

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**O PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR DO SETOR
MOVELEIRO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2015

DUANE MARINA DE CARVALHO

**O PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR DO SETOR
MOVELEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em MBA em Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof.^a Dr.^a. Marcos Ferasso

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

O PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR DO SETOR MOVELEIRO

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de outubro de 2015, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. Dr. Marcos Ferasso
Orientador

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
Banca

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

RESUMO

CARVALHO, Duane Marina de. 2015. 17 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Esta pesquisa sugere um estudo da transição dos padrões comportamentais e de gestão percebidos em uma organização familiar que passou por um processo sucessório entre as gerações. Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso único (Yin, 2005) através de verificação de pesquisa participante, análise documental e entrevista. Os dados revelaram que na organização pesquisada não foram estabelecidos critérios, métodos de governança corporativa ou qualquer planejamento para o processo sucessório, dado que resultou a partir do ingresso dos filhos e concluído antes mesmo do falecimento do fundador sem que qualquer parte tivesse identificado tal processo do ponto de vista estratégico. Sendo assim, os padrões de gestão e assim como comportamentais, tanto internos quanto externos, se mantiveram estáveis no processo de sucessão, desde a transição até a efetiva mudança de gestão.

Palavras-chave: Sucessão. Empresa Familiar. Processo sucessório. Gestão Familiar.

ABSTRACT

CARVALHO, Duane Marina de. 2015. 17 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

This research suggests a study of the transition of behavioral patterns and management perceived in a family organization that has gone through a process inherited between generations. The case study (Yin, 2005) was used as a study method through verification of participant research, documentary analysis and interviews. The data revealed that the organization researched did not established criteria, methods of corporate governance or any planning for the process of succession, data that resulted from the introduction of the children and completed even before the death of the founder without any part having identified this process from a strategic point of view. Thus, the standards of management and as well as both internal and external behavior have remained stable in the process of succession, from the transition as well as the effective change of management.

Keywords: Succession. Family Business. process of succession. Family Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. EMPRESAS FAMILIARES E SUCESSÕES	8
3. METODOLOGIA	11
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	12
4.1. Contextualização da organização	12
4.2. O tema sucessão e os padrões comportamentais e de gestão.....	13
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes em diversos segmentos e mercados e já possuem grande representatividade. Estudos apresentados por Gersick (1997) apontam que 80% das empresas em todo mundo são familiares, ou seja, representam considerável significância no mundo econômico e social. Há diferentes definições para empresa familiar, mas em sua grande parte giram em torno de três aspectos segundo Casillas; Vázquez; Diaz (2007): o controle sobre a organização; o poder que a família exerce dentro da empresa; e a inclusão de familiares com a intenção de transferir esse poder para as próximas gerações.

Dentro do contexto de empresas familiares, o tema sucessão aparece como fundamental para a caracterização dessas organizações. Empresas geridas por famílias necessitam de sucessão para que deem continuidade, e esse aspecto está diretamente ligado à longevidade e sucesso das mesmas. Alguns autores indicam que para que uma empresa seja denominada familiar deve ter pelo menos duas gerações de gestão (DONNELLEY, 1967) e para isso se faz obrigatório o processo de sucessão.

O processo de sucessão é peculiar por ser sensível a aspectos emocionais e pessoais que envolvem as tomadas de decisão, podendo interferir diretamente na gestão de uma organização e no seu desempenho. Por esse motivo, o processo sucessório pode se dar de diversas formas e trazer diferentes consequências para uma empresa familiar.

Sendo assim, essa pesquisa sugere um estudo da transição dos padrões comportamentais e de gestão percebidos em uma organização familiar que passou por processo sucessório entre as gerações. Essa proposta está estruturada com introdução e apresentação do tema, seguida do referencial teórico, dos procedimentos metodológicos, do estudo de casos e a descrição do caso analisado e os resultados encontrados.

2. EMPRESAS FAMILIARES E SUCESSÕES

No século passado muitos autores como Vries (1996), Ricca (1998) e Geriscki (1997) já sinalizavam a importância, predominância e representatividade dessas organizações. Aproximadamente dez anos depois, Tiergarten e Alvez (2008) atestavam em suas pesquisas o destaque e ascensão de estudos voltados às empresas familiares no mundo inteiro e a relevância do tema.

