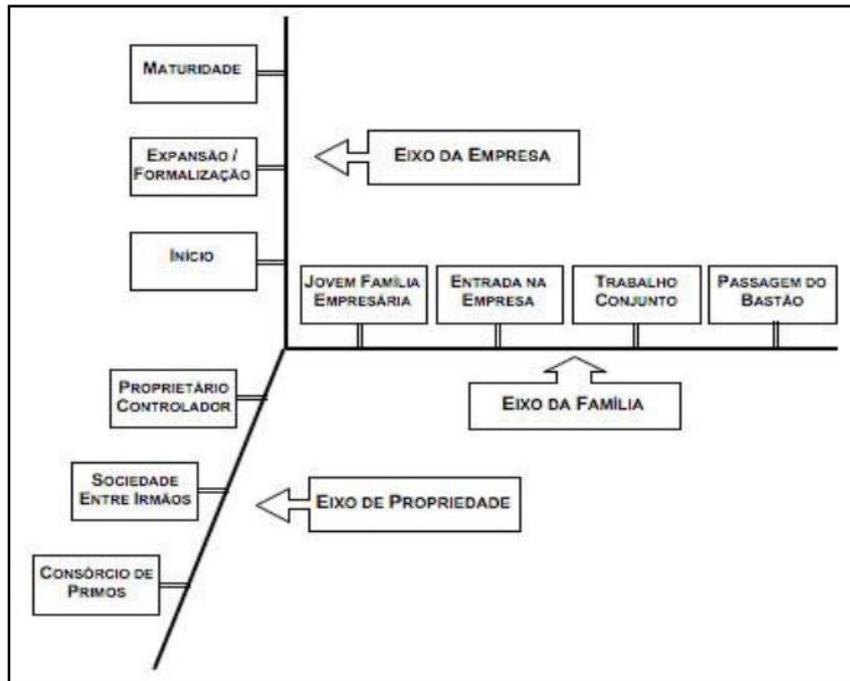


Fonte: Adaptado de Gersick *et al.*, (1997, p.6).

A Figura 1 ilustra o modelo proposto por Gersick *et al.*, (1997) que visa proporcionar a percepção das organizações familiares em três extensões: família, empresa/gestão e propriedade. Dessa forma, qualquer pessoa em uma organização familiar faz parte de um dos sete fatores elucidados acima, a partir da superposição dos círculos, o que transmite uma visão ampliada da complexidade efetiva na formação de uma organização familiar.

Para cada uma das três superposições existe uma área isolada de desenvolvimento e cada um desses subsistemas acompanha uma linha de estágios, como demonstrado na Figura 2. Mas esse processo gradativo de crescimento, que por sua vez, acaba por intervir uns nos outros, porém, mantém sua autonomia com seus próprios desafios e dificuldades a serem encarados pelos membros da organização familiar no decorrer do desenvolvimento (GERSICK *et al.*, 1997).

**FIGURA 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar**



Fonte: Adaptado de Gersick *et. al.* (1997, p.18).

Dentro do eixo de propriedade, têm-se em primeiro momento o proprietário-controlador, cujos desafios essenciais encontram-se na capitalização da organização, onde se demanda a garantia apropriada do capital. Na sociedade entre irmãos, o desafio encontra-se no desenvolvimento de um processo de controle dividido entre os proprietários; onde um dos irmãos assume o papel de líder “quase-pai”, se equipara com o modo do proprietário-controlador ou na forma de “primeiro entre iguais”, onde o indivíduo atua como uma forma de irmão líder, porém, pode ser substituído por algum outro irmão caso este não se saia bem à frente dos negócios da família. Já o estágio do consórcio de primos, é caracterizado pelo aparecimento de vários acionistas primos e a união de sócios funcionários e não funcionários (GERSICK *et. al.*, 1997).

O eixo da família, a jovem família empresária, enfrenta os desafios das tomadas iniciais de decisão (o início do casamento) no quesito de relacionamento entre trabalho e família, estabelecimento de relacionamento com a família adicional, e também na educação dos filhos. Já na entrada da empresa, os desafios enfrentados estão relacionados com a medição de gerações, direção da transição da meia-idade, divisão e individualização da geração mais nova e a experiência de auxiliar em um processo para as primeiras decisões sobre a carreira dentro da organização. A promoção da cooperação e a comunicação entre as gerações são essenciais nesta fase. Já a passagem do bastão que é a transferência das tomadas de decisões do mais velho para o mais novo ganham novos desafios (GERSICK *et. al.*, 1997).

No eixo da empresa, o início é marcado por dificuldades para entrar no mercado, pois esta está inserida em um mercado de pequeno porte, com uma estrutura organizacional informal, onde manter a empresa em constante desenvolvimento é o principal desafio. Na etapa de desenvolvimento, a empresa está em expansão com uma estrutura organizacional funcional, onde exige do proprietário a profissionalização da empresa com a devida importância do planejamento estratégico, de sistemas e políticas organizacionais, além da administração do caixa. Para a fase de maturidade da empresa, espera-se que o modelo de estrutura organizacional possa proporcionar a estabilidade (GERSICK *et. al.*, 1997).

## **2.2 Profissionalização**

Segundo Lodi (1993), a profissionalização é um processo onde a empresa familiar passa a adotar técnicas administrativas mais lógicas, inovadoras e menos pessoais. Para o autor, este é o procedimento da interação de indivíduos contratados e assalariados junto aos administradores da família, ou seja, é o processo de transformação de configurações de contratação antigas ou conservadoras para o modelo assalariado.

Campos e Mazzilli (1998), afirma que a gestão de uma empresa familiar ocorre quando a mesma se torna profissionalizada, considerando assim, por obter maior êxito ao agregar profissionais familiares na empresa, utilizando métodos de gestão mais racionais, recorrendo a ajuda de profissionais externos para melhorar e agilizar os processos já existentes, e adicionar à gestão sistemas avançados que a coloquem em um posicionamento competitivo no seu campo de atuação. O autor afirma ainda que a carência e a dor são as duas forças que criam barreiras para que as empresas familiares recebam de maneira positiva o trabalho de reorganização.

Mosimann e Fisch (1999) expõe outro fator que dificulta a gestão desse tipo de empresa, mesmo já solidificada pelo seu fundador e fortalecida no mercado econômico, é quando a segunda geração tende a dar prosseguimento às atividades iniciadas pelo pai ou fundador e então, se deparam com problemas de gestão das empresas familiares, iniciando assim o conflito nesse período de sucessão.

Lodi (1989, p.101), aponta algumas recomendações a respeito desse acontecimento na empresa familiar:

Nas empresas familiares, o melhor herdeiro nem sempre é um descendente do fundador. Muitas vezes, o caminho é aquele da profissionalização, com ascensão ao poder de executivos que não são da família.

Ainda segundo Lodi (1989), convencer-se de que fundadores não são os instrutores adequados para o período de sucessão, e nem avaliadores dos seus herdeiros, faz com que a empresa se preocupe mais com a formação e a gestão dos herdeiros, que ocuparão cargos gerenciais após um certo tempo e não com a profissionalização para garantir a manutenção e sobrevivência da mesma, por mais longos anos.

Davel e Colbari (2003) defende que a gestão de empresas familiares gira em torno de um círculo de confiança maior, onde seus colaboradores são mais humanizados e existe um melhor comprometimento por parte das pessoas envolvidas.

Para Sônego e Pereira (2016) a reputação da empresa e o número de clientes que ela possui, são resultados de uma boa gestão familiar, boa reputação, e que traz retorno imediato aos seus colaboradores. Lodi (1987), expõe que esse ambiente de empresa familiar, gira em torno de mitos em que o ambiente deve reproduzir ou ser semelhante ao um ambiente de harmonia de um lar, sem disputas ou conflitos, e que uma possível negação de conflitos, gera um impasse na decisão dos problemas da empresa, uma vez que esses, nunca são solucionados. Contudo, isso deve ser gerenciado pela empresa, tornando a mesma um negócio de sucesso.

### **2.3 Processo de sucessão**

Segundo Oliveira (2010), o processo de sucessão é um método planejado e bem estruturado, que engloba todos os membros da família. Neste processo, ocorre a sucessão e a “passagem do bastão” do proprietário fundador ou atual gestor da organização familiar, do patrimônio e da empresa para a gestão de uma nova geração, como por exemplo, os filhos.

O processo de sucessão adequado ocorre no momento em que a empresa se encontra bem estruturada. Segundo Bezerra (2000), é neste momento que nasce a necessidade de aumentar o mix de produtos ofertados pela organização, além da realização do seu planejamento estratégico, pois se este não for realizado, a empresa tende a seguir o caminho do declínio e tão logo, declarar falência. Assim, a passagem do bastão possui dois caminhos: o declínio da empresa ou o renascimento com a nova gestão.

Ainda de acordo com Bezerra (2000), essa escolha é o reflexo da liderança, pois se opta pelo crescimento, esta fica condicionada à escolha do seu sucessor (o próximo gestor). Neste ponto se inicia o processo da responsabilidade do novo ciclo econômico de forma inovadora. Essa sucessão pode ser passada a um filho, esposa, genros e noras ou qualquer outro membro da família, sendo facultada a continuidade do negócio da família. A educação do sucessor,

passada pela família, torna-se a base de sustentação para o empreendimento, consideram que certos valores e características conservadoras são transparentes em algumas famílias.

De acordo com Carlton (2003), a gestão da transição da meia-idade, a separação e individualização da geração mais nova, bem como as decisões iniciais sobre as carreiras, são as tentativas a serem realizadas para facilitar que este processo passe para a nova fase de intercessão de gerações com mais tranquilidade.

Bezerra (2000) considera que há necessidade de existir entusiasmo por parte do novo gestor, ele precisa gostar do ramo de negócio da organização e não apenas assumir tal função com medo de desapontar os pais ou que a empresa criada pelo pai, que deu a vida por ela e esta vai fechar.

Carlton (2003) afirma que a terceira fase de sucessão é aquela essencial para a introdução da comunicação e cooperação entre as gerações. Oliveira (2010) considera que a partir da terceira geração, ficam claros os requisitos mínimos essenciais para fazer parte da organização, como a qualificação e experiências com outras empresas. Lodi (1987) ressalta que as experiências embasadas em outros estudos de casos, podem conter informações sobre gestão e sobrevivência das organizações familiares, condicionadas ou não, na forma de administrar as empresas, bem como suas relações familiares, de modo a evitar conflitos durante as etapas de sucessão.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa é classificada como estudo de natureza aplicada por gerar conhecimentos na resolução de problemas exclusivos e de cunho descritivo (GIL, 2010). Apresenta caráter descritivo pelas observações dos fatos, registros e análise reais sem manipulação (SELLTIZ *et.al.*, 1975).

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se do levantamento bibliográfico, que se baseia em uma fonte de dados secundários, onde foram estudados artigos, livros, revistas científicas e websites acadêmicos. Este levantamento teve como objetivo, a obtenção de conhecimento sobre o tema, auxiliando desta forma, o desenvolvimento da análise do caso, considerando também, a vivência prática da pesquisadora na empresa familiar estudada, possibilitando-a estabelecer e expandir os objetivos da pesquisa, bem como o de elaborar o diagnóstico empresarial (MATTAR, 2001).

