

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RENATA PIMENTEL STASINLESREINS DO CARMO

GESTÃO EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR: sonho e/ou desafio

**Rio de Janeiro
2015.2**

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RENATA PIMENTEL STASINLESREINS DO CARMO

GESTÃO EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR: sonho e/ou desafio

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação da professora: Luana de Leon Ranzato

**Rio de Janeiro
2015.2**

TERMO DE APROVAÇÃO

RENATA PIMENTEL STASINLESREINS DO CARMO

GESTÃO EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR: sonho e/ou desafio

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, aprovado pela seguinte banca examinadora:

Professora Orientadora Luana de Leon Ranzato
Faculdade São Judas Tadeu

Professor André Luiz Marques Gomes
Faculdade São Judas Tadeu

Professor Nilo José de Siqueira Júnior
Faculdade São Judas Tadeu

Rio de Janeiro, 18 de Dezembro de 2015.

RESUMO

O principal objetivo deste artigo é apresentar ao leitor um estudo de aprofundar o processo sucessório nas empresas familiares. Sua definição, origem, evolução, características apresentando sua importância em relação ao mundo nos dias atuais. A sucessão representa, sem dúvida, importante e difícil etapa na vida das organizações. Os dirigentes subestimam a necessidade adequada para esse inevitável processo.

As empresas familiares vêm se tornando motivo de preocupação para seus administradores.

Em consequência, diversos problemas podem ser apresentados, inclusive influenciando na própria sobrevivência das empresas.

A gestão e a sucessão consistem nos maiores desafios a serem superados. Constatou-se que as organizações familiares tentam driblar estes obstáculos e as dificuldades com a profissionalização.

Neste artigo são apresentadas algumas considerações e um relato de uma empresa que passou de micro para macro empresa com sucessões familiares, alcançando o sucesso desejado.

Palavras-chave: Sucessão Familiar ; Processo Sucessório ; Empresas Familiares ; Gestão.

ABSTRACT

The aim of this paper is to present the reader with a deeper study of the succession process in family businesses. Its definition, origin, evolution, characteristics presenting their importance to the world today. Succession is undoubtedly important and difficult stage in the life of organizations. The leaders underestimate the proper need for this inevitable process.

Family businesses is becoming a matter of concern for its managers.

As a result, many problems can be presented, including influencing the very survival of companies.

The management and succession consist of the biggest challenges to overcome. Reports say that family organizations try to circumvent these obstacles and difficulties with the professionalization.

Here are some considerations and an account of a company that went from micro to macro business with family successions, achieving the desired success.

Keywords: Family succession. Succession Process. Family businesses. Management.

INTRODUÇÃO

Tema: Gestão em uma microempresa familiar

Problema: Como gerir esta empresa: sonho e/ou desafio.

A cultura de uma empresa familiar e a forma de gerir nem sempre leva a empresa ao seu crescimento. O negócio de uma empresa familiar deve ser separado, sendo profissional, para que haja a prosperidade no mercado financeiro.

Alguns conflitos acontecem nessas organizações, como por exemplo, as relações emocionais que podem sofrer impacto com o relacionamento profissional dos membros. Por isso é importante definir critérios para o relacionamento da empresa com a família.

Outro motivo preocupante na gestão é a falta de profissionalização, o que prejudica e interfere no desenvolvimento do negócio. O interessante era que existisse um contrato para que cada colaborador se especializasse na sua função desenvolvendo suas habilidades e competências.

Instaurar e comandar um negócio de forma competitiva e estratégica no atual mercado corporativo não é uma tarefa fácil. Desafios e dificuldades são comuns a qualquer organização, seja ela ministrada por parentes ou não. No entanto, as empresas familiares apresentam maior complexidade na gestão organizacional.

Em um mercado competitivo e com constantes mudanças, para gerir uma empresa familiar deve-se fazer uma gestão estratégica como diferencial, utilizando-se de ferramentas, pois a estratégia se presta a análise, à geração sistemática de alternativas e ao poder de decisão, o que normalmente não é realizado em microempresas familiares. Trabalhando como uma empresa profissionalizante, com plano de ações, pontos fortes e fracos, identificando as oportunidades e estar atento às ameaças que possam sofrer estas organizações.

