

# **GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA EMPRESA CASTELO DOS PÃES LTDA – ME**

Tayná Fernandes Millard e Silva<sup>1</sup>

Cassio Raimundo Valdisser<sup>2</sup>

## **RESUMO:**

A gestão de empresa familiar caracteriza-se por pertencer a uma ou mais famílias, de modo que o controle societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes, ainda que tal controle seja exercido por diferentes sócios ou somente por um proprietário. O principal objetivo desta pesquisa é investigar o processo de gestão em uma empresa familiar e, se houver a sucessão, como os gestores atuais iniciaram esta transição. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizado um estudo de caso na empresa Castelo dos Pães Ltda – ME de Monte Carmelo – MG, sobre o processo de gestão de empresa familiar. Em relação à metodologia de pesquisa consiste em um levantamento da literatura científica teórica, abordando temas como gestão de empresa familiar e sucessão empresarial, utilizando para tanto, da pesquisa de autores que discutem as referidas temáticas. Os atuais gestores estão com as ideias e opiniões fixas apenas no presente, trazendo com isso dúvidas se é possível passar a empresa para as próximas gerações. Ao final, nota-se que nessa empresa familiar, os sócios, que são irmãos, tentam vencer as dificuldades, que nem sempre são fáceis, devido à divergência de opiniões, mas eles continuam firmes no seu objetivo que é atender o cliente com qualidade e respeito.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa Familiar; Gestão Empresarial; Sucessão.

## **ABSTRACT:**

Family business management is characterized by belonging to one or more families, such as siblings, so that the corporate control of the organization belongs to its founders or their descendants, even if such control is exercised by different partners or only by the owner. The main objective of this research is to investigate the management process in a Family business and, in case of family succession how was done at Castelo dos Pães Ltda - ME, Monte Carmelo - MG, about the family business management process. In regarding of the research

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Contato: [tahmillard1864@gmail.com](mailto:tahmillard1864@gmail.com).

<sup>2</sup> Professor orientador. Bacharel em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Possui especialização em Administração e Gestão Pública e MBA em Controladoria e Finanças. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Contato: [crvaldisser@yahoo.com.br](mailto:crvaldisser@yahoo.com.br).

methodology, consists of a survey of the theoretical scientific literature, addressing topics such as family business management and business succession, using for that purpose, the research of authors who discuss these topics. The current managers are with ideas and opinions fixed only in the present, bringing with this doubts if it is possible to pass the company to the next generations. In the end, it is noted that in this family business, partners, who are brothers, try to overcome the difficulties, which are not always easy, due to the divergence of opinions, but they remain firm in their objective that is to serve the client with quality and respect.

**KEYWORDS:** Family Company; Business Management; Sucession.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo foi desenvolvido na forma de um estudo de caso realizado na empresa: Castelo dos Pães Ltda – ME, abordando a temática: Gestão de Empresa Familiar.

A gestão de empresa familiar é marcada por ser controlada por sócios ou somente por um único dono, pertence a uma ou mais famílias, como, irmãos, primos, pai e filho, ou seja, este tipo de controle societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes (FORTES, 2001). A empresa familiar é passada de geração para geração não deixando a empresa morrer, pois sempre haverá um sucessor. Tem-se também a empresa multifamiliar, que é composta por duas ou mais famílias de diferentes origens, porém, mesmo havendo afinidade ou complementaridade profissional poderá haver problemas de personalidade e pensamentos divergentes. Para se ter uma empresa familiar bem-sucedida é necessário que haja planejamento, organização, controle e liderança, sendo esses pontos fundamentais para se ter uma empresa que possa crescer.

Sendo assim, a descrição sobre a atuação dessas empresas seguem a mesma distribuição de poder e relacionamento em uma família. Contudo, transformações culturais, econômicas e sociais têm conduzido a uma nova demografia, fazendo assim a empresa continuar no mercado acompanhando a modernidade.

Esse trabalho buscou desenvolver uma reflexão sobre a gestão de empresa familiar, a partir da compreensão relacionada à estrutura da família contemporânea<sup>3</sup> e sua sucessão, haja

---

<sup>3</sup> Família contemporânea é caracterizada pela inversão dos papéis do homem e da mulher na estrutura familiar passando a ser a mulher a chefe de família, contudo dentro de uma empresa a mulher como matriarca poderá exercer o papel de empresária e gestora.

vista que a maioria dos estudos sobre empresas familiares foi desenvolvida considerando também a família patriarcal<sup>4</sup>, com pai e filho ou também a geração do avô, como panorama de investigação.