Quanto aos procedimentos técnicos, segundo Gil (2010), a pesquisa enquadra-se em um estudo de caso, por englobar pesquisas detalhadas de um determinado foco, classificando-os

como pesquisa qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de depoimentos e entrevistas não documentadas com os gestores e sucessores. Silva & Menezes (2001), dizem que através do estudo de caso a pesquisadora pode buscar por respostas, utilizando de técnicas de interrogação, participação, observação e entendimentos dos fatos direcionados ao tema em estudo. A pesquisa foi realizada na Padaria do Dico, localizada na cidade de Ouro Preto, interior de Minas Gerais.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA**

### **4.1 Apresentação da empresa**

A padaria e confeitaria Santa Terezinha, fundada por Raymundo Apolônio de Oliveira, nasce no ano de 1933, no bairro do Rosário, na cidade de Ouro Preto-MG. Sua localização privilegiada - o bairro é situado no centro histórico da cidade - favoreceu, e favorece o “status” de única padaria do bairro. Em Ouro Preto atualmente, não faltam concorrentes, o que não impede que a padaria atraia a preferência dos consumidores, trazendo pessoas de lugares distantes, para comprarem seus produtos, devido à qualidade dos mesmos.

Durante muito tempo, o estabelecimento não só vendeu produtos de panificação, mas ainda os conhecidos como “secos e molhados”, bebidas, embutidos, grãos, artigos para fumantes, além de servir refeições.

Aos poucos, a padaria, que foi a primeira empresa da cidade associada à Associação Comercial, cresce e começa a fazer parte do dia a dia dos ouro-pretanos, tomando-se, com o passar dos anos, a mais tradicional da cidade.

Nascida como Padaria Santa Terezinha, é, porém, conhecida, popularmente, como Padaria do Dico, apelido de seu proprietário, e conhecida e identificada, assim, até hoje, o que lhe dá um caráter acolhedor.

Sem qualquer curso ou instrução de como administrar uma empresa, o proprietário se mostrou um verdadeiro empreendedor, usando práticas de gestão adquiridas, intuitivamente, consolidando, então, a empresa no mercado e, principalmente levando o sustento para a família. E sempre quis, também, que alguns de seus filhos ali estivesse com ele.

Com o passar dos anos, o proprietário se aposenta, e em 1985 muda a forma jurídica da empresa que era empresa individual, torna-se empresa de sociedade LTDA, composta por dois filhos do fundador os quais, apesar de formados na área de engenharia, optam por dar continuidade ao negócio do pai. Sucessão que ocorre sem maiores anormalidades. Trabalham

juntos até o ano de 1994, quando um dos irmãos abandona o cargo e se dedica à profissão de sua formação. A partir daí a empresa mantém a mesma forma jurídica, com apenas um dos sócios em atividade. No ano de 2010, a neta do fundador, terceira geração, ingressa na empresa como ajudante do pai e, nos dias de hoje, ajuda no gerenciamento da empresa. Uma empresa é avaliada como uma empresa familiar, de acordo com Donnelley (1976, p. 4), "quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família".

A primeira logomarca oficial da empresa foi desenvolvida pelo atual proprietário no ano de 1985, e usada até o ano de 2011, onde foi contratada uma empresa especializada para elaborar uma nova logomarca, que é usada nos uniformes e na placa da empresa, a qual também foi reformulada. Novas cores e um modelo mais moderno deu um toque de renovação à marca da padaria.

Como uma maneira de comemorar os 80 anos da empresa, no ano de 2013, foi elaborado um pequeno calendário de geladeira para marcar a data, desde então anualmente o calendário é confeccionado e distribuídos para os clientes. O departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa é concentrado nas mãos do proprietário, sendo ele mesmo responsável por selecionar pessoas qualificadas para cargos específicos, administrar e monitorar comportamentos dos funcionários e procedimentos internos da empresa, além de promover treinamentos, cuidar da rentabilidade e relações trabalhistas dos funcionários.

Pedidos de produtos aos fornecedores e matéria prima, também são realizados pelo proprietário. À medida que os funcionários vão necessitando da matéria prima, os mesmos comunicam ao proprietário e então é realizado o pedido. O'Gorman, Bourke e Murray (2005), enfatizam que o trabalho gerencial é caracterizado pela brevidade, pela fragmentação, multiplicidade, predominância de comunicação verbal, pelo ritmo de trabalho pesado e pelo proprietário-gerente, desenvolvendo múltiplas atividades ao mesmo tempo, agindo como estrategista e executando ações de gerente geral.

O controle bancário, planejamento financeiro, contas a receber e pagar e o faturamento da empresa são todos desenvolvidos pelo proprietário com o auxílio de sua filha, atual colaboradora, por meio de uma planilha de Excel, confeccionada pelo então proprietário.

A empresa possui 14 funcionários capacitados. No ano de 2001, os funcionários foram treinados por uma consultoria especializada, com o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente. Após esse treinamento, a empresa passou por outro processo de treinamento no ano de 2015. Este treinamento, além de focar no atendimento ao cliente, também disponibilizou noções

de manuseio e conservação de alimentos, de acordo com as normas da vigilância sanitária e conhecimento de uma nutricionista especializada, que também esteve presente neste momento. Dessa vez, foram incluídos os funcionários do processo de produção, tendo em vista que os mesmos fazem o manuseamento direto dos produtos, desde sua matéria prima até o produto finalizado.

No ano de 2015, a empresa colocou em execução o seu primeiro projeto de prevenção de incêndio, de acordo com as normas exigidas pelos bombeiros da cidade. Projeto executado com placas de sinalização, aumento do número de extintores de incêndio, e a devida localização dos mesmos, com instalação de luzes de emergência e corrimões.

No ano de 1997, uma enchente ocorrida na cidade devastou toda a empresa, gerando um enorme prejuízo, perda de instalação predial, maquinários e equipamentos. A mesma, teve que se manter fechada para reparos durante 2 meses. Uma estratégia utilizada pelo proprietário foi recorrer aos empréstimos bancários, para fazer a empresa funcionar novamente. Assim, foram anos com a empresa operando no negativo até, novamente, as contas e pagamentos ficarem em dia. A empresa não possui elevado volume de estoques de mercadorias, apenas de embalagens para os produtos, farinha com baixo estoque, salgados, frios e algumas bebidas. Considera-se que a negociação com fornecedores se torna favorável à medida que se têm condições de negociar diante da compra de maiores quantidades e mediante o pagamento à vista. Essas maiores compras se concentram em períodos festivos, como carnaval.

As Figuras 3 e 4 servem para ilustrar o desastre causado pela enchente no ano de 1997.

**FIGURA 3 - Interior da padaria com a enchente de 1997**



Fonte: Foto cedida pelo proprietário (1997).

A Figura 3 mostra como o interior da padaria ficou após a enchente. Percebe-se que todo maquinário e equipamentos foram danificados, bem como todos os produtos foram perdidos.

**FIGURA 4 - Estragos causados pela enchente na rua próxima à Padaria**



Fonte: Foto cedida pelo proprietário (1997).

Na Figura 4, pode-se ver os estragos causados pela enchente na rua frente à padaria. Percebe-se a quantidade de entulho arrastado pela correnteza de lama. Nesta foto, também é possível visualizar o nível que a água chegou, através da marca na parede das casas.

Pode-se considerar que os princípios éticos e morais do fundador orientaram e orienta as negociações da empresa até os dias atuais, bem como o relacionamento estabelecido com os clientes e concorrentes. Na relação com os clientes, busca-se enfatizar a qualidade dos produtos oferecidos. A escolha por matéria prima de qualidade é um dos pilares de sustentação do sucesso da empresa.

A Padaria, segundo o Sr. Dico “tem 83 anos de funcionamento, mantendo-se jovem, corajosa e principalmente perseverante, zelando prazerosamente pelo seu cliente e oferecendo-lhe o melhor produto”.

## **4.2 Profissionalização**

Adachi (2006) ressalta que o ideal para uma boa gestão, consiste em ocupar os cargos que as pessoas tenham além de habilidades para executá-los, que não devem se sobrecarregar. Situações de sobrecarga e vários departamentos se concentrarem nas mãos de um dos membros, como exemplificado no estudo de caso, ocasionando frequentes problemas na administração. Descentralizar o poder das mãos de um único membro faz com que no futuro a empresa não tenha problemas internos com seus colaboradores. Essa descentralização, conforme Bernhoft e Gallo (2003), é colocada em prática, na intenção de delegar as atividades do dia a dia da empresa a um gerente contratado, excluindo qualquer membro da família. Esse processo é desenvolvido da forma diferenciada daquela anteriormente usada, até então na empresa, modificando claramente os métodos administrativos e de planejamento das estratégias da empresa.

Porém, essas mudanças não devem ser realizadas, apenas em um momento de dificuldade que a empresa encontrar, como aqueles de relacionamentos ou dificuldades financeiras. De acordo com Morais (2009), mesmo tendo dificuldade de propor mudanças em pequenas empresas, como o caso da Padaria do Dico, o correto seria que estas fossem implantadas de forma gradual, proporcionando uma adaptação às novas maneiras de gerir a empresa.

Mesmo a padaria estando inserida no mercado de forma satisfatória para o proprietário, melhorias são sempre, benéficas e estratégicas, para que novos ciclos de vida da empresa possam agregar valores de competitividade e proporcionar melhores resultados. É importante

adotar práticas administrativas mais racionais e menos emocionais, uma vez que a emoção afeta diretamente posicionamentos e decisões nesses tipos de empresa.

É interessante que o sucessor recorra às consultorias ou assessorias externas especializadas, para incrementar sistemas já existentes nas empresas, dando a ela uma permanência sempre atual no mercado, e possibilitando à empresa estar sempre alinhada às inovações tecnológicas.

Esses auxílios para a Padaria do Dico são válidos, desde que acrescidos do conhecimento e aprendizado constantes de seu atual gestor. Conhecimento este, que vem desde o período de seu ingresso na empresa até os dias atuais, e por considerar que a empresa está partindo para a terceira geração.

A barreira que deve ser rompida é a de que mudanças com auxílios de pessoas capacitadas é sinônimo de troca de toda a cultura da empresa. O que não é verdade. Profissionalizar não quer dizer exclusão de membros familiares e que esses membros não poderão gerir a empresa. Simplesmente significa adotar melhores práticas de administração e definição clara de papéis dos membros na empresa.

### **4.3 Processo de sucessão**

Na empresa em questão, essa sucessão ocorre de maneira lenta, porém sem algum planejamento concreto e oficial, existindo alguns planos com metas, datas etc. Apenas de acordo com o que o atual gestor julga ser importante repassar para o sucessor, e aos poucos de maneira lenta e não oficial, o processo ocorre.

Um aspecto preocupante é o processo de transição mal conduzido, entre o comando de uma geração antiga e a seguinte, e isto pode ser um dos motivos para a baixa expectativa de sobrevivência nessa empresa. O gestor atual, deve se atentar e se preparar para essa etapa da vida da empresa, a fim de evitar rompimento de laços na família e a saída de bons colaboradores. (SOUZA; BASTOS, 2006). Na Padaria do Dico, esse processo por não ser oficial, e com um devido planejamento, se encontra em passos lentos e por vezes está sendo mal conduzido, mesmo que com boas intenções. Uma vez que o gestor repassa as atividades e funções para o sucessor de maneira extremamente gradativa, desencadeando às vezes uma estagnação do aprendizado por parte do sucessor.

Acompanhar o aprendizado do sucessor e instruí-lo de maneira correta na tarefa ou gestão, seria a melhor maneira de agir, uma vez que com o gestor presente na empresa, o mesmo irá auxiliar nos momentos em que o sucessor se mostrar falho nas tarefas. A Padaria do Dico se

manteve sólida no mercado durante décadas, mas isso não significa que ela vai continuar caminhando tão bem nas mãos de outros sucessores, esse processo deve ser muito bem planejado e disciplinado, realizado de maneira gradual, para que nada possa dar errado. O atual gestor deve estar lado a lado com seu sucessor, acompanhando de perto e garantindo que os valores da empresa sejam mantidos, e para que os funcionários da padaria também possam se adaptarem ao novo gestor.

#### **4.4 Propostas apontadas**

De acordo com o pensamento de Lodi (1987), uma empresa necessita adotar práticas administrativas mais racionais, o que nos leva a pensar que essas práticas podem ser adotadas por meio de uma profissionalização da empresa, eliminando costumes adquiridos pelo fundador até os dias atuais

A partir dessas observações, juntamente com os conceitos teóricos expostos, sugere-se ao proprietário, a contratação de um profissional da área de administração de empresas, para que este reestruture e possa aperfeiçoar os departamentos que hoje se encontram centralizado nas mãos de apenas um gestor, trazendo consigo ferramentas e técnicas essenciais para contribuir na gestão da empresa. Essa contratação para a melhoria da gestão, não é um projeto que irá ser implantado com rapidez na empresa, e sim de maneira contínua e por etapas, fixando que sempre existirá um ou outro aspecto a ser analisado e melhorado. A mudança de gestão deverá fazer parte da empresa, de sua cultura, sendo realizada em parceria com colaboradores, funcionários e gestores.

Outra sugestão a ser implantada na empresa está ligada à sucessão, para que esta seja realizada sem traumas e com baixo risco de problemas na empresa. O atual gestor deve delegar cada vez mais funções importantes dentro da empresa. Isso servirá como teste, tanto para o sucessor, quanto para o gestor poder confiar na passagem do bastão dentro da empresa. Bons resultados vindos do sucessor significa que o mesmo se encontra no caminho certo. Assim, o atual gestor deve iniciar o processo de sucessão, sempre acompanhando o desenvolvimento e estando à disposição quando houver dificuldades.

Em relação à sucessão, de acordo com a linha de pensamento de Petry e Nascimento (2007), a sucessão não pode ser um episódio repentino, deve ser algo planejado, para que não cause traumas e desacordos familiares, que podem desestabilizar a vida da empresa, prejudicando todo um histórico de vida saudável da organização.

O modelo dos 3 círculos é uma ferramenta que será muito útil para a resolução de conflitos interpessoais na empresa, dilemas de papéis e limites dentro da empresa. A especificação de cada papel, de acordo com o modelo, facilita uma visão mais clara sobre o que de fato está acontecendo dentro da empresa, ajudando assim a ver como o papel organizacional pode influenciar dentro da empresa e ver que conflitos de personalidade não é a única explicação.

Em relação ao modelo dos 3 círculos propostos por Gersick *et. al.*, (1997), este tem por objetivo possibilitar o olhar das empresas familiares em três extensões: família, organização/gestão e propriedade. Assim sendo, qualquer indivíduo que está em uma empresa familiar está presente em uma dos sete fatores apontados na revisão teórica, que passa uma visão detalhada da dificuldade de uma organização familiar.

A partir da melhoria das práticas de gestão, caberá ao atual gestor investir nas mesmas, bem como preparar a empresa para a profissionalização. É preciso ressaltar que, lidar com os conflitos que circulam na empresa e estabelecer um papel e responsabilidade para o membro da família que compões a empresa, é essencial durante todo esse processo de melhoria.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo de caso da empresa Padaria do Dico, procurou analisar como a empresa é gerida nos dias atuais, e como a mesma poderá aperfeiçoar sua gestão por meio de técnicas expostas no estudo.

O resultado da pesquisa revela a necessidade de contratação de um administrador profissional da área, pertencente ou não ao meio familiar. Apesar do gestor atual possuir formação profissional, e ter contribuído até os dias atuais de maneira positiva para a empresa, a contratação de um gestor formado em Administração levará uma visão mais aprofundada da organização e um trabalho que possa una, tradição, costumes e técnicas de profissionalização à empresa.

As práticas de gestão adotadas na empresa em questão, foram sendo aprimoradas desde a fundação, no ano de 1933, porém por ser uma empresa predominantemente familiar, práticas informais são adotadas, o que leva a empresa em alguns momentos a passar por uma certa informalidade, esquecendo as práticas de gestão, o planejamento e as tomadas de decisões que devem ser realizadas de maneira racional, e não emocional.

Sendo assim, as propostas expostas no estudo de caso foram concluídas de acordo com observações realizadas na empresa, e uma vez aprovada e aceita pelo atual gestor, a empresa

continuará a crescer e se desenvolver de maneira a cada vez mais agradar, funcionários, colaboradores e clientes, fazendo assim com que a mesma continue por anos no mercado, sem perder em qualidade de gestão, produtos e serviços, sendo uma empresa 100% saudável em todos os departamentos.

Como sugestão de estudos futuros, a empresa possui um *software* simples para o controle de entrada e saída de produtos, interligado a uma central que se encontra no escritório da empresa, porém, este sistema não utiliza um sistema de código de barras, o que pode ocasionar em possíveis erros durante a digitação dos produtos, minimizando o lucro.

Portanto, sugere-se então que a empresa utilize este sistema integrado com um sistema de código de barras. Este sistema, faria com que o atendimento fosse agilizado, tendo em vista que os leitores de código de barras maximizam a rapidez no atendimento em até 35%. Uma outra vantagem é a eficiência na gestão do estoque, sendo que a medida que os produtos cadastrados são vendidos com o valor correto. Destaca-se ainda outros pontos positivos, como a facilidade de implantação que é imediata e não requer treinamento por parte dos colaboradores, por ser bem simples.

Com a empresa adquirindo o sistema de código de barras para os produtos, será possível através de sua simples leitura utilizar em várias áreas, trazendo maior agilidade e precisão nas atividades, como liberação de pedidos, emissão de notas fiscais, movimentações no estoque além de gerar maior lucratividade.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. e GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar:** gestão, poder, sucessão. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BEZERRA, B. de O. **A profissionalização da empresa familiar.** João Pessoa, PB: Universidade Federal da Paraíba, 2000.

CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. ENCONTRO DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu/PR, 1998.

CARLTON, M. C. Ciclo de Vida das Empresas Familiares. **Revista Eletrônica de Administração – Facef**. Vol. 02 – Edição 02 – Jan./Jun. 2003.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6º ed. São Paulo: Campus, 2000.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, SP, 2003.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GERSICK, K. *et al.* **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

LODI, J.B. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5º ed. São Paulo: Pioneira, 1998

MARTINS, I. G. S. e MENEZES, P. L. In: BERNHOEFT, R. (Coord). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAIS, R. C. Save the Family Business. **Forbes**, New York, EUA, v. 183, n. 10, may 25, 2009.

MOSIMANN, C. P. e FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

O’GORMAN, C.; BOURKE, S. MURRAY, J. A. The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. **Small Business Economics**, v. 25, p. 1-16, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3º ed. São Paulo: Atlas. 2010.

PETRY, L. I. & NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Contabilidade e Finanças**. USP, São Paulo, v.20. n.49, p.109-125, Jan.2009.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SILVA, E. L. da e MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SÔNEGO D. e PEREIRA E. **A Nova Alma Do Negócio**. Sala virtual sobre a nova alma do negócio. Disponível em: <http://www.balto.pt/public/Default.asp>. Acessado em 15 jun 2016.

SOUZA, S. A.; BASTOS, L. O. Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações: um estudo multicase em empresas familiares. **Gestão.org**, Recife, v. 4, n. 4, p. 54-66, set./dez. 2006.