Inúmeras empresas nascem da coragem e criatividade de empreendedores, se expandindo, mudando a realidade não só de uma família, mas de toda sociedade.

Um aspecto existente nas empresas familiares é o processo sucessório, sendo uma das questões mais frequentes no âmbito empresarial é a possibilidade de escolher, entre os sucessores, o ideal ou o mais indicado para continuar às atividades praticadas pela empresa. Sendo essencial que o gestor possua o intuito

de passar o comando da empresa para o sucessor, e este esteja disponível para assumir esta responsabilidade. Procurando, dentre os possíveis sucessores, o mais preparado e, caso não tenha, efetuar a preparação de um dos familiares.

OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Objetivo Geral:

- Analisar a influência da relação familiar na gestão de micro empresas familiares, relatando os desafios do processo sucessório.

Objetivos Específicos:

- Definir empresa familiar;
- Identificar pontos positivos e negativos em uma gestão familiar;
- Detectar modelos de gestão a serem aplicados em uma empresa familiar;
- Demonstrar a importância de se especializar profissionalmente para tomar decisão, poder e aspectos de autoridade em uma empresa familiar;
- Contextualizar as principais características do processo sucessório.

JUSTIFICATIVA

As organizações estão inseridas na dinâmica social, política e econômica que se desenvolve no ambiente onde atuam e ao mesmo tempo, exercem impacto e precisam se adequar às mudanças. Sendo assim, para estudá-las é preciso considerar a realidade na qual elas se inserem, pois são produzidas em um dado contexto.

Nessa perspectiva, ao pensar em empresa familiar torna-se importante compreender a noção de família no mundo contemporâneo, pois é a partir dos arranjos familiares existentes que pode emergir a noção de organizações familiares.

Esta pesquisa visa contribuir para que os futuros gestores possam reconhecer as melhores estratégias para gerirem empresas familiares.

METODOLOGIA

O estudo desenvolveu uma pesquisa exploratória e bibliográfica de orientação qualitativa a partir de um estudo de caso, que apresentou papel determinante no planejamento, execução para o desfecho de modelo de estratégia para uma gestão com diferencial competitivo na forma de gerir microempresas familiares. Serão realizadas entrevistas compostas por perguntas referentes a empresas familiares, sua gestão, suas especializações profissionais, sua sucessão.

REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica, neste estudo consiste em apresentar alguns conceitos sobre empresas familiares, estudar as categorias de gestão, governança, profissionalização e um modelo de estratégia para gerir estas empresas, bem como apresentar o planejamento da sucessão de gestores para sobrevivência no mercado tão competitivo e com mudanças a todo o momento.

Para que se estude o processo de gestão em uma microempresa familiar é imprescindível que fique bem claro o que é uma empresa familiar.

A empresa familiar, ao contrário do que se pensa, pode pertencer ao universo de micro ou pequenas empresas e também multinacionais.

EMPRESA FAMILIAR

A abordagem da gestão da empresa familiar vem a cada dia gerando maiores discussões. Segundo Freitas e Frezza (2005), “no Brasil mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. Também nestas empresas, é empregada mais de 60% da mão de obra que atua no mercado de trabalho”.

Atualmente, há muitos conceitos para empresas familiares. Casillas, Vásquez e Diaz (2007) comentam de obter uma definição clara e consensual sobre o tema, pelo fato de negócios familiares serem realidades multidimensionais.

Existindo assim, definições baseadas em múltiplos fatores. Porém, para, esses autores, a maioria dos conceitos giram em torno de três aspectos:

- A propriedade ou controle sobre a empresa;
- O poder que a família exerce sobre a empresa;
- A intenção de transferir a empresas futuras gerações.

Adams (2009) define empresa familiar como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva. Seguindo sempre a mesma linha de raciocínio, desde 1991, por exemplo, Bernhoreft dizia: “A organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios são empresas familiares.” (Bernhoreft, 1991, p19), ou seja, é controlada e administrada por membros de uma família.

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, e eram ricas e abundantes na medida que suas histórias podem ser contadas por vários enfoques.