Diante do exposto acima, esta pesquisa buscou responder ao seguinte problema: Como uma empresa familiar consegue manter-se no mercado por bastante tempo e passando de geração para geração?

O principal objetivo desta pesquisa é investigar o processo de gestão em uma empresa familiar e, se houver a sucessão, como os gestores atuais iniciaram esta transição.

Diante disso, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a influência da cultura na empresa familiar;
- Analisar o processo de gestão na empresa familiar;
- Compreender a importância da estratégia na gestão da empresa familiar;
- Entender o que é e como ocorre a sucessão na empresa familiar.

Considerando que o interesse pelo desenvolvimento da pesquisa se justifica pela relevância das empresas familiares e o número que elas representam de empregabilidade no Brasil, espera-se obter como resultados, respostas para que se possa entender como funciona a gestão de uma empresa familiar na cidade de Monte Carmelo – MG, visando ampliar o número de estudos sobre a temática neste município, o aprofundamento da temática “preparação do sucessor” e a conscientização dos empresários sobre a necessidade de planejar e preparar a sucessão para evitar as dificuldades de uma sucessão desordenada e imediatista, que pode comprometer a continuidade da empresa no mercado.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 1 apresenta o tema, sua importância, objetivos (geral e específicos) e a justificativa da realização da pesquisa; a seção 2 apresenta o referencial teórico, incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados; a seção 3 apresenta os aspectos metodológicos e a caracterização da organização pesquisada; a seção 4 apresenta a análise e discussão dos resultados e a seção 5 apresenta as considerações finais do trabalho.

---

<sup>4</sup> Família patriarcal caracteriza-se por ter como figura central o patriarca, ou seja, o pai, que é simultaneamente chefe do clã (parentes com laços de sangue) e administrador de toda a extensão econômica e de toda influência social que a família exerce.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo mostra-se o pensamento e visão de autores relacionados à empresa familiar. Com tudo, foram descritos ainda tópicos sobre a sucessão, gestão de cultura e estratégia na empresa familiar.

Estudar as empresas familiares e emitir qualquer tipo de comentário sobre essas organizações requer, reflexão, senso crítico, e conhecimento, pois a complexidade em que estão envolvidas e a importância que apresentam para o desenvolvimento econômico e social, no âmbito nacional e mundial, abrange não só uma família, mas sim uma empresa.

Bueno, Fernández e Sánchez (2007) estabelecem que os principais problemas relacionados à empresa familiar são a sobreposição entre família e empresa, as dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização, a relutância em aceitar uma renovação organizacional, a cultura contra o planejamento antecipado da sucessão gerencial e patrimonial, além da administração do patrimônio familiar e a ineficácia dos órgãos de governança, principalmente, do conselho de administração.

Com a proliferação do capitalismo como o sistema econômico, político e social predominante no mundo e com o mercado cada vez mais globalizado, as empresas procuraram se transformar em grandes corporações e, a partir desse momento, as organizações familiares começaram a ser desprestigiadas (MOSELE; BIEHL, 2004).

Para Castro, Morais e Crubellate (2001) a percepção predominante quanto às organizações e aos conglomerados extintos de famílias brasileiras, nos últimos anos, tem aumentado a desconfiança quanto à viabilidade de subsistência das empresas familiares.

No ambiente empresarial, não há divisão entre o papel profissional, racional e objetivo, com o dever familiar, indissolúvel, carregado de afetividade por parte dos familiares (LOPES, 2008). As organizações familiares apresentam uma forma específica de funcionamento, quando a vida pessoal influencia a empresa que, por sua vez, se envolve com os seus membros e se entrelaça com a sua história (GARCIA; MOREIRA, 2008; GRZYBOVSKI *et al.*, 2006).

As empresas que possuem parentes envolvidos em sua gestão apresentam relações muito mais complexas, pois não se trata de meros funcionários, mas sujeitos que possuem laços de afetividade e, quando os problemas emergem, estão em jogo não apenas a sobrevivência organizacional, mas, sobretudo, a da própria família (CASTRO; BORGES; BRITO, 2008).

A diferença de paradigmas é aparentemente significativa. Na família, o relacionamento é baseado, principalmente, em aspectos afetivos; na empresa, embora não se elimine a emoção, as palavras-chave são eficiência e eficácia, totalmente irrelevantes nos relacionamentos familiares (BETHLEM, 1994).

Pode-se afirmar que, se uma família consegue de seus membros um comportamento na empresa de acordo com paradigmas familiares, a organização poderá ter problemas. Por outro lado, se conseguir que seus integrantes se comportem na vida pessoal de maneira profissional, é provável que eles se desagreguem (BETHLEM, 1994). Um dos maiores desafios está justamente em conseguir o equilíbrio entre os dois mundos.

## **2.1 A influência da cultura na empresa familiar**

Conforme Hofstede (1991), cultura é a programação coletiva das mentes que distingue os integrantes de um grupo ou categoria de pessoas, de outras.

Conforme Costansi (1999, p. 46), “a família detém o controle acionário, bem como as posições mais importantes na empresa; para estabelecer o comando e as diretrizes da empresa baseiam-se na satisfação do desejo da família e demanda de pouca importância para o planejamento da firma.”

De acordo com Peter Leach (1993, p. 49-50), “gerar lucros, produzir bens ou proporcionar serviços, constroem a similaridade da empresa familiar com qualquer outro tipo de organização.” A fim de conseguir atingir seus objetivos, necessita-se contar com pessoas com diferentes experiências e habilidades.

Segundo Morgan (1996, p. 136), “para compreender a cultura de uma organização empresarial, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples, como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade”. Ainda de acordo com Morgan (1996), alguns aspectos às vezes são tão sutis e infiltrados que ficam muito difíceis de se identificar.

Entende-se por cultura um conjunto complexo e multidimensional, que engloba o modo de pensar, sentir e agir apreendidos e partilhados por um grupo de pessoas de forma objetiva ou simbólica, concomitantemente, com o intuito de integrar estas pessoas e distingui-las de outras coletividades (MACÊDO, 2002), poderá ser usado na forma de uma empresa familiar.

Schein (1982) ressalta que a cultura organizacional é um conjunto de premissas básicas validadas ao longo do tempo por um grupo familiar. E são essas premissas que irão se encaixar nas formas de perceber, pensar, sentir e agir de todos em relação aos desafios

internos e externos de uma organização. E com as empresas familiares não poderia ser diferente, tendo em vista a afirmação de que “o delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está diretamente ligado aos valores, comportamentos e concepções de seus fundadores, os quais, com o tempo, são disseminados pelos outros membros da instituição” (PAPA, 2008, p. 13).

## **2.2 Gestão de empresa familiar**

Relacionada à gestão de empresas familiares, segundo Maximiano (2000), ela é voltada para os objetivos da empresa e da família, gerenciamento das funções e verificação das funcionalidades das empresas.

“A coexistência e a interação que compõem a sociedade familiar – família, patrimônio e empresa – fazem com que a sua dinâmica envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial” (PASSOS, 2006, p. 30).

Para Floriani e Rodrigues (2000), na empresa familiar a gestão é atribuída inicialmente ao fundador, que no decorrer dos anos com a sucessão familiar é transferida ao herdeiro, independentemente de sua competência em assumir o cargo, diferentemente de uma empresa tradicional.

Conforme Fortes *et al.* (2013), as empresas familiares e sua cultura na primeira fase de vida são identificadas pelos traços típicos de seu fundador, que normalmente são pessoas tradicionalistas e conservadoras que possuem regras práticas e suas crenças faz parte de todo o alicerce da empresa e interfere nas tomadas de decisões. Na maioria das vezes é o proprietário que possui o maior conhecimento, desde o início de todos os processos de produção até a parte financeira, além de tomar as decisões, ele executa as funções de controladoria e define as estratégias primordiais para os negócios.

Segundo Adachi (2006, p. 89), “uma empresa é criada com o espírito empreendedor do seu fundador, que tem a visão do negócio e assim inicia o empreendimento, se arriscando para realizar um sonho. Esse fundador tem uma visão de percepção com a situação apropriada para montar seu negócio”.

Adachi (2006, p. 5) amplia essa visão e fala dela como “uma organização com personalidade jurídica própria, com cultura própria e independente de seus gestores e administradores, com objetivo definido, que, atuando como um sistema, interage com variáveis do ambiente interno e externo no qual atua”. As empresas são caracterizadas por serem entidades com personalidade diferente e independente dos seus proprietários ou

administradores, e por isso, podem ter direitos e obrigações próprios, apesar de essa percepção da empresa não eximir seus proprietários e administradores de suas responsabilidades quanto a seus atos.

### **2.2.1 A importância da estratégia na gestão de empresa familiar**

Porter (1985), utiliza os conceitos de estratégia para desenvolver um modelo de competitividade empresarial para se manter no mercado. O ponto de partida é a organização industrial numa perspectiva de racionalidade econômica, através da qual o seu gestor toma decisões estratégicas em busca da maximização econômica dos recursos da empresa. De acordo com Whittington (2002, p. 27), “as estratégias não são escolhidas, elas são programadas”.