Existem evidências de que a empresa familiar já vem sendo foco de estudos nas mais diversas instituições de ensino e pesquisa em todo o mundo (Tagiuri & Davis, 1996), e devido a interação da família junto a propriedades faz dela um negócio único a ser estudado (GERSICK 1997). Contudo, apesar da sua significância no campo da econômica e pesquisa, a compreensão da empresa familiar ainda possui grande limitação, principalmente quando relacionada a sua estrutura (Lansberg, 1983).

Na literatura muitas definições de empresas familiares são encontradas, segundo Silva (2000), autores que se propõem a estudar essas organizações nunca chegaram em um consenso quanto a uma única definição. Porém, alguns autores (Macêdo, 2004; Secco, 2006; Lodi, 1993 e 1994; Bernhoeft, 1989; Vidigal, 1996) conseguiram indicar ao menos alguns pontos básicos que caracterizam empresas familiares: 1) estreita ligação entre valores familiares e estilo de administração; 2) forte valorização da confiança e da expectativa de fidelidade; 3) nível de dedicação dos familiares sobrepondo determinantes pontos administrativos como eficiência e eficácia profissional; e 4) autoritarismo e paternalismo nas promoções e nas premiações.

Segundo Castro Borges Brito (2008), como o próprio nome já revela, este formato de empreendedorismo envolve duas dimensões que interagem entre si e exercem influência umas sobre a outra: a organização e a família.

Ainda se encontra definições mais objetivas: a empresa familiar pode ser compreendida a partir dos indivíduos que a compõem, ou seja, quando dois ou mais indivíduos, ao mesmo tempo, pertencem à família proprietária, sendo proprietários e gestores (TAGIURI; DAVIS, 1996).

Desde os primeiros estudos realizados nesse segmento, as principais preocupações

estão relacionadas ao sucesso e a continuidade das empresas familiares, devido a prática de nepotismo, rivalidade entre as gerações e entre familiares e a na profissionalização dos mesmos. (GERSICK et al., 1997).

Em estudos mais recentes, Senge (2006) propõe um caminho onde a organização familiar possa construir um modelo operacional que objetive o sucesso da empresa e vá além do conceito de sobrevivência, mas que se recrie continuamente e consiga enfrentar os desafios do um mercado cada vez mais competitivo, aumentando a sua capacidade e as possibilidades do futuro.

O processo de sucessão na gestão de empresas familiares é tido como um processo complexo de mudança organizacional que se reflete em diferentes dimensões da empresa familiar segundo Motta (2001) e Wood Jr (2000). E ainda segundo Laimer e Tonial (2014), um dos fatores determinantes da longevidade da empresa familiar é seu processo sucessório.

Sucessão pode ser definida como a passagem do bastão de liderança do sócio-fundador ao seu sucessor, sendo ele membro da família ou um gestor profissional (HANDLER, 1994; GERISCKI, 1997). Alguns autores apontam dificuldades no estabelecimento desse processo sucessório por características pessoais dos fundadores dessas organizações. Muitas vezes o plano de sucessão está ligado a aposentadoria, a condição da morte, e a possibilidade de perda do poder, trazendo a fragilidade e resistência à esse processo (LANSBERG, 1988).

Os estudos ainda apontam a necessidade de se institucionalizar um processo de sucessão dentro das organizações familiares (Lansberg, 1988; Gersick et al., 1997), que requer três etapas (Ibrahim et al., 2001): preparar os sucessores para os papéis de liderança, integrar os sucessores definindo seus papéis na empresa familiar; conduzir a definição dos papéis de liderança na empresa familiar. A literatura ainda trás outras diretrizes dentro do processo sucessório em empresas familiares e as indica como fundamental para o estudo da sobrevivência dessas organizações (Laimer e Tonial 2014).

Um estudo apresentado por Velloso, Simone Pitten, (2012) , apresentou uma pesquisa com consultores e membros de famílias empresárias, com o objetivo de descrever e analisar a governança corporativa na empresa familiar através de uma pesquisa na literatura e também exploratória de orientação qualitativa que reuniu uma base teórica relativa à governança corporativa em empresas familiares. A pesquisa concluiu

que tanto consultores em governança corporativa e membros da segunda e da terceira geração de famílias empresárias, compartilham visão favorável à relevância da governança corporativa nas empresas familiares em processo sucessório. Compartilham também, a visão de que, apesar de o processo sucessório ser árduo, longo e de envolvimento emocional expressivo – por meio de regras, estruturas definidas de papéis, e possibilidade de minimizar os conflitos latentes nas relações existentes –, a ação da governança corporativa fortalece a empresa familiar para crescer e se desenvolver, perpetuar-se, e, inclusive, tornar-se mais atrativa ao mercado. (VELLOSO, SIMONE PITTEN ; 2012).

3. METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa e de nível exploratório (Gil, 2002) objetivando a análise dos padrões comportamentais da gestão e sucessão da empresa familiar. Para tanto se utilizou como estratégia de pesquisa o tipo estudo de caso único (Yin, 2005) através de verificação de pesquisa participante, através de entrevistas cujos dados foram analisados por meio de análise de conteúdo.

Como critério de seleção priorizou-se uma empresa familiar com idade superior a 50 anos, situada em Curitiba, Paraná, que aderiu ao presente estudo, o que neste caso, foi uma empresa no segmento de comércio varejista moveleiro denominada Moveis Aliança.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista e os dados analisados através de análise de conteúdo por meio de recortes (Bardin, 2006). A análise dos conteúdos foi do tipo temática (Franco, 2008) sendo os temas estabelecidos posteriormente: contextualização da organização, o tema sucessão, os padrões comportamentais e de gestão. A entrevista foi conduzida com um roteiro previamente elaborado para o melhor direcionamento da proposta (Malhotra, 2006), que teve como objetivo extrair informações dos referidos temas: contextualização histórica da organização, padrões comportamentais ligados à sucessão e o processo de transição de gestão. As entrevistas são recomendadas, segundo Bauer e Gaskell (2002, p.78) “quando o tópico se refere a experiências individuais, detalhadas, escolhas e biografias pessoais” que se aplicam a esta pesquisa apresentada.

Por fim, não foram considerados apenas aspectos de texto, mas também com detalhes do contexto (BARDIN, 1977).

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, a partir da comparação com os conceitos encontrados na literatura e que permitiram captar as especificidades da organização selecionada para estudo.

4.1. Contextualização da organização

A empresa em questão está localizada na capital paranaense, Curitiba, e hoje é um dos comércios mais tradicionais da sua região, no bairro Novo Mundo. Fundada por um Sírio que chegou ao Brasil ainda criança junto de sua família, que buscava melhores condições de trabalho, chegou a ter por vinte anos na mesma região um comércio na área de vestuário, migrando então para setor moveleiro em 1991 quando fundou a empresa analisada e tornou sua figura mais popular.

Com personalidade forte, fazia questão de manter muitas das tradições do seu país de origem, e assim casou-se com uma mulher da mesma comunidade síria curitibana. Com ela, teve 4 filhos que posteriormente passaram a trabalhar na empresa do pai, a caracterizando como “empresa família”. Seus dois filhos homens foram os que mais efetivamente participavam, os então sucessores começaram entre 12 e 14 anos a atuar nos negócios da família.

O comércio se tornou muito popular na região por garantir os preços mais competitivos do mercado, e investir fortemente na personalidade da marca através de um marketing muito direcionado, quando o próprio fundador realizava propagandas na rádio e televisão tornando sua voz e imagem característica do negócio, lançando bordões populares até hoje, que chamava os consumidores para irem até sua loja negociar pessoalmente e tomar um café. Mais um aspecto familiar na gestão dos negócios.

Em Abril do ano de 2014, com 72 anos, o sócio fundador veio a falecer, quando então a empresa passou a ser gerida integralmente pelos dois filhos sucessores.

4.2. O tema sucessão e os padrões comportamentais e de gestão

A gestão fundadora encarava a sucessão como processo natural, uma vez que os dois de seus quatro filhos já estavam atuantes no negócio da família desde muito jovens e deixavam claro o interesse em dar continuidade nas atividades do comércio.

“Meu pai nos ensino a trabalhar desde muito novos, meu irmão mais velho aos 12 anos já estava trabalhando na loja. Eu entrei aos 14 anos no setor de empacotamento, segui para o crediário. Ele nunca nos obrigou a anda, e exigiu que estudássemos, mas aprendemos a gostar daqui desde muito novos. Sempre foi nossa segunda casa”. (Filho mais novo)

Não foi estabelecido critérios, métodos de governança corporativa ou qualquer planejamento para se estabelecer o processo sucessório, ele foi trabalhado a partir do ingresso dos filhos e concluído antes mesmo do falecimento do fundador sem que qualquer parte tivesse identificado tal processo do ponto de vista estratégico.

Para os filhos, com o passar dos anos a gestão da empresa foi subdividida de forma natural e constante. Após o período de aprendizado, quando os filhos trabalhavam apenas como colaboradores da empresa, pouco a pouco os setores e responsabilidades iam sendo subdivididos e ajustados entre fundador e os dois filhos sucessores. O pai que detinha todo o controle foi gradativamente distribuindo não somente suas tarefas e responsabilidades, como também transmitindo seu conhecimento e transmitindo seu legado.

A sucessão sempre foi uma preocupação do meu pai, mas foi tão natural e constante que não podemos dizer que foi planejada. Pouco a pouco ele foi distribuindo suas tarefas, eu cuidava do comercial, meu irmão do setor jurídico, de repente com sua partida nos demos conta que já conhecíamos tudo. (Filho mais velho).

A troca efetiva da gestão fundadora para sucessora se deu a partir do falecimento do pai fundador, porém, pode-se dizer que a organização passou a ter um gestor a menos, e não dois novos gestores, isso tanto pela percepção interna quanto externa do negócio.

De uns tempo pra cá meu pai já dizia que ele que trabalhava para nós, que esse negócio já era nosso. Apesar de ele ser até o ultimo dia o dono, ninguém encarava assim. (Filho mais novo).

A atual gestão não adotou novas práticas ou mudanças fora do processo já previsto. Os métodos da gestão fundadora e sucessora possuíam total sintonia, sem que fosse

necessário se apresentar grandes mudanças na empresa.

Apesar de o fundador ser atuante até o momento do falecimento, a gestão já era conjunta. Isso gerou um clima organizacional estável, onde somente os colaboradores que trabalhavam há anos dentro da empresa e construíram um relacionamento muito particular com o sócio fundador puderam sentir um baixo nível de insegurança, que durou um curto espaço de tempo e foi esclarecido pelos sucessores.

Quando ele ficou internado 30 dias na UTI do hospital eu ia visita-lo e perguntava se ele estava aflito com alguma coisa do trabalho, se queria saber de algo e ele dizia que estava tranquilo, sabia que estava tudo em boas mãos, nunca fez uma pergunta sequer. (Filho mais novo)

Foi gratificante saber que nos últimos dias dele ele estava em paz quanto ao trabalho. Seria terrível ver ele preocupado com a empresa, mas ele fez um bom trabalho, a empresa não se desestabilizou na prática. (Filho mais velho.)

Não há o que se indicar em termos de mudança de comportamento de gestão, já que o processo todo se deu de forma contínua. Obviamente adequações de ordem prática foram adotadas, os filhos absorveram as atividades ainda de responsabilidade do pai, mas sem mudanças consistentes comportamentais e no processo.

A percepção externa, de mercado se deu da mesma forma. A personalidade no atendimento já se estendia aos filhos, com exceção das propagandas realizadas na televisão e no rádio, o atendimento na própria loja já era postura dos filhos. Eles também já estavam em constante contato com o público assim como o pai, estendendo a personalidade e familiaridade no atendimento, que sempre foi uma grande característica dessa organização familiar. “Funcionários mais antigos e clientes choravam muito nos dias que seguiram sