



Centro de Pós-Graduação
e Pesquisas em Administração

PRIMEIRA SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:

Um estudo de caso.

Sabrina Gomes Cabral

BELO HORIZONTE
2010



PRIMEIRA SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:

Um estudo de caso.

Trabalho de conclusão de curso (TCC) elaborado como requisito parcial para a conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Aluna: Sabrina Gomes Cabral

Orientadora: Janete Lara de Oliveira Bertucci

Avaliação/conceito atribuído ao trabalho: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à DEUS que sempre nos surpreende com a sua generosidade e fidelidade, também às pessoas que ELE colocou em minha vida nessa etapa tão importante.

Essa conquista é parte da realização de um sonho em ingressar na área acadêmica. E foi através desse curso que os meus caminhos se abriram para atingir esse sonho e me ingressar no mestrado.

Em especial agradeço à minha orientadora Janete Lara de Oliveira Bertucci, pela paciência, dedicação e objetividade. Objetividade esta que não me deixou desistir em nenhum momento do curso e nem dos meus sonhos.

Ao meu marido e família pelos momentos que não pude estar presente e fui entendida e apoiada.

Aos meus colegas de sala que fizeram mais divertidas as minhas sextas e sábados.

À empresa foco desse estudo, por abrir as suas portas e permitir a realização desse trabalho, especialmente à Raquel que abriu mão das suas noites de descanso para me atender.

Finalizo esse trabalho abrindo outra etapa de estudo na minha vida, certa de que as conquistas virão, se lutarmos por elas.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	6
1.1 Apresentação do tema e breve contextualização da proposta.....	6
1.2 Problemática e justificativa.....	9
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
2. Revisão da literatura.....	13
2.1 Conceito de empresa familiar.....	13
2.2 Os modelos de estudo das empresas familiares.....	15
2.3 As empresas familiares no Brasil.....	22
2.4 A governança como apoio para as empresas familiares.....	23
3. Metodologia.....	24
3.1 Método e técnica de pesquisa.....	24
4. Apresentação da pesquisa e análise dos dados.....	25
4.1 História da empresa.....	25
4.2 Análise das mudanças na gestão e política da empresa após a sucessão.....	27
4.2.1 Estrutura e mecanismos de governança.....	27
4.2.2 Sucessão.....	29
4.2.3 Família e valores.....	30
4.3 Avaliação do objetivo estratégico antes da sucessão.....	31
4.4 Considerações finais.....	32
5. Referências Bibliográficas.....	34

1 Introdução

1.1 Apresentação do tema e breve contextualização da proposta

As empresas familiares têm grande importância, tanto no Brasil, como na maior parte do mundo. No cenário internacional, a importância econômica das empresas familiares é enfatizada pelos dados do Institute for Management Development (Instituto de Desenvolvimento Administrativo – IMD) demonstram que, cerca de 99% das companhias da Itália são familiares; em Portugal, 70%; na Inglaterra, 75%; na Espanha, 80%; na Suíça, 85 – 90%; e na Suécia, 90% (GAZETA MERCANTIL, 1994 p. 73 citado por BORTOLI NETO e MOREIRA JR, 2001 p. 13).

Vidigal (1996) expõe que os Estados Unidos 75% dos empregos entre 1977 e 1990 foram gerados por empresas familiares e que tal proeminência também pode ser verificada na Alemanha com 67%.

No Brasil, no mesmo sentido, as empresas familiares têm grande peso econômico. Segundo Grzyborski e Tedesco (1998, p. 42), “as empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos”.

De maneira geral, pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos, quando se considera o total das empresas privadas brasileiras (Oliveira, 2006).

Segundo Leone (2005). Aproximadamente 90% das empresas brasileiras são controladas por famílias, gerando mais de dois milhões de empregos diretos, configurando-se o segmento empresarial que mais cresce. Todavia, sua viabilidade é muito questionada. Entre os vários problemas que enfrentam situa-se em primeiro lugar o de ordem gerencial. Para a autora isso acontece em decorrência de características que lhe são peculiares, como o protecionismo e o paternalismo entre familiares e dirigidos na empresa.

Diante de tamanha importância e representatividade e das peculiaridades da gestão dessas empresas, muitos têm sido os estudos sobre o mecanismo de governança e do processo sucessório, buscando criar e operacionalizar um conjunto de mecanismos que norteie as decisões no sentido de otimizar o desempenho de longo prazo das empresas contribuindo para a sua longevidade.

Com a globalização e a integração das economias, as empresas brasileiras têm passado por um profundo processo de modernização das suas técnicas de gestão. Aliado a tal fenômeno, a dramática redução dos índices inflacionários nos últimos anos alterou a óptica capitalista pátria de um capitalismo que poderia ser denominado “de preço” para um capitalismo fortemente competitivo e lastreado na oferta de produtos de qualidade a custos reduzidos.

As profundas diferenças entre as relações de poder, propriedade e empresa quando existe a figura de um fundador ou mais sócios na primeira geração é um detalhe importante do tema da governança. Da mesma forma como, na segunda geração, surge uma sociedade de irmãos e da terceira em diante a sociedade de primos. Ou seja, em cada uma dessas diferentes configurações societárias, além de correr uma forte pulverização da propriedade e nas relações de poder, as influências e interesses se tornam diferentes. E isto não tem relação direta com o fato de ocuparem posições na gestão dos negócios, ou estarem fora dele, mas o vínculo que cada um estabelece através da sua participação no capital e controle da empresa. (Bernhoef e Gallo; 2003)

A empresa familiar apresenta diferentes estágios, desde a fundação até a sua maturidade e para cada uma dessas fases, correspondem problemas diferentes, que evoluem e se modificam (Câmera; Araújo, 2008). Nesse sentido, os mecanismos de governança têm o papel de orientar os processos de sucessão, pois é geralmente nesse momento que a empresa se defronta com a necessidade de realizar a separação entre a gestão do negócio e as questões da família. Assim, a introdução de estruturas de governança torna-se uma alternativa importante no sentido de estabelecer os papéis de diversos *stakeholders*, como acionistas, sucessores e demais membros da família empresária. Por conferir transparência e legitimidade, a prática da governança constitui um dos requisitos mais importantes para o processo sucessório.

O processo sucessório é um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, dado que o início de uma nova gestão pode propiciar melhorias à organização, ou mesmo o fracasso do projeto instituído pelo fundador. Ao mesmo tempo, a sucessão tem sido, ao longo dos anos, a temática mais pesquisada no campo dos estudos sobre empresas familiares (Brockhaus, 2004; Sharma, 2004).

De acordo com Bertucci, Álvares e Pimentel, (2008) empresas familiares longevas provavelmente sobreviveram ao desafio da sucessão ao longo das diversas gerações porque conseguiram estabelecer um nível de comunicação, interação e amadurecimento inter-geracional diferenciado.