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, a pretensão da relação entre a organização e seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende as tomadas de decisão, de seus produtos e serviços que planeja oferecer e o público que pretende atingir (MAXIMIANO, 2010).

A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original, desinibida e até mesmo específica, visando constituir uma melhor arma na área competitiva, resolver os problemas da empresa e otimizar a exploração de possíveis oportunidades.

As estratégias são formuladas baseadas nos objetivos e desafios estabelecidos, respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa. A essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência. Portanto, o empresário deve conhecer as forças que controlam a concorrência num setor industrial.

De acordo com Maximiano (2010), as principais etapas para a execução de uma estratégia são:

1. Objetivos Organizacionais: É a etapa na qual a empresa define os objetivos globais que pretende alcançar em longo prazo e decide a ordem de importância de uma hierarquia com objetivos;
2. Análise Interna: Trata-se de um estudo dos principais recursos, pontos fracos e fortes que a empresa possui. Os pontos fortes são as “forças propulsoras” que auxiliarão a organização no alcance dos objetivos, os fracos, restrições a serem minimizadas;
3. Análise Ambiental: Consiste de um estudo do ambiente externo que envolve a empresa, esta análise impõe restrições e dá oportunidades aos negócios da companhia;
4. Formulação de Estratégias: Trata-se da elaboração de várias alternativas possíveis de estratégias;
5. Decisão: Define que fórmula de atuação será utilizada. É a escolha da linha

de ação a ser implementada, ou seja, qual estratégia será eleita (MAXIMIANO, 2010, p. 333).

A estratégia dentro da empresa familiar é importante nos devidos termos: ter uma estratégia de mercado para avançar além de seus concorrentes e como neste artigo falou-se sobre sucessão e gestão é necessário uma estratégia para almejar uma melhor gestão dentro da organização com trabalhos em equipes. Já sobre a estratégia na empresa relacionada à sucessão é preciso pensar e planejar este quesito para que a empresa avance no mercado.

A empresa pode formular suas estratégias pesquisando a concorrência para desenvolver o seu melhor, fazer estratégias de vendas e dos seus produtos, visando seu público-alvo.

As estratégias organizacionais estão totalmente interligadas com os objetivos e as metas organizacionais, oferecendo meios e técnicas a serem seguidos para o alcance dos mesmos. No ambiente de incertezas que se presencia atualmente, a sobrevivência empresarial está ligada às definições claras de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Segundo Drucker (1997, p. 47), “quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porque da sua existência, o que e como faz, e onde quer chegar.”

Tiffany e Peterson (1996, p. 9), por sua vez, lembram que “o ontem é diferente do hoje que será diferente do amanhã, portanto, planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar os fatos desconhecidos e incertos, ou seja, planejar é uma estratégia para sobreviver.”

### **2.3 Sucessão na empresa familiar**

Bernhoeft (1999, p. 33) classifica como familiar: “toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações. Embora estatísticas afirmem que 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração.”

Para Lodi (1978, p. 6), “o nascimento da empresa familiar ocorre, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende perpetuar os ideais, ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a ascensão ao poder”.

Por sua vez, Oliveira (1999, p. 18) conceitua a empresa familiar “pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Quanto à sucessão familiar, Mascarenhas (2003, p. 40), de forma simplificada, entende como: “aquela que é administrada por membros da família controladora do capital da empresa. Por sua vez, a empresa familiar pode ser decomposta em três divisões, família, gestão e propriedade”.

O processo de sucessão é entendido como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”, isto na visão de Leone (1991, p. 245). Ainda segundo Leone (2005), o processo de sucessão é uma forma importante para as gerações, mas que nem sempre pode vir a dar certo, pois, os métodos utilizados de cada gestor são diferentes e a forma de administrar a empresa também.

Para Leone (2005, p. 12), o processo de sucessão baseia-se na concepção de “transferência de poder”. Weber (1994, p. 33), tem uma concepção diferente, segundo ele “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade.”

Passos *et al.* (2006) revelam que em determinada ocasião, o fundador terá que tomar uma difícil decisão ligada ao processo sucessório, que consiste em uma escolha do futuro sucessor, colocando toda a responsabilidade da empresa para uma única pessoa.

Portanto, na visão de Lodi (1978), Weber (1994), Bernhoeft (1999), Oliveira (1999), Mascarenhas (2003), Leone (2005), Passos *et al.* (2006) é necessário que a empresa familiar tenha sua estabilidade, sua cumplicidade e tenha uma harmonia para saber lidar com as gerações antigas e futuras. E o papel da família como representação dos interesses é muito importante, ao mesmo tempo em que deixa suas características no ambiente de trabalho, seja na organização, nos relacionamentos, nos valores e são esses os aspectos para um gestão de família continuar crescendo.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logo*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Este artigo procurou desenvolver uma pesquisa bibliográfica a partir de publicações sobre a temática em livros, revistas, artigos científicos, periódicos, entre outros. De acordo

com Petry e Nascimento (2009) a pesquisa aplicada objetiva a geração de conhecimentos para aplicação prática, buscando a solução de problemas específicos envolvendo tanto verdades quanto interesses locais. Na visão de Freire-Maia (1998), a ciência que já foi produzida e testada, denominada como ciência-disciplina, está disponível nos livros. Os assuntos publicados em periódicos (em nosso caso específico, em jornais e revistas científicas) geralmente são informações que estão ainda se sistematizando, pesquisas que ainda estão sendo comprovadas.

Como método de investigação, essa pesquisa adotou o estudo de caso. Para Yin (2004), o estudo de caso se constitui em uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Conforme Guerrini (2002), o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador tem a intenção de realizar uma análise profunda de uma organização.

Com o propósito de alcançar os objetivos descritos anteriormente, a pesquisa se desenvolveu com base na execução e cumprimento de cada uma das etapas que são apresentadas abaixo:

a) revisão da literatura: para iniciar a pesquisa foi realizado um levantamento teórico abordando assuntos como a influência da cultura na empresa familiar, a gestão de empresa familiar, a estratégia na empresa familiar e a sucessão empresarial, utilizando para tanto, da pesquisa de autores que discutem sobre os referidos assuntos;

b) desenvolvimento do estudo de caso: esta etapa foi desenvolvida após a aprovação desse projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP, uma vez que foi realizada entrevista com os sócios da empresa Castelo dos Pães Ltda – ME;

c) apresentação e análise dos resultados e conclusões da pesquisa: após a análise e avaliação da gestão da empresa familiar, os dados coletados foram analisados por meio de análise do discurso dos entrevistados, os quais forneceram subsídios para a formulação das considerações finais da pesquisa que englobam os seus resultados e as recomendações para novos estudos relacionados ao objeto da pesquisa. Brandão (1986, p. 28), define o discurso como “um conjunto de enunciados que tem seus princípios de regularidade em uma mesma formação discursiva.”

Segundo Gill (2000),

O termo "discurso" é empregado para se referir a todas as formas de fala e textos, seja quando ocorre naturalmente nas conversações, como quando é apresentado como material de entrevistas, ou textos escritos de todo tipo. Os analistas de discurso estão interessados nos textos em si mesmos, em vez de considerá-los como um meio de “chegar a” alguma realidade que é pensada como existindo por detrás do discurso – seja ela social, psicológica ou material (GILL, 2000, p. 247).

Ainda de acordo com Gill (2000, p. 255), “os analistas de discurso, ao mesmo tempo em que examinam a maneira como a linguagem é empregada, devem também estar sensíveis aquilo que não é dito - aos silêncios.”

### **3.1 Caracterização da organização pesquisada**

A empresa Castelo dos Pães Ltda – ME está situada na Av. Paranaíba, nº 600 – Bairro: Boa Vista, no município de Monte Carmelo – MG. Trata-se de uma empresa de comércio de produtos de confeitaria e panificações. A empresa foi fundada em 06 de abril de 2011, por meio do antigo proprietário Wesley Marques que dirigiu a empresa por dois anos e depois vendeu a mesma para os seus primos, que hoje são os sócios-proprietários. A nova direção começou no dia 27 de junho de 2013, pelos irmãos Eldiney Rossi e Elcimar Pereira, os quais administram a panificadora até os dias atuais.

A missão da Panificadora Castelos dos Pães Ltda – ME é dedicar aos clientes um atendimento rápido e com produtos que inovem a cada manhã. Sua missão também é trazer o melhor sabor para os diversos gostos e necessidades alimentares. Seu objetivo é oferecer produtos com qualidade e preços acessíveis a todas as classes sociais.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A entrevista foi realizada com os sócios da Panificadora Castelo dos Pães Ltda – ME, os quais responderam diversas perguntas relacionadas à empresa, sua administração e uma possível sucessão. O Entrevistado 1 (E1) é um homem de 44 anos, formado em Letras pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP e Pós-Graduado em Gestão Escolar, a vida toda trabalhou em empresas nos setores administrativo e financeiro. Em sua empresa, a Panificadora Castelos dos Pães Ltda – ME, como sendo um dos sócios atua na área financeira

e administrativa. Já o Entrevistado 2 (E2) é um homem de 41 anos, graduado em Contabilidade na Faculdade UNISEB – Sistema COC de Educação e Comunicação e sempre trabalhou em empresas de contabilidade e, hoje, na sua empresa, atua como administrador.

A entrevista realizada foi feita com o propósito de analisar como a empresa está sendo gerida, desenvolvida e como seria uma possível sucessão na mesma.

Foi desenvolvido um roteiro de entrevista contendo algumas questões direcionadas especialmente para os sócios, sendo que este foi deixado para eles responderem livremente e confortavelmente entre os dias 24 e 25 de março de 2016. O Entrevistado 1 respondeu de forma clara e objetiva, já o Entrevistado 2 foi mais evasivo em suas respostas, precisando assim ser realizada uma nova entrevista no dia 13 de abril de 2016.

Comparando as respostas pode-se ver que em muitos momentos os dois entrevistados concordam entre si, mais em outras questões e ocasiões relacionadas à administração e ao comando da empresa pode-se ver divergências. Para E1, *“A empresa deverá ser estruturada principalmente pelo comando dos sócios, pois é através de nós que a empresa seguirá em frente e continuará no mercado”*. Para E2, *“A empresa é feita pelos sócios, mas, principalmente, pelos funcionários que estão ali no atendimento, recepcionando os clientes”*.

A empresa foi constituída por um primo, que a comandou sozinho nos primeiros anos. Ele foi o proprietário durante dois anos e por problemas financeiros acabou tendo que vendê-la, sendo adquirida pelos primos que hoje são os sócios, os quais atuam no mercado no comando da empresa há três anos. A panificadora tem seus produtos e na visão dos E1 e E2 o que é importante para se manter no mercado é ter produtos de qualidade e nisso os dois concordam fielmente. Para E1, *“Nossa missão é oferecer produtos e serviços de qualidade adequando às necessidades dos clientes”*. Para E2, *“Oferecer produtos de qualidade que sempre são feitos pensando nos clientes”*.

No contexto que diz respeito ao mercado consumidor, o E1 tem uma visão mais ampla que pode ajudar no crescimento da empresa, visando atender todos os estabelecimentos de Monte Carmelo – MG e os consumidores de todas as idades, uma vez que o perfil do consumidor mudou durante os anos, ficando cada vez mais exigente e querendo sempre produtos de qualidade, logo o foco é tentar atingir mais essas pessoas, já o E2 quer somente focar no público que ali reside e acha que os consumidores não mudaram ao longo dos anos e que continuam os mesmos e somente vieram novos, mas com o mesmo perfil.

Em termos gerenciais a empresa está estruturada por uma parte administrativa e outra parte contábil. Sobre o processo de recrutamento (contratação) os dois sócios possuem percepções semelhantes, tendo uma mesma visão, uma vez que tal processo é feito por eles e

contratam pessoas com experiências na parte de panificação (produção) e para o atendimento ao público é realizada uma seleção para verificar se há pessoas com habilidades para o desempenho das funções. Segundo E1, *“Para definição dos cargos, nós (sócios) verificamos currículos e as habilidades da pessoa para cada cargo específico”*. Para E2, *“Os sócios decidem o melhor para a empresa e contrata pessoas para cada função determinada”*.

O modelo de gestão empregado pelos entrevistados é um modelo democrático onde a opinião dos sócios é levada em consideração e neste quesito os dois acordam dos mesmos objetivos. Os E1 e E2, para tomar decisões na empresa, realizam reuniões e tentam chegar em um acordo e verificar o que vai ser melhor para a empresa no âmbito geral.

Uma possível sucessão é pensada pelo E2, que quer passar sua parte para a irmã em um futuro não muito distante, a sucessão será passada naturalmente em termos legais e com o consentimento do outro sócio. Se o processo sucessório não der certo, o E2 tem a visão de tentar num primeiro momento uma abordagem para manter a empresa e se ainda não der certo irá vendê-la. Já o E1 por enquanto não pensa em uma sucessão, ele diz que *“é preciso focar no agora e na empresa em geral”*.

Ambas as partes tem divergências de opiniões e ações, como comandam a empresa e como é feita sua administração, mas sempre acaba cedendo um dos lados para que a empresa continue firme em seus propósitos e atuante no setor de panificações.

Nota-se que a empresa tem sua cultura relacionada ao cotidiano e as pessoas da cidade. Sendo uma cidade do interior de Minas Gerais nem sempre as pessoas querem produtos sofisticados, por isso a panificadora busca sempre fazer produtos que agradam seu público.

As estratégias, segundo Whittington (2002, p. 27), *“não são escolhidas, elas são programadas”*. A empresa Castelo dos Pães – ME Ltda, pensa na estratégia como uma forma de conseguir mais clientes, manter a empresa no mercado e pensam principalmente nos concorrentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal desta pesquisa foi focalizar, dentro de uma empresa familiar, os processos de sucessão e gestão. Segundo Werner (2006) profissionalizar a gestão significa incorporar princípios rígidos de gestão e processos claros de administração, baseados em preceitos de responsabilidade social e integração no contexto relacionado a uma empresa com

os seus acionistas, membros da família ou não. E esta gestão empresarial é feita pelos sócios que decidem qual será o caminho que a empresa irá tomar e como será sua administração. E para Leone (2005), o processo de sucessão baseia-se na concepção de “transferência de poder”. E pode-se ver que a empresa e os sócios ainda têm muito trabalho para fazer se quiserem ter uma sucessão bem-sucedida, para isso deverão planejar com cautela e fazer o que for melhor no âmbito empresarial e familiar.

O processo de pesquisa de campo foi feito diretamente na empresa e, juntamente com um supervisor, que também é um dos sócios, o qual explicou todo o método que a empresa utiliza para atuar no setor de panificações.

Houve a abordagem dos sócios da empresa, por meio da utilização de um roteiro de entrevista. As perguntas que surgiram ao longo do trabalho sobre sucessão e gestão foram respondidas com clareza e liberdade pelos sócios. Por enquanto, uma sucessão não é uma prioridade para os sócios, pois eles querem deixar a empresa como está e futuramente pensar nesta possibilidade. Já a gestão é feita por meio de um dos sócios que sempre está comandando a empresa.

De acordo com o que foi proposto em relação ao questionamento sobre os problemas na empresa, como, a falta de comunicação entre os sócios, a administração que é feita por somente um dos sócios, estas questões foram respondidas, revisadas e analisadas até mesmo pelos sócios, eles se comprometeram em mudar e ajudar mais um ao outro. Caso a empresa conte com esse propósito, conseguirá prosperar e ficar por muito mais tempo no mercado e gerar uma sucessão.

Uma família pode conseguir ficar no mercado por muito mais tempo e passar de geração em geração, se houver uma administração que fortaleça e encaminhe a empresa para o futuro. Já para a nova geração que irá assumir a empresa é necessário o auxílio do antecessor proprietário/gestor, neste caso, para mostrar que é possível realizar uma boa gestão, marcada pelos bons resultados. Tal situação poderá ser visualizada na panificadora, pois, os sócios, em um futuro não muito distante, irão auxiliar os novos sucessores. Assim, os princípios expostos em relação à sucessão, foram respondidos de acordo com os ideais dos sócios, os quais pretendem realizar este procedimento em um futuro não muito distante.

Esta pesquisa sobre gestão de empresa familiar contribuiu não só para o desenvolvimento de pesquisas futuras, mas também para a empresa pesquisada seguir um rumo diferenciado e focando principalmente na família e sua sucessão.

Algumas limitações foram encontradas no caminho percorrido no desenvolvimento da pesquisa, como por exemplo: a pesquisa abordou somente os dois sócios, pois como tem

poucas pessoas no comando não caberia apresentar a visão/opinião de terceiros. Também, seria viável que ambos os sócios passassem a incluir a possibilidade de haver possíveis sucessores e focalizassem em prepará-los e treiná-los.

Uma sugestão que poderia ser feita para o melhoramento da empresa é pesquisar mais sobre assuntos que englobam a gestão de uma empresa familiar e como a sucessão poderá ser feita, além disso, seria viável fazer uma nova pesquisa com os demais funcionários e, eventualmente, com os clientes e, principalmente, com os demais membros da família que ali trabalham, com o propósito de melhorar a empresa e sua gestão.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Gestão de empresa familiar e Família S.A.:** solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. p. 89.
- BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso** (5a. ed.). Campinas, SP: Editora da UNICAMP – p. 28, 1986.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1999, p. 33.
- BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, v. 29, n. 4, p. 88-97, 1994.
- BUENO, J. C. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CASTRO, C. L. de C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. de. **Família e relações de parentesco:** inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008.
- CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. **Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares:** um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- COSTANSI, R. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1999, p. 46.
- DRUCKER, Peter. **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. 2 ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 47.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FORTES, B. J. *et al.* **Gestão de empresas familiares: Estudo de caso em uma empresa de confecções.** Santa Maria, RS, 2001.