Alguns modelos de empresas familiares:

- A empresa de trabalho (familiar): É a que os membros da família pretendem gerenciar, com a maior parte atuando na empresa. Incentivando os filhos a trabalharem nas empresas do pai e assim por diante, geração após geração, respeitando a vontade desses descendentes;
- A empresa de direção (administração) familiar: Trata-se do modelo empresarial em que os membros concordam em manter controle apenas sobre a propriedade, transferindo a alta direção e sua gestão dos familiares que tenham mais habilidades e competências para desenvolverem suas funções com responsabilidades;
- A empresa familiar de investimento: os membros da família proprietária dedicam-se de forma exclusiva a controlar decisões de investimento e desinvestimento em diferentes negócios e não na gestão da empresa. Maximizando a rentabilidade que os membros da família obtém por meio do negócio que realizam;
- A empresa familiar conjuntural: Conceitua-se por não existir interesse em manter propriedade no futuro. O vínculo é proveniente de circunstâncias históricas (heranças de negócios ou patrimônio). No futuro, esse tipo de empresa tende a se desfazer.

As empresas familiares têm características próprias e problemáticas, nem por isso devem ser vistas como obstáculos para o sucesso. (LERNER, 1996, p153).

A maioria das empresas familiares tem como principal gestor e administrador o próprio dono da empresa, que muitas vezes pode ocasionar problemas na administração. Sobre isso, Freitas e Frezza (2005) observam que, em muitas empresas familiares, o gestor precisa diferenciar os interesses da família e os interesses da empresa, buscando minimizar os conflitos entre a família e o negócio.

Algumas dificuldades que ocasionam a problemática: qualificação inadequada de recursos humanos, quadro de pessoal compatíveis com as necessidades da empresa, falta de objetivos com a consequente ausência de planejamento. (LIMA, 2015).

Segundo Bernhoreft (1989), as empresas familiares apresentam características que valem ser lembradas:

- Expectativa de alta fidelidade dos membros;
- Exigência de dedicação;
- Forte valorização de confiança;
- Dificuldade na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.

Como as empresas familiares, segundo Bernhoreft (1989) já apresentavam essas características vale ressaltar que a gestão da empresa familiar requer processos de descentralização do poder, para que no futuro, a administração não tenham problemas com familiares e colaboradores.

Conforme Bernhoreft e Gallo (2003), um processo de descentralização é estabelecido com o intuito de delegar atividades de gestão e de cotidiano da empresa a um corpo gerencial contratado, sendo ele conhecido ou não da família. Este processo ocasiona mudanças na forma de administrar, profissionalizar e planejar suas estratégias. Entretanto, para Morais (2009), essas mudanças podem ser de difícil implantação em grande parte das empresas de pequeno porte, fazendo-se necessário buscar mudanças de fácil implementação e que sejam gradualmente aplicadas para proporcionar melhores resultados.

A empresa familiar ocupa grande parte do nosso mercado econômico e social. Uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sua sobrevivência.

Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passando de pai para filho é o sonho dourado para grande parte da população do mundo (RICCA,1998).

As empresas de menores portes assumem hoje, importância fundamental no desenvolvimento econômico. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar.

GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A gestão na empresa familiar surgiu através de conceitos, podemos citar de governança corporativa. Para Bornholdt (2005, p26), “O sentido mais conhecido da governança corporativa refere-se à relação entre a empresa, os acionistas, os mecanismos e os princípios que governam o processo decisório de gestão, principalmente em relação à proteção dos acionistas.”

A gestão nas empresas familiares deve ser mais cuidadosa, pois o trabalho com membros da família pode gerar conflitos entre gestores, familiares e herdeiros.

Para Casillas, Vásquez e Dias (2007), as empresas familiares embora tenham sua peculiaridade, devem elaborar uma estratégia de gestão adequadas as suas características, garantindo a defesa de todos os membros envolvidos.

Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003), Dupas et AL (2003), e Bornholdt (2005) apontam como principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares pesquisadas em relação ao seu processo de continuidade:

- a) Centralização de poder pelo fundador;
- b) Emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e das competências profissionais;
- c) Ausência de metas e objetivos claros;
- d) Resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais;
- e) Sistemas de planejamento estratégico e operacionais frágeis ou inexistentes.

Robbins (1978) destaca que os gestores, conscientemente ou não, externam modelos que representam seu modo de pensar ou agir.

O processo de gestão pode ser visto como um método ou forma de se realizarem de forma harmônica, ações conjuntas para atingir um objetivo organizacional desejado.

Deve ser colocado por definições mesmo que de maneira informal, a todos os indivíduos responsáveis pela gestão, da forma de promover a necessária sinergia.

As diretrizes estratégicas determinarão o planejamento estratégico, que orientará o planejamento operacional para criar padrões e medir consequências econômicas e financeiras da realização dos planos.

PONTOS FORTES DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Trabalhar com familiares é uma certeza para as empresas familiares, pois as de pequeno ou médio porte costumam contratar pessoas da mesma família por questão de confiança, solidariedade familiar.

As empresas familiares apresentam como pontos fortes, segundo Sebrae (2015).

- Comando único e centralizado, permitindo reações de emergência, disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para auto financiamento obtido de poupança compulsória feito pela família;
- Estrutura administrativa enxuta;
- Organização leal e dedicada;
- Sensibilidade em relação ao bem estar dos colaboradores;
- Valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares.

PONTOS FRACOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com o Sebrae (2015) , as empresas familiares apresentam como pontos fracos:

1ª Geração (fundador vivo):

- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- Laços afetivos fortes, influenciando comportamentos;
- Expectativas de grande fidelidade de empregados, o que pode gerar comportamento de submissão, sufocando sua pró-atividade e criatividade.

2ª Geração (transição da 1ª fase para a 2ª fase):

- Falta de planejamento para médio e longo prazo;
- Falta de preparação e formação profissional para herdeiros;
- Falta de comando central para gerar uma reação rápida para os desafios impostos pelo mercado inovador e de constantes mudanças.

ESPECIALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Toda empresa precisa passar por processos de profissionalização, pois entendem que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está predestinada ao insucesso, principalmente as empresas familiares.

Segundo Freitas e Frezza (2005, p35), “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assumem práticas personalizadas.”

A profissionalização dentro das empresas familiares requer cuidados redobrados, por existirem laços fortes de relacionamentos entre sócios, familiares e herdeiros.

Conforme Gehlen (2006, p25), “A profissionalização começa quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional.”

Na gestão, as normas e padrões devem estar apresentados de forma clara e pautadas pelo profissionalismo. Em uma empresa familiar não se pode misturar o desejo e a opinião pessoal com o profissional.

Segundo nossas reflexões, podemos dizer que a tomada de decisão é um ato que exige firmeza ou coragem para resolver o problema, objetivando resultados positivos.

Com a complexidade dos negócios, que exigem respostas rápidas, de grupos ou indivíduos responsáveis por algum tipo de organização.

Com o objetivo de analisar e entender o processo decisório de uma empresa tem que ter uma especialização profissional focalizando os tipos de decisões, natureza do processo, suas fases e variáveis relevantes.

A análise do processo requer um estudo dos meios pelos quais se pode influenciar o comportamento pessoal.

As tomadas de decisões devem ser feitas de maneira racional, com um conhecimento completo e antecipado das consequências de cada opção.

Profissionalização é ter postura em todos os departamentos administrativos da empresa, e se orientar através de indicadores que sejam confiáveis, onde todos devem executar seu papel corretamente.

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

O processo sucessório em uma empresa familiar deve ser planejado levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar.

É preciso que haja, durante todo o processo, um clima de diálogo para tratar de conflitos existentes e os que possam surgir.

Os herdeiros devem ter consciência que não vão herdar a empresa, mas uma sociedade composta por indivíduos que não se escolheram. Sabendo separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa.

A nomeação do sucessor não é tanto uma decisão pessoal como uma decisão estratégica. Possivelmente é a mais importante que se toma em cada geração, já que, como futuro dirigente principal da empresa familiar, será normalmente o fator determinante do sucesso ou do fracasso da empresa. (NEUBAUER e LANK, 1991, p.15).

Segundo Bernhoeft (1989), os elementos constituídos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um desses setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procura atender preferencialmente aquilo que lhe afeta particularmente. A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder, a empresa sente o momento crítico e o potencial perigoso

para sua estabilidade. O mercado acompanha igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual de insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos.

Uma das maiores dificuldades encontradas pela empresa familiar, no que tange a sua sobrevivência no longo prazo é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. Essa transferência não pode ser considerada com base em critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família. (BARNES e HERSHON (1976), BERNHOEFT (1989), LODI (1987), LODI (1989), MARINS FILHO (1987), SREBROW (1996)).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento do processo sucessório nas empresas familiares se torna um ponto fundamental de sobrevivência.

Em uma empresa familiar de micro e pequeno porte, é mais difícil encontrar planos para o processo sucessório. O despreparo da família é notável na maioria das empresas. O planejamento diminui os riscos de conflitos. Os papéis devem ser delimitados com antecedência, para que não haja confusão.

Vale ressaltar que para um processo de sucessão mais harmonioso, o sucessor e o sucedido devem encontrar e viver um sonho incomum para a empresa com clareza nos seus objetivos.

APRESENTAÇÃO DE UM CASO DE SUCESSO QUE PASSOU DE MICRO PARA MACROEMPRESA

O caso é um relato da organização que objetiva identificá-la segundo sua evolução, as mudanças que se destacaram na sua estratégia competitiva.

A EMPRESA

A empresa foi fundada em 1985, no Rio de Janeiro, por um casal de irmãos que juntos, em uma festa infantil, viram através de uma situação, a oportunidade de fazerem as crianças felizes. As crianças logo se animaram e com isso surgiu a ideia de animação de festa. No começo, eram poucos funcionários, todos familiares, que juntos trabalharam para a Empresa prosperar. O pai era o motorista, o filho o DJ e a

filha a animadora das festas. O negócio familiar apresentava suas vantagens como: o fato do nome da família e seus valores fazerem parte da constituição da empresa. Já as desvantagens estavam na falta de profissionalização, relações emocionais no ambiente de trabalho.

Para que a empresa atingisse seus objetivos e suas metas fossem alcançadas, o fundamental era o desenvolvimento de uma mentalidade de forma racional e profissional na condução dos negócios.

Com uma gestão profissionalizada, a empresa foi crescendo e hoje tem uma matriz e cinco filiais.

Muitas vezes, essa passagem torna-se difícil, pois os gestores acabam se desligando da empresa e do laço de afinidade adquirido ao longo do tempo. Sendo em alguns casos, bem complexo, pois os membros de uma família apresentam pensamentos diferentes voltados para a empresa já consolidada.

Com a análise de um caso de sucesso de uma empresa familiar podemos considerar que para o seu crescimento com eficiência e eficácia, as organizações familiares precisam ser administradas da maneira mais profissional possível.

Sugere a aplicação de uma estratégia de gestão como diferencial competitivo para gerir microempresas familiares.

Esse estudo é importante porque existe um questionamento de que conflitos familiares e interesses profissionais muitas vezes se misturam. Uma das maiores dificuldades é a implementação da gestão. Cada um faz o que acha certo, prevalecendo a lógica individualista.

Com uma visão sistêmica, os gestores da organização devem entender seu negócio e saber lidar com tudo relacionado a empresa, desde as questões financeiras, seleções, recrutamentos, treinamentos, lideranças, entre outros.

Sem dúvida, a figura mais importante da empresa familiar é o fundador. Quem concretizou o negócio, e é exemplo a ser seguido pelos familiares. Ele possui todo o conhecimento sobre a empresa e sabe a melhor forma de solucionar cada tipo de problema corporativo. Portanto, o êxito da sucessão está no fato de ser planejada, deve ter regras, inclusive com etapas cumpridas pelo sucessor, e resultados mensuráveis durante o período de qualificação. O processo demanda tempo para formar e desenvolver o sucessor.

ANEXO:

Confira algumas das perguntas realizadas na entrevista com um dos sócios da empresa.

1- Quais as principais características da sua empresa familiar?