A literatura sobre sucessão em empresa familiar enfatiza a importância de um rigoroso processo de seleção do sucessor, que incluem fatores como estrita aderência à meritocracia, avaliação externa, treinamento e experiência em posições de gerência. Se uma verdadeira meritocracia é seguida, é altamente provável que a gestão do negócio seja profissionalizada e gerida separadamente da propriedade (Raveendra Chittoor, 2007).

Apesar de ser o principal foco dos estudos e pesquisas, a sucessão de uma empresa ainda representa um desafio no campo da interpretação e da modernização.

Este trabalho objetiva estudar um caso de sucessão de uma empresa familiar, que à época da sucessão não apresentava uma estrutura de governança apropriada para a sucessão e todas as decisões e a gestão se apoiavam na pessoa do fundador. Essa sucessão ocorreu de forma não planejada. Por um motivo acidental e inesperado o fundador se afastou de todas as suas atividades e a filha primogênita o sucedeu na empresa. Neste estudo de caso abordaremos as dificuldades da sucessora e o que poderia ter sido diferente se existisse um planejamento para a sucessão. Hoje, com a visão e a estrutura de gestão que ela adquiriu nesse tempo, buscaremos identificar qual é a visão da sucessora diante da governança familiar e o quanto o planejamento ajudaria nesse processo de sucessão.

1.2 Problemática e Justificativa

É cada vez maior a preocupação das empresas familiares com as estratégias que possam aumentar seu poder competitivo. A mundialização do capital tem impulsionado as organizações a se adaptarem a um contexto de grandes alterações sociais e econômicas. Atualmente, o mercado é caracterizado pelo excesso de escolhas e por uma competição extrema, em que é preciso manter os serviços e produtos de qualidade sempre com o menor custo possível.

Quando falamos em empresas familiares e seus dilemas, como por exemplo, a sucessão, é comum pensar no meio urbano e, especificamente, naquele empreendimento com os dias contados em razão da fatalidade da racionalidade técnico-instrumental, das exigências de mercados globais e da administração moderna.

Apesar de serem muito representativas no mundo, as empresas familiares tem a sua viabilidade muito questionada. Convém ressaltar que, no Brasil, de cada 100 empresas familiares, 30 permanecem na segunda geração e apenas 5% chegam à terceira geração. (AVELAR, 1998).

Entre os vários problemas que enfrentam, de acordo com Leone (2005) situa-se em primeiro lugar o de ordem gerencial. Isso acontece em decorrência de características que lhe são peculiares, como o protecionismo e o paternalismo entre familiares dirigentes e dirigidos na empresa.

A literatura sobre empresas familiares traz muitos estudos focados nos desafios vivenciados por esse tipo de organização. Um destes desafios se relacionam à habilidade de garantir a liderança da família empresária ao longo das gerações. Contudo, a situação é muito mais complexa quando se envolve aspectos emocionais e sociais nas relações entre fundador e sucessores, por isso a literatura foca questões relacionadas ao sucessor, ao predecessor, à família e ao processo em si. O autor Raveendra Chittor (2007) relaciona cinco grupos de variáveis que devem ser considerados pelos estudiosos do tema ao tratarem a questão da sucessão, quais sejam;

- O indivíduo que será sucedido, tais como suas necessidades, motivações, e o relacionamento com o sucessor;
- O sucessor, dentre as quais incluem suas motivações, habilidades, educação, experiências e qualificações;
- A família, tais como o nível dos relacionamentos internos, qualidade da comunicação e de seu corpo de gestores, experiências prévias com processos de sucessão, a cultura organizacional e os links existentes entre o negócio e os ciclos de vida da família e;
- O processo de sucessão, treinamento e desenvolvimento do sucessor e os mecanismos e estruturas de governança existentes.

De acordo com Miceli, (2004), Miceli Barros e Fama, (2004), estudos realizados sobre governança corporativa no Brasil mostram que a estrutura de propriedade das empresas brasileiras não favorecem ainda a implementação de práticas mais abertas e transparentes de governança, basicamente pela presença das seguintes características;

- Grande número de empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores, alinhados por meio de acordo de acionistas;
- Presença de acionistas minoritários pouco ativos;
- Pouca clareza na divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente em empresas familiares;
- Pequena participação de conselheiros profissionais no conselho de administração,
- Estrutura de remuneração pouco atrativa para conselheiros;
- Estrutura informal do conselho de Administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou sucessão.

O processo sucessório constitui-se em fator desencadeador de profundas crises e, até mesmo, de dissolução de sociedades. Isso se deve ao fato de que a sucessão acaba envolvendo aspectos subjetivos, de ordem afetiva e emocional, que se relacionam diretamente com estruturas familiares. Assim a sucessão não pode ser tratada levando

em consideração apenas aspectos puramente lógicos da administração (Bernhoeft, 1987; Tondo, 1999; Santos, 2002; Grzybovski, 2002).

Nas empresas de gestão familiar, o processo sucessório, de acordo com Rodrigues (2000) se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico” do bom desempenho destas e principalmente, da sua perpetuação. Bernhoeft (1999) sugere que além do diálogo constante, os herdeiros tenham em mente que estão recebendo não uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não tiveram a liberdade de escolher.

O melhor caminho para minimizar os problemas da sucessão é a preparação antecipada dos herdeiros. Assim, cabe ao fundador a adoção de critérios previamente formulados para controlar a interferência das questões emocionais, tais como apego sentimental ao negócio e forte vínculo afetivo com parentes. As empresas mais expostas ao problema da sucessão são as pequenas e médias empresas, pois devem realizar, simultaneamente, a transmissão do capital e a do poder, diferente das grandes que, por terem seu capital no mercado financeiro e por terem seus executivos profissionais contratados, procedem à transmissão mais facilmente (Leone, 2002).

Não é a família em si que atrapalha a organização empresarial ou vice versa, mas sim o descaso ou desconhecimento dos problemas advindos desse relacionamento (Lodi, 1993; Bernhoeft e Gallo, 2003) bem como a falta de um código de conduta que pautar as relações entre membros da família e desses com a empresa.

Diante dessa problemática esse estudo visa identificar as estratégias, estruturas e processos utilizados na sucessão de uma empresa do ramo alimentício de médio porte situada em Belo Horizonte – MG e seus impactos no sistema de gestão. Adicionalmente, buscamos investigar quais e como as chamadas “boas” práticas de governança corporativa podem auxiliar no processo de sucessão e de profissionalização destes.

Esse estudo levará em consideração um dos grupos de variáveis que devem ser considerados pelos estudiosos do tema ao tratarem a questão da sucessão: o processo de sucessão propriamente dito, seu planejamento, a existência de critérios para

seleção, treinamento e desenvolvimento do sucessor e dos mecanismos e estrutura de governança corporativa existentes.

Acredita-se que essa questão de pesquisa possa auxiliar na compreensão das dificuldades de empresas que não tem em seu planejamento a questão da sucessão e mostrar a importância do planejamento desse tema na própria formação dos sucessores e na estratégia dos sucedidos objetivando a longevidade da empresa.

1.3 Objetivos:

1.3.1 Objeto Geral:

O objetivo dessa pesquisa é analisar o processo de sucessão que se desenvolveu em uma empresa do ramo alimentício de médio porte situada em Belo Horizonte – MG e seus impactos nas estratégias e na estrutura dessa organização. Adicionalmente, buscamos investigar quais e como as chamadas “boas” práticas de governança corporativa podem auxiliar no processo de sucessão e de profissionalização de uma empresa familiar de médio porte.

1.3.2 Objetivos específicos;

- Descrever a história empresarial da “SORVETE SALADA” e o contexto no qual ocorreu seu primeiro processo sucessório;
- Analisar as mudanças introduzidas na estrutura organizacional da empresa após a primeira sucessão já concluída.
- Avaliar os objetivos estratégicos antes e após a conclusão do primeiro processo sucessório.

2 Revisão da literatura

2.1 Conceito de empresa familiar

Os estudos sobre empresas familiares voltam-se para a compreensão de suas especificidades, limitações e contradições, no que diz respeito à comparação com as empresas ditas como não familiares. As discussões sobre as empresas familiares se voltam primeiramente para a sua definição, uma vez que existem inúmeros conceitos, fundamentados em fatores diversos.

A empresa familiar tem origem numa organização controlada e dirigida por um empreendedor, geralmente o proprietário, que inicia o processo de formação do empreendimento por meio de sonhos profissionais, com o empenho e o investimento pessoal, apoiado ou não pelos parentes. A maioria nasce do trabalho conjunto de um casal que reúne economias e gerencia o empreendimento e a família, ou irmãos que, desde criança, aprendem o negócio idealizado pelos pais. Assim é o encaminhamento das empresas familiares, as quais diversificam a demografia de empresas em qualquer país, em tamanho e idade numa dinâmica peculiar (GERSICK *et al.*,1997).

Uma empresa é considerada familiar a partir de suas particularidades de gestão, as quais envolvem aspectos econômicos e sociais (propriedade) vinculados aos detalhes das relações entre família e empresa. Para uma empresa ser definida como familiar ela precisa reunir simultaneamente as seguintes características:

- A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, majoritária ou controle minoritário;
- A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
- Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família;
- A família determina o processo sucessório da empresa.

Donnelley (1964) foi o primeiro a conceituar empresa familiar: “Uma empresa familiar é aquela que se identifica com uma família à pelo menos duas gerações, e

quando essa ligação resulta numa influência na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família”.

Bernhoeft (1989) buscou adequar os conceitos americanos, apresentados por Donnelley, à realidade brasileira. Ele aponta algumas características que tornam uma organização familiar nos moldes brasileiros que são: confiança mútua, valorização da antiguidade nos critérios de promoção dos funcionários, estreitos laços afetivos influenciando os comportamentos e as decisões gerenciais, exigência de dedicação com expectativa de fidelidade e postura severa do gestor. Essas características demonstram dificuldades gerenciais em separar o emocional do racional e onde os jogos de poder entre membros da família são aceitos em função da boa administração da empresa.

Lodi (1998) complementa as colocações de Bernhoeft (1989) e de Donnelley (1964). Para ele a empresa familiar “é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, e os valores institucionais da firma se identificam com o sobrenome da família empresária ou com a figura do fundador” Assim, o conceito nasce com a segunda geração de dirigentes, pois, enquanto está nas mãos do fundador, é apenas um negócio pessoal. O autor argumenta que o empreendimento com um fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, nem aquela em que a família apenas investe o dinheiro sem exercer cargos de administração ou influência na gestão.

A empresa familiar para Grzybovski (2002), que segue a interpretação de Lithbridge (1997), corresponde um estereótipo da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem as regras que seguem os integrantes da família na empresa. Longenecker, Moore e Petty (1997), ao mencionarem a expressão “Empresa familiar”, deixam subentendido que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa e que este envolvimento varia de tempo integral a parcial.

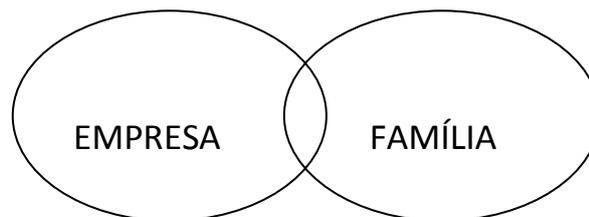
2.2 Os modelos de estudo das empresas familiares

A empresa familiar distingue-se das demais não por diferenças em suas estruturas organizacionais, mas sim por ter embutido em seu próprio escopo uma área na qual se confundem três dimensões distintas: a empresa, a família e a propriedade.

O antagonismo entre as duas instituições família e empresa é colocado à prova quando o papel do profissional técnico, racional e objetivo confunde-se com o papel do profissional familiar, afetivo, subjetivo, decorrente do entrelaçamento da história de vida pessoal. A instituição família demonstra aspectos de intensa afetividade que marcam as relações entre membros, além da indissolubilidade do vínculo existente.

Os estudos sobre as empresas familiares, iniciados nas décadas de 1960 e 1970, foram marcados pela análise bidimensional baseada nos sistemas família e empresa.

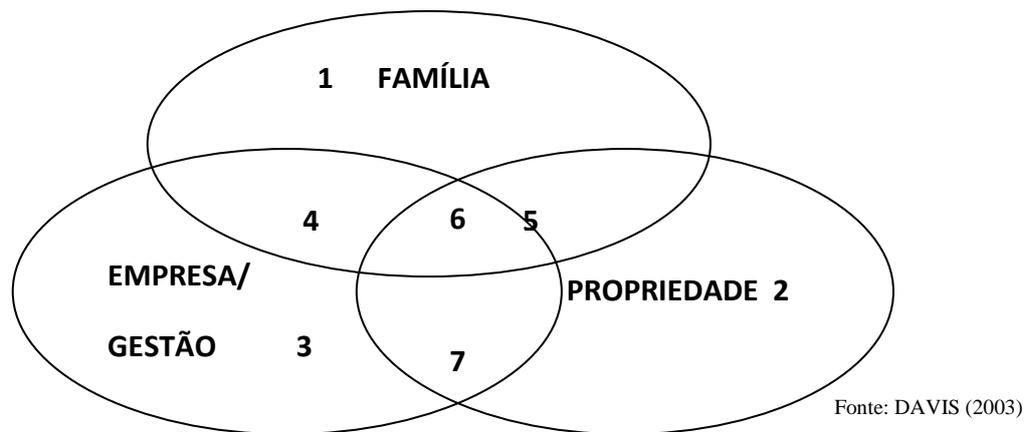
Figura 1 : Modelo bidimensional



A partir da década de 1980, Tagiuri e Davis (1996) propuseram o desdobramento do sistema empresa em dois subsistemas: empresa e propriedade. Assim as análises sobre empresas familiares passaram a considerar três subsistemas: a família, a gestão da empresa e a propriedade. Este modelo foi desenvolvido com o propósito de auxiliar as empresas familiares a identificar os seus pontos fortes, distinguir suas propriedades e limitações e oferecer elementos que possibilitassem ampliar a compreensão acerca do comportamento de seus integrantes.

O modelo dos três círculos é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares (GERSICK et al., 1997)

Figura 2: Modelo dos três círculos de Davis e Tagiuri



Quadro 4 : Interesses próprios dos constituintes de sistema da empresa familiar

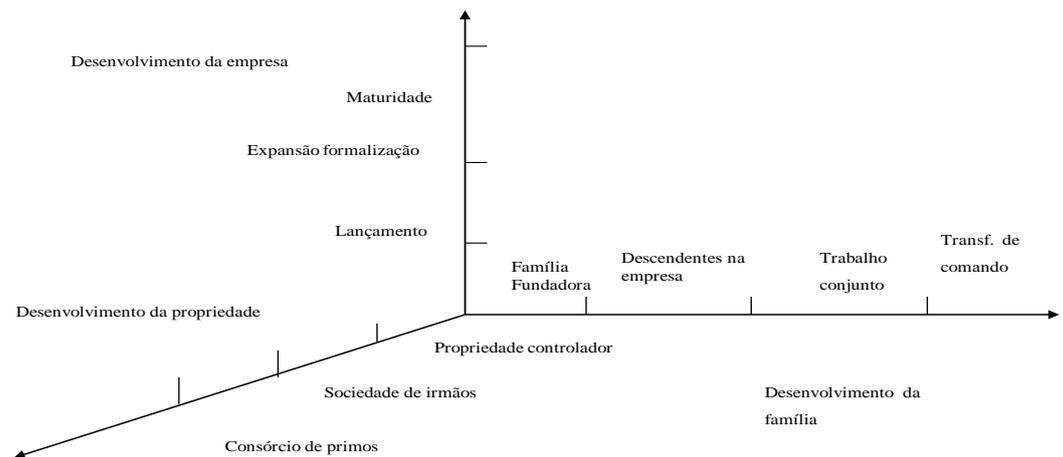
Posição da estrutura	Interesse associado a essa posição
1 – Apenas o proprietário	Retorno sobre investimento; liquidez
2 – Apenas gestor	Segurança, apreciação à cultura familiar; objetivos de carreira; satisfação com a direção familiar da firma.
3 - Proprietário e gestor	Retorno sobre investimento, mais segurança e alguma autonomia
4 – Proprietário e familiar não funcionário	Informações; regras para o acesso aos postos de trabalho; regras para a entrada e saída de proprietários

5 – Apenas familiar	Vida familiar em equilíbrio com os negócios, possibilidades de trabalho, propriedade, saúde
6 – Familiar não proprietário e gestor	Avaliação de regras para entrada na propriedade; prospecção de carreira e sucessão
7 – Proprietário, gestor e membro família	Todos acima listados; como gerir o conflito de interesses e se manter focado

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

Para se compreender a dinâmica da empresa familiar, deve-se ainda considerar que a passagem do tempo influencia fortemente os dilemas vividos por essas organizações. Considerando essa dimensão, Gersick et al. (1997) desenvolveram um modelo tridimensional acrescentando a variável tempo, para subsidiar a análise do desenvolvimento das empresas familiares, com o objetivo de suprir a necessidade de um modelo centrado no desenvolvimento empresarial dentro das três perspectivas de análise, propostas originalmente por Tagiuri e Davis (1996), que foca a diferenciação das empresas familiares nos contextos da gestão, da propriedade e da família. Com esse modelo chamado de “modelo de desenvolvimento”, Gersick et al. (1997) passou a evidenciar a evolução do negócio nas etapas de lançamento, expansão e maturidade, bem como os ciclos familiares e as mudanças de propriedade.

Figura 3: Modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares



Fonte : Gersick et al (2003, p. 41)

Este modelo foca a dinâmica das empresas em três dimensões (daí a origem de suas denominação):

- O eixo do negócio, que passa da etapa de lançamento para a de expansão e depois para a maturidade;
- O eixo da família, que no início é formado por um casal de seus pequenos filhos, e em seguida surgem os diversos ramos do casamento de cada filho, e num terceiro momento, os filhos dessa segunda geração;
- O eixo da estrutura da propriedade, que acompanha a evolução das fases anteriores e que tem por característica as fases do proprietário controlador, a sociedade de irmãos e o consórcio de primos.

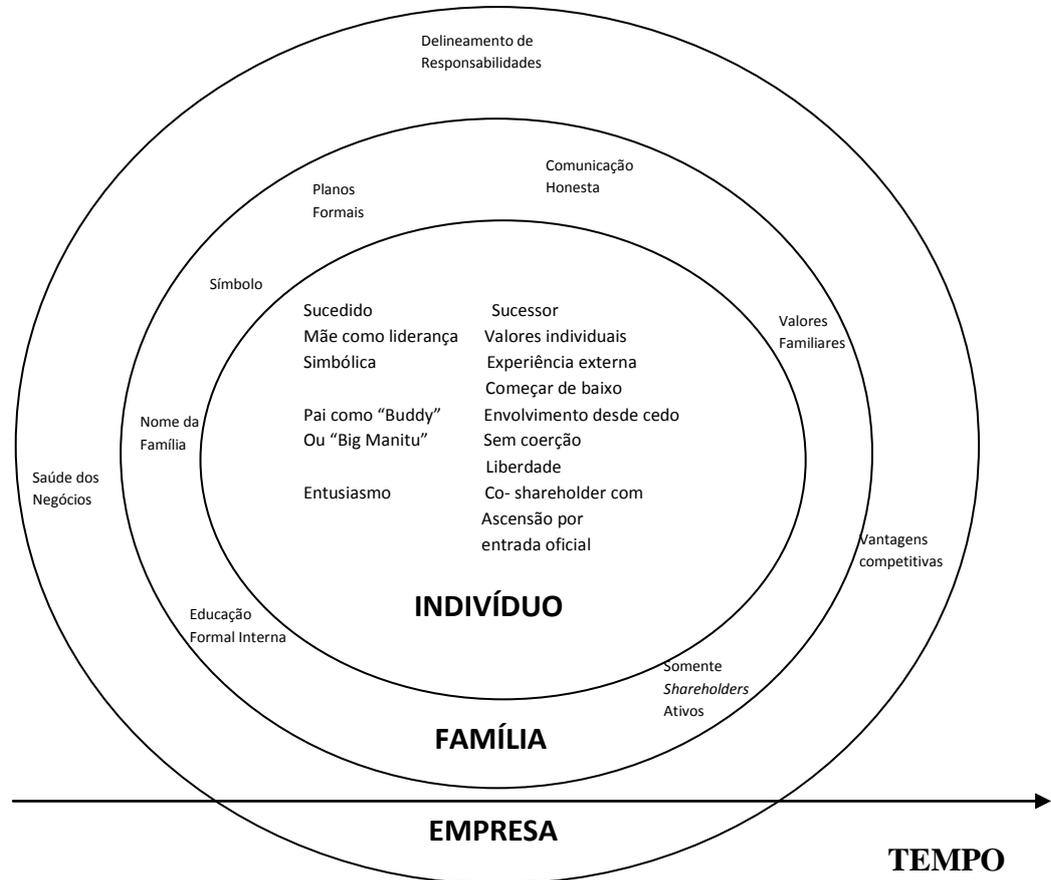
Três tipos de transição são identificados e descritos pelos autores: a transição recicladora – na qual mudam as pessoas, mas se mantém a mesma estrutura de

propriedade; a transição involutiva – que significa uma mudança rumo a uma estrutura de propriedade menos complexa; a transição evolutiva – o tipo de mudança mais comum na qual a estrutura de propriedade passa a ser mais complexa em função da entrada de gerações posteriores no negócio. O fator comum é que a mudança e o crescimento são essenciais para a continuidade do negócio familiar, embora demandem tipos de trabalhos diferentes. Nesse sentido, haveria uma associação entre os períodos de transição com tarefas exploratórias e estratégicas. Bem como períodos de estabilidade marcados pela natureza operacional e tática das empresas.

Para que as empresas familiares possam se desenvolver ao longo do tempo, passando de uma geração a outra, é imprescindível observar o desenvolvimento dos três eixos do sistema delineado por Gersick et al. (1997), a fim de que a evolução ocorra proporcional e gradualmente em todos os eixos do negócio. Quando isso não acontece, podem-se esperar problemas de ordem tangível, como, por exemplo, no caso do não desenvolvimento de mecanismos de gestão para acompanhar a realidade de expansão da empresa – ou intangível – como a existência de conflitos explícitos ou latentes entre os membros da família.

Lambrecht (2005), propôs um modelo de transição multigeracional em empresas familiares substituindo os três círculos propostos por Gersick et al. (1997) – Empresa, família e propriedade – pela consideração de outros três círculos, mutuamente influenciadores da sucessão em empresas familiares: o indivíduo, a empresa e a família. A sucessão deve ser vista como um processo contínuo, no qual a interação entre o indivíduo, família e empresa, constitui fato relevante que influencia sua efetividade. O fator temporal indica que tal interação não é estática, mas sim um processo dinâmico de transmissão de empresas familiares para futuras gerações.

Figura 4- Modelo Multigeracional de Lambrecht



Fonte: traduzido de Lambrecht (2005, p.280).

Lambrecht (2005) aponta um questionamento central ao tratar da problemática da sucessão: afinal, por que algumas famílias obtêm êxito ao transferir a empresa para futuras gerações e outras famílias falham ao efetuar esse processo? Deste problema surgem outras questões que permitem a apreensão de elementos concernentes à sucessão: como a família se comporta ao longo da sucessão? Porque a família prefere que a empresa seja continuada pela família? Como a sucessão é preparada? Como é regulada a transferência da gestão da propriedade e da governança? Qual é o papel do transmissor neste processo?

No círculo que abriga a vertente do indivíduo apresenta-se o papel desempenhado pelo(s) transmissores e pelos sucessores ao longo do processo sucessório. De um lado, verifica-se a necessidade de o transmissor permitir que a empresa tenha continuidade nas mãos dos sucessores. O transmissor, ao assumir um papel de “amigo” e/ou “big manitu”, permite a aquisição de credibilidade e liberdade pelos membros da geração que será responsável pela continuidade dos negócios. Isso indica que a geração transmissora precisa demonstrar entusiasmo com a geração sucessora. Paralelamente, a mãe também desempenha um papel relevante ao longo da sucessão, mesmo que não atue na empresa familiar, ao ser mantenedora dos valores da família, conselheira, agente agregadora dos membros da família e mediadora dos interesses da família e da empresa. Por outro lado, verifica-se a necessidade de aquisição de liderança e capacidade gerencial de conduzir a empresa familiar por parte da geração sucessora. Para tal, vinculam-se alguns elementos chave, fatores que influenciam o caráter da sucessão, tais como: os valores individuais dos sucessores e o que estes esperam da empresa familiar: a aquisição de experiências de trabalho externas à empresa para a compreensão de diferentes realidades: o início de sua atuação na empresa a partir de atividades operacionais; o envolvimento com a realidade da empresa familiar desde sua adolescência; ausência de coerção, de modo a não desencorajar potenciais sucessores a fazer parte da empresa familiar; a liberdade de atuação e decisão da geração sucessora para a condução dos negócios; e a transformação da geração sucessora em membros da estrutura societária da empresa familiar (LAMBRECHT, 2005).

O círculo que representa a família, por sua vez, envolve sete elementos chave, associados com os relacionamentos entre os membros da família e a visão da família empresária como um todo: os valores familiares e a influência destes na condição dos negócios; os símbolos e o papel que estes representam perante a família; o nome da família e sua representação associada à história da empresa familiar; os fluxos de comunicação aberta entre os diferentes membros da família empresária, de modo a reduzir possíveis tensões e conflitos na gestão; as ações organizadas de treinamento para os membros da geração sucessora; e a existência exclusiva de sócios com participação ativa.

2.3 As empresas familiares no Brasil

Independente da definição as organizações familiares tem sido estudadas, ao longo do tempo, sob diferentes abordagens, tais como abordagem social e administrativa. O enfoque social deste tipo de organização concentra-se em aspectos do universo familiar. O enfoque administrativo compreende dimensões materiais e estudos voltados para questões como sucessão, ciclos de vida, profissionalização, estratégia e processos de gestão.

Gersick et al. (1997) afirmam que as empresas familiares representam 80% de todas as empresas do mundo. No Brasil, em particular, essas empresas geram mais de 1,6 milhão de empregos diretos (ROCHA, 2002). Além disso, as micros e pequenas empresas brasileiras são responsáveis por mais de 60% dos empregos formais de acordo com o SEBRAE, portanto, elas desempenham um papel extremamente significativo para a economia nacional.

Entretanto, adverte Gracioso (1995, p. 10) que a taxa média de sobrevivência dos pequenos empreendimentos entre cinco e dez anos é de apenas 24%, enquanto entre as empresas com até cinco anos de vida essa taxa sobe para 47,5%”. No Brasil, de cada 100 empresas familiares, 30 permanecem na segunda geração e apenas 5% chegam à terceira geração. (AVELAR, 1998). O autor afirma que a causa desse desaparecimento é a falta de competência gerencial e de conhecimento prático do empresário.

Outro fator fundamental a ser considerado na gestão familiar é a competição globalizada. Para Vidigal (1996, p. 28) “a globalização da economia e a queda de barreiras alfandegárias criam um ambiente de competição em que só empresas altamente eficientes sobreviverão”.

A realidade da gestão organizacional das empresas familiares sugere que elas têm dificuldade em aumentar a capacidade de seus funcionários na busca de soluções eficazes para atingir a competitividade exigida pelo mercado. Um dos motivos que levam a esse tipo de problema é que as empresas familiares demoram mais a aprender

e, conseqüentemente, a usar seu conhecimento quando comparadas com as empresas não familiares (RUAS, 2001), diminuindo significativamente a sobrevivência organizacional.

2.4 A governança como apoio para as empresas familiares

É cada vez maior a preocupação das empresas familiares com as estratégias que possam aumentar seu poder competitivo. A mundialização do capital tem impulsionado as organizações a se adaptarem a um contexto de grandes alterações sociais e econômicas. Atualmente, o mercado é caracterizado pelo excesso de escolhas e por uma competição extrema, em que é preciso manter os serviços e produtos de qualidade sempre com o menor custo possível.

Observando essa problemática referente à gestão de empresas familiares, aos conflitos familiares, sua origem e os números que representam esse alto grau de mortalidade dessas empresas, foi que se buscou uma tecnologia que pudesse administrar as tensões existentes de forma a favorecer a longevidade desse tipo de empresa: a governança corporativa.

O despertar da governança corporativa está ligado, historicamente, à evolução do sistema capitalista que propiciou gradativamente a diluição do capital e do controle nas organizações, levando pouco a pouco a uma separação entre propriedade e gestão (CHANDLER, 1977).

A governança corporativa relaciona-se com a gestão de uma organização, sua relação com os acionistas e demais partes interessadas como os clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros. Sua essência baseia-se em mecanismos de solução de conflitos, que podem decorrer da assimetria informal e de conflitos de interesses entre as partes envolvidas. Ela pode ser compreendida como um conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre os acionistas e os gestores. (SILVEIRA, 2002).

Com relação às empresas familiares, os vários estudos sobre o tema ainda tem um foco limitado no que se refere à governança. Atualmente há uma crescente conscientização por parte das famílias empresárias em relação ao fato de que boas práticas de governança são aplicáveis a qualquer tipo de empreendimento, apesar de inicialmente aplicar-se mais as empresas de capital aberto. O conceito de governança vem se ampliando e, hoje, se aplica a quaisquer tipos, tamanho e segmento de empresas, inclusive as familiares de capital fechado. Nessas, os princípios de governança contribuem para conferir transparência e legitimidade ao processo sucessório.

O objetivo das práticas de governança é criar e operacionalizar um conjunto de mecanismos que busquem fazer com que as decisões sejam tomadas no intuito de otimizar o desempenho de longo prazo das empresas. Além de a governança ressaltar a importância dos conselhos de administração na gestão, ela também versa sobre as atribuições da diretoria executiva, da auditoria externa, princípios de ética e, no caso da governança familiar, os protocolos de família, os acordos de sociedade, entre outros.

A governança corporativa é o sistema no qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da governança especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, além de definir regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. Oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para acompanhar o desempenho.

3 Metodologia

3.1 Método e técnica da pesquisa;

A Empresa escolhida como objeto de estudo para essa pesquisa foi a Sorvete Salada, indústria sediada em Belo Horizonte desde 1988 e que teve a sua primeira sucessão em 2003.

Para analisar o processo de sucessão e profissionalização desenvolvidos realizamos uma pesquisa do tipo descritiva, tendo como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno, relatando ou descrevendo uma situação, estabelecendo relações entre as variáveis analisadas.

Quanto à técnica ou o delineamento da pesquisa utilizamos o estudo de caso, que é caracterizado por ser um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente. Estudos de caso são de natureza eminentemente qualitativa e valem-se preferencialmente de dados coletados pelo pesquisador por meio de consulta a fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram representadas nesta pesquisa por informações cedidas pela empresa pesquisada, tais como histórico, contratos, regulamentos, entre outros. Informações do tipo secundárias foram obtidas por meio de entrevista com a sucessora.

4 Apresentação da pesquisa e análise dos dados

4.1 História da empresa:

A Salada foi fundada em 1986 por um casal de sócios descendentes de família empresária, empreendedora e italiana que tinham o hábito de produzir os alimentos de consumo e comercializar o excedente. Os fundadores diante do sonho de produzirem um alimento saudável e natural como os seus pais faziam quando eram crianças, decidiram fabricar sorvete com frutas naturais. Os empresários detectaram a oportunidade de mercado diante do crescimento e da falta de qualidade dos produtos ofertados na época, e se empenharam para inovar no sabor, na qualidade e no alimento saudável. Os fundadores pais de três filhos pequenos na época da fundação, acreditaram no negócio e fizeram dele o sustento da família.

A produção de sorvete foi iniciada após o encerramento da atividade de dois supermercados, pois eram considerados pelos fundadores um empreendimento muito exaustivo e por isso não tinham tempo para cuidar da família.

SALADA DE FRUTAS foi o nome inicial escolhido por Emília e Sérgio, com o objetivo de expressar toda a naturalidade do sorvete feito com frutas naturais e frescas.

Após a sua fundação veio a frustração de não terem criado um empreendimento que exigisse menos dos sócios, mas a determinação em produzir um sorvete saudável e realizar um sonho foi maior e levou Sérgio e Emília a se dedicarem cada vez mais ao negócio.

O empreendimento era pequeno e também o único sustento da família. Por esse motivo não podia perder vendas e assim, durante alguns anos, no inverno, quando a venda de sorvetes era baixa, os sócios montaram um trailer de sanduiche no mesmo estabelecimento, para compensar a redução de vendas do produto inicial. Assim, com o passar do tempo, o empreendimento se transformou em “point” do bairro. Muitas famílias e amigos se encontravam na deliciosa sorveteria “Salada de Frutas”, com o objetivo de alimentar, passear e divertir.

Com o aumento das vendas e o reconhecimento da qualidade do produto, a sorveteria foi sendo procurada por outras empresas para revender o sorvete. Assim, o processo de produção deixou de ser artesanal e foi ampliado, para atender a nova demanda. Máquinas foram compradas e com o passar dos anos a tecnologia chegou à empresa através de máquinas importadas da Itália.

Com a divulgação e distribuição do sorvete, não era mais preciso vender sanduiches para suprir as vendas no inverno, e com isso a “SORVETERIA SALADA DE FRUTAS” deixou de ser uma singela sorveteria para se transformar em uma grande fábrica de sorvetes. Várias estratégias de marketing foram utilizadas, inclusive a mudança do nome fantasia. O sorvete deixou de ser Salada de Frutas para ser somente Salada e foi criada uma rede de franquias para atender a demanda do mercado.

Em 2003 o fundador sofreu um grave acidente e por motivos de saúde não pôde mais gerir a empresa. Assim ocorreu a primeira sucessão, não planejada, onde os possíveis sucessores, ainda em formação, se defrontaram com a difícil decisão acerca de como encaminhar a sucessão.

Diante de toda a conjuntura Raquel, Sara e Fernando, os filhos dos fundadores que estavam com 24, 20 e 17 anos tiveram que se unir para decidirem os rumos da empresa. A instabilidade emocional do momento, a imaturidade dos filhos e a ausência dos fundadores na empresa, tudo foram dificultadores para a tomada de decisão.

Os possíveis sucessores, ainda em estado de choque, assumiram gerências estratégicas e a Raquel, filha primogênita, envolvida na gestão da empresa desde os 15 anos, assumiu o cargo de direção deixado pelo pai. As condições de experiência de trabalho na maioria das áreas da empresa, a formação superior concluída, a idade e a dedicação foram alguns pontos determinantes para a definição da sucessora. Apesar da sucessão não ter sido formalmente realizada, a sucessora obteve o apoio dos membros da empresa e da família no momento em que ela mostrava qualificação, competência, mérito e conhecimento da empresa e do mercado.

Hoje a empresa possui três lojas próprias com sete Franquias em Belo Horizonte, duas franquias em Divinópolis, uma em sete Lagoas, Betim, Coronel Fabriciano, Governador Valadares, Ipatinga, Itabira, Itaúna, além de centenas de pontos de venda. O seu crescimento anual em 2009 foi de 30%, enquanto o ramo sorveteiro cresceu 3%, segundo a ABIS (Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete).

4.2 Análise das mudanças na gestão e política da empresa após a sucessão

4.2.1 Estruturas e mecanismo de Governança

Governança é o modo pelo qual as sociedades são governadas, dirigidas e controladas envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Tem como objetivo a criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das empresas contribuindo para a sua longevidade. Assim, independentemente de sua

forma de controle (familiar ou não familiar), a questão básica de governança de qualquer empresa privada se mantém inalterada (IBGC, 2006).

Nas empresas de controle familiar, geralmente ocorre a sobreposição de papéis e funções, o que torna importante a implementação de mecanismos de governança capazes de auxiliar no estabelecimento formal de regras e acordos para que se evite a transferência de conflitos da família. Esses acordos têm justamente a finalidade de dar mais transparência às ações dos membros familiares, de reduzir a parcialidade e minimizar a subjetividade nas relações existentes.

A governança da empresa familiar precisa equacionar desafios como a conciliação do crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade, a harmonização dos interesses da empresa com as expectativas individuais, a educação dos herdeiros para o papel de acionistas, a profissionalização da família e propriedade e a criação de mecanismos equitativos, transparentes para seus stakeholders.

“Boas” práticas de governança, listadas para as empresas de forma geral também podem ser utilizadas pelas empresas familiares para nortear a etapa de transição de gerações, naturalmente considerando as especificidades da estrutura de propriedade da empresa e seu ciclo de vida. Dentre essas práticas, podem ser destacadas:

- Existência do conselho de administração e de conselheiros independentes;
- Definição de critérios para a escolha do CEO;
- Separação entre CEO e presidente do CAD;
- Mecanismos de sucessão nos órgãos de governança da empresa;
- Conselhos de família e de herdeiros;
- Reformulação estratégica em relação aos objetivos de longo prazo da empresa;
- Abertura e divulgação de informações para acionistas e mercado;
- Existência de auditoria independente.

Estudos realizados sobre governança corporativa no Brasil de acordo com Miceli, (2004), Miceli Barros e Fama, (2004), mostram que a estrutura de propriedade das empresas brasileiras não favorecem ainda a implementação de práticas mais abertas e

transparentes de governança por presença de acionistas minoritários pouco ativos, por falta de clareza na divisão dos papéis entre conselho e diretoria, pela estrutura informal de conselheiros profissionais no conselho de administração, etc.

Esses problemas rondam diretamente a empresa estudada e prejudica a implantação das práticas de governança. Apesar de existirem esboços, projetos e políticas para a inserção da governança, essas práticas ainda são informais e por esse motivo, não podemos aceitá-las como implementadas.

4.2.2 Sucessão

No Brasil, de acordo com Gentil (2003), o processo sucessório nas empresas familiares está mais focado na sucessão patrimonial do que na sucessão da gestão. A sucessão da gestão é o momento em que o gestor de um empreendimento transmite a outro o poder que o cargo lhe confere, seja por critérios burocráticos (autoridade-racional legal), tradicionais (costumes e tradições) ou carismáticos. A opção por um ou outro critério está relacionada às fontes de legitimidade do poder naquela estrutura social (WEBER, 1991). A sucessão patrimonial, no entanto, pode ocorrer a qualquer momento que o proprietário decidir ou deixar de existir, seja por morte natural ou acidental. Neste caso e da não existência de um testamento, os critérios são legais determinados pelo direito de família.

A sucessão, para Lambrecht (2005), é analisada como um processo contínuo e vitalício de transferência de uma empresa familiar para futuras gerações e tem como elementos a serem analisados pela família como parte do processo os valores, a experiência externa, a educação e o grau de liberdade desejado.

A longevidade da empresa é um dos objetivos dos fundadores e também da sociedade. Herdeiros poderão ter acesso aos cargos de gestão da empresa, mas os critérios para a escolha estão relacionados a mérito, competência acadêmica e profissional e experiência reconhecida.

Berenbein (1990) enfatiza que o afastamento do fundador das atividades diárias de gestão requer ações balanceadas e cuidadosas no sentido de se delegar a autoridade a um sucessor, o que por sua vez exige um processo de planejamento que possa orientar a empresa e a família (WARD, 2003; KETS De VRIES ET AL, 2009)

Diante de uma sucessão inesperada e não planejada e da inexistência de diretrizes para orientar o processo sucessório, os filhos elegeram entre si aquele que tinha a melhor condição de assumir a direção da empresa. Por estarem muito jovens e em preparação profissional, a filha primogênita foi escolhida por ter mais experiência e condições de assumir a direção.

Após um processo sucessório patrimonialista, a família e os herdeiros se preocuparam muito com a sucessão da gestão e longevidade dos negócios. Após a saída do fundador e a entrada da herdeira, crises de liderança e de poder aconteceram, não só entre a família, mas principalmente entre os profissionais da empresa. A falta do planejamento da sucessão propiciou esse acontecimento, pois a legalidade do poder do cargo não ocorreu de forma gradativa. A legalidade do poder assumido pela nova diretora só foi adquirido após um tempo, à medida em que ela mostrava as suas habilidades de liderança, visão empresarial e segurança nas tomadas de decisões.

Sete anos após a sucessão, a atual diretora reconhece o quanto o planejamento os norteariam nesse processo e o quanto facilitaria a transição, pois um processo de sucessão planejado proporciona uma maior segurança para todos os envolvidos, além de minimizar os conflitos familiares.

4.2.3 Família e valores

A cultura que predomina nas empresas familiares é formada pelo conjunto das crenças, valores e expressividades enraizadas na família empresária, na sua história e nos seus relacionamentos, sendo que tal cultura legítima e explica diversas práticas de

gestão. Ou seja “ [...] a cultura familiar descreve não somente a cultura da família, mas também a cultura da organização gerenciada e controlada pela família” (DAVEL; SOUZA, 2004, p.6).

De acordo com o modelo de Lambrecht 2005, o quadro abaixo demonstrará a posição da empresa em relação aos critérios definidos por ele.

FAMÍLIA e VALORES	
Valores e visão da família sobre o seu papel	É manifestada a importância de uma visão coesa e de um espírito de união dentro da família, para que esta viabilize seu papel de suporte na empresa.
Valores e visão da família sobre seu papel no negócio	A família cultiva valores como a integridade e ética, também cultivados dentro da empresa.
Mecanismos da família para formação e transmissão de valores	A família é pequena, e por isso estão sempre unidos fortalecendo e transmitindo os valores.
Conflitos e mecanismos de solução na família	Não há formas claras e definidas de superação de conflitos na família.
Família e auto financiamento	Não há diversificação de investimentos do grupo familiar além da empresa.
Participação dos acionistas e seus herdeiros na gestão	Não existem herdeiros da segunda geração.
Participação de parentes afins na gestão e/ou órgãos de governança	Por acordo de família não é permitido parentes ou afins na gestão ou em órgãos de governança.
Reputação da família como fator relevante para sucesso do negócio	Há uma forte preocupação em relação a imagem da família junto à empresa. A família tem orgulho da empresa e de sua imagem.

4.3 Avaliação do objetivo estratégico antes e após a sucessão

Os objetivos estratégicos anteriores à sucessão estavam nas ações e pensamentos do fundador. As estratégias após a sucessão foram definidas, criadas, escritas e comunicadas. O planejamento estratégico foi construído e formalizado com a ajuda de uma consultoria externa. As “boas” práticas da governança ainda estão em processo de

estruturação e formalização, e assim que implantadas terão como resultado o maior controle e transparência na gestão.

4.4 Considerações finais

Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a construção e a evolução do processo de sucessão de uma empresa que atua no setor alimentício na produção de sorvete, situada em Minas gerais. Para tal, procurou-se apreender os elementos da trajetória histórica da empresa familiar estudada e, desse modo caracterizar a construção de seu processo de sucessão, verificando a interação entre os elementos dinâmicos envolvidos neste processo: o indivíduo, a família e a empresa.

O caso traduz a realidade vivenciada por um fundador transmissor e três filhos – sucessores, todos envolvidos na gestão da empresa. Os fatos, evidências e reflexões mostram a importância da preparação dos sucessores e o quanto as práticas da governança poderiam auxiliar nesse processo se já estivessem implantadas.

Considerando que a estrutura de propriedade da empresa familiar estudada, na gestão do fundador, era altamente concentrada nas mãos do mesmo, podemos evidenciar por esse trabalho que, mesmo advindo de uma gestão centralizadora e de uma sucessão sem planejamento, a Sorvete Salada atualmente, tem evoluído as suas práticas de gestão. Mesmo não tendo as boas práticas da governança implantadas na transição da primeira para a segunda geração, as políticas da empresa e suas estratégias têm o foco em implantá-las ainda nesta geração.

É evidente que a preparação dos sucessores pelos fundadores foi determinante para a evolução da empresa, mesmo que não concluída essa preparação, a vivência da atual diretora na empresa desde os 15 anos e a experiência que adquiriu fora da empresa foi muito relevante nesse processo. A sucessora explícita em sua entrevista que o que ela fez foi compensar a experiência do pai com as técnicas aprendidas por ela ao longo da

vida e em cursos de formação. Formada em direito, nunca deixou de aprimorar na área de gestão.

Após a sucessão a gestora se dedicou a empresa com o intuito de profissionalizar os gerentes e os processos para que tivessem capacitação para receber a delegação. Como ela mesma disse “foi um trabalho difícil e demorado, mas que trouxe grandes benefícios”, inclusive foi um dos pontos mais importantes para o desenvolvimento da gestão na empresa.

As práticas de governança não são encontradas na Sorvete Salada, mas podemos perceber importantes avanços na gestão. A passagem da 1ª para a 2ª geração, não foi encaminhada pelo fundador, mas a sucessora teve condições de assumir a empresa devido ao alinhamento anterior do fundador com os filhos no intuito de prepará-los para a gestão.

A profissionalização da gestão e a maior clareza na delimitação das esferas de atuação da família implicam na condução de processos estratégicos tecnicamente mais elaborados, com a ampliação da visão de longo prazo da empresa e com adoção de ferramentas mais adequadas ao porte da empresa e à complexidade do ambiente em que está inserida. Assim a empresa torna-se mais profissionalizada e os acionistas passam da gestão operacional para uma esfera superior de administração da sociedade, o que favorece a implementação da chamada boas práticas de governança corporativa, que é o próximo passo da evolução da gestão da empresa.

Empresas familiares longevas provavelmente sobreviveram ao desafio da sucessão ao longo das diversas gerações porque conseguiram estabelecer um nível de comunicação, interação e amadurecimento inter-geracional diferenciado (BERTUCCI; ÁLVARES; PIMENTEL, 2008). Essa constatação se aplica integralmente ao caso dessa empresa, quando a entrevistada expressa que a família aprendeu que o negócio é maior do que as diferenças individuais que efetivamente existem entre os membros.

5 Referências Bibliográficas:

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2006.

BERENBEIM, R.E. How Business Family Manage the Transition from Owner to Professional Management. *Family Business Review*, v. III, n.1, spring, 1990.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. Governança na empresa Familiar – gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTUCCI, J. L. O.; ÁLVARES, E.; PIMENTEL, T. D; PEREIRA, R. D. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (São Paulo)*, v.11, p.152-167, 2009

CAMERA, F. & ARAÚJO, L.C.G. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 5, Junho de 2008. Belo Horizonte: Anais...[S.I.]:2008. CD-ROM.

DONELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1964.

GENTIL, E. Retrato de família. **HSM Management**, São Paulo, v.6, n.41, p.84-91, Nov./dez.2003.

GERSICK, K.E. et al. Como gerenciar as transições.HSM Management, São Paulo, v.6,n.40,p. 104-111, nov.-dez. 2003.

GRZYBOVSKI, D.; *et al.* ESTRATÉGIA E SUCESSÃO NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: um estudo do caso Gerdau. Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 5, Junho de 2008. Belo Horizonte: Anais... [S.I.]: 2008. CD-ROM.

HANDLER, W. C.: KRAM E. K. Succession in family Businesses: a new explanatory model. *Family Business Review*, v.1.n.4, winter, 1988.

JONES, G.;ROSE, M. (Org.). Family capitalism. London: Frank Cass, 1993.

LAMBRECHT, J. Multigenerational Transition in family Business: a new explanatory model. *Family Business Review*, v.18, n.4, p 267-282, dec 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. A empresa familiar, 5ed. São Paulo: Pioneira, 1998.171p.

RODRIGUES, A. M. “Padrões afetivos na família e empresa familiar”. *Revista de Administração de Empresas*, 31,4,p 36-48, 1991.

WARD, John, L. Dossiê: Planejar para prosseguir. *Revista HSM Management*, v6 n.41, ano 7 novembro-dezembro, 2003.

TAGIURI, R.: DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v. 9, n.2., 1985.

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.: BERNHOEFT, R. (Orgs) *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999. P. 17 – 28.