FORTES, B. J. *et al.* **Gestão de empresas familiares: Estudo de caso em uma empresa de confecções,** 2013.

FLORIANI, O. Pedro; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau. **Revista de negócios**, vol. 4, n. 3, Blumenau: FURB, 2000.

FREIRE-MAIA, N. **A ciência por dentro.** Petrópolis: Vozes, 1998.

GARCIA, É. da C.; MOREIRA, M. O. M. “**Somos uma grande família**”: o papel do mito da grande família no controle psicossocial por vínculos. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GILL, R. Análise de discurso. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** (pp.244-270). (Pedrinho A. Guareschi, trad.). Petrópolis, 2000.

GUERRINI, F. M. **Planejar e redigir textos científicos em engenharia da produção.** São Carlos: EESC-USP. Publicações, 2002.

GRZYBOVSKI, D. *et al.* **Análise do Processo de Crescimento e Desenvolvimento de Empresas Familiares Pelo Modelo de Sustentabilidade: um Estudo Brasil – Argentina.** In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

HOFSTEDDE, G. **Cultura e organizações.** Londres: McGraw-Hill. 1991.

LEACH, Peter. **A empresa familiar.** Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993. p. 49-50.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório.** Disponível em: [http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04_programa.htm). 1991, p. 245. Acesso em: 10/10/2016.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças pra garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1978, p. 6.

LOPES, Fernanda. **Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar.** In: Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea, 2008.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica.** v.1, n.1, p.1-12, jan./jun., 2002.

MASCARENHAS, Mônica de F. O processo de sucessão em empresas familiares. PDF, **Revista Fae Business**, 2003, p. 40.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**, São Paulo, Atlas, 1996, p. 136.

MOSELE, E. M.; BIEHL, K. A. **Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de acadêmicos de administração**. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENEO, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999 p. 18.

PAPA, Adriana Cássia. **O Papel do Fundador na Cultura de uma Empresa Familiar**: um estudo de caso em João Monlevade-MG. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 10/10/2016.

PASSOS, E. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006, p. 30.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, 01 2009. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/49/luiz-auster-pg109a125.pdf>>. Acesso em: 25/09/2016.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Nova York: The Free Press. 1985.

SCHEIN, E. **O que é cultura?** In: FROST, P. (Org.). Reformulando a Cultura Organizacional. Novo Amburgo: Sage Publications, 1982.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus. p. 9. 1996.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEBER; M. **Os economistas**. São Paulo: Nova Cultura, 1994, p. 33.

WERNER, R. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

## APÊNDICE

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista

#### **GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA EMPRESA CASTELO DOS PÃES LTDA – ME**

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa realizada no desenvolvimento do Relatório Final de Estágio Supervisionado do Curso de Administração da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP, com fins exclusivamente acadêmicos.

Sua participação é imprescindível para compreender o processo de gestão em uma empresa familiar.

Desde já, agradecemos a sua disponibilidade em colaborar para com a nossa pesquisa e possibilitar acréscimos ao estudo sobre a importância da gestão de empresa familiar. Cabe lembrar que está garantido sigilo absoluto no tratamento das informações remetidas. O tempo previsto para a realização da entrevista é de aproximadamente 1 (uma) hora. Obrigado pela contribuição!

Nome da responsável pela realização da entrevista: Tayná Fernandes Millard e Silva

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Entrevistado:

Idade:

Formação Acadêmica:

Função:

Participação na empresa:

#### **PARTE 1: HISTÓRICO DA EMPRESA**

1. Como surgiu a empresa?

#### **PARTE 2: SOBRE A EMPRESA**

2. Qual a missão da empresa?
3. O que a empresa produz?
4. Qual o seu mercado consumidor?

5. O perfil do consumidor dos produtos da empresa mudou com o passar dos tempos?  
Qual o seu foco?

### **PARTE 3: SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL**

6. Como a empresa está estruturada em termos organizacionais?
7. Como se dá a definição de cargos na empresa?
8. Qual o modelo de gestão empregado na empresa?
9. Como são tomadas as decisões relativas às questões gerenciais na empresa?
10. Já houve ou há a possibilidade de sucessão na empresa?
11. Quem será o novo responsável pelo comando da empresa? Quando acontecerá a transição?
12. Como será o processo de sucessão?
13. O que será feito, se o processo sucessório não for bem-sucedido?
14. Qual é a sua visão para a nova geração que entrará no mercado através da sucessão familiar?