A empresa familiar tem como qualquer organização a finalidade a atuação econômica que visam empreender uma atividade para chegar ao crescimento com o sucesso desejado. Porém estão ligadas à família, passando de geração em geração.

2- Quais os caminhos para profissionalizar os dirigentes da empresa familiar?

O fundamental é o desenvolvimento de forma racional e profissional, não deixando a emoção falar mais alto, para que sejam evitados conflitos e os posicionamentos fiquem claros.

3- Os gestores mantêm um relacionamento de trabalho mais fácil quando não atuam em empresas familiares?

Não deve haver não adequação em empresas, independentes de serem familiares.

4- De que forma a direção da empresa pode evitar conflitos no ambiente de trabalho?

Desenvolvendo regras e normas de conduta , como manuais de procedimentos e códigos de ética..

5 – Essa empresa familiar cresceu bastante, o que levou esse sucesso?

Dentro da empresa, avaliamos os familiares para cada perfil da função, a adaptação e o entendimento do negócio que é muito importante para a gestão. É por isso que nossa empresa está em constante crescimento.

6- Quando o conflito no ambiente de trabalho, é gerado por problemas familiares, é sinal que a sociedade deve ser desfeita?

Não necessariamente, mas deve ter um entendimento, pois os problemas devem ser administrados, pois caso contrário a empresa morrerá.

7- Como é a convivência com os membros da sua empresa?

A convivência é muito boa, pois os conflitos são minimizados pela gestão profissionalizada que temos. O que leva a perpetuação do negócio.

8- Como aconteceu o processo sucessório?

A Empresa passou de geração em geração, começando com os pais e os filhos trabalhando juntos, e atualmente, a sucessão para os netos , que começaram cuidando da comunicação social da organização.

9- No futuro, como pensam em trabalhar essa questão?

As empresas que já passam pela sucessão familiar, adquirem o conhecimento diário na gestão de seus negócios. Os gestores que passam a empresa para um membro da família sentem-se orgulhosos em delegar o controle da organização para seus sucessores.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, Jennifer; *Growing a family business step by step*. Stone World, Troy, EUA, v. 26, Nov.2009.
- BARNES, L.B e HERSON, S.A. *Transferindo o poder em Empresas Familiares*. São Paulo: Biblioteca Harvard, 1976.
- BERNHOEFT, Renato; *Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo: Nobel, 1991.
- BERNHOEFT, Renato; *Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989, p.12,23 e 36.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na Empresa Familiar*. gestão, poder, sucessão. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2003.
- BORNHOLDT; Werner. *Governança na Empresa Familiar*. Implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CASSILA, José Carlos; VASQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da Empresa Familiar*. conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.
- DUPAS, G.etal. *Governando a Empresa Familiar*. ÁLVARES, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark,2003.
- FREZZA, Cleusa Maria Marques. *Gestão e Sucessão em Empresa Familiar*. Gestão e desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS, v.2, n1, p 31-43, jan.2005.
- GEHLEN, Mara Vania Dopke. *A profissionalização da gestão em Empresas Familiares*. Novo Hamburgo, 2006.
- LERNER, W. *Organização Participativa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LIMA, Aracely de Souza; Rafaella Aguiar. *Dificuldades na Gestão e Sustentabilidade das PME'S Familiares*. Disponível em:<www.fea7.edu.br/rea7/iniciacao_cientifica/arquivos/artigos%20Aracely.doc>. Acesso em 10 de ago.2015.

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

LODI , J.B. *O Fortalecimento da Empresa Familiar*,3.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MARINS FILHO, L.A; *Socorro tenho um sócio*. São Paulo: Harbra, 1987.

MORAIS, Richard C. *Save the Family Business*. Forbes, New York, EUA, v.183, n10, may, 2009.

RICCA, D. *Da Empresa Familiar à Empresa Profissional*. São Paulo: Cultural, 1998.

ROBBINS, S.P. *O Processo Administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1978.

SEBRAE, <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 ago. 2015.

SILVEIRA, K; BIHEL, K.A. *Análise de ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares*. CD do En ANPAD, Itibaia, 2003.

SREBOW, C. *Desafios de la Empresa Familiar* . Marca Líquida, Buenos Aires: cs. nj, n.51, nov.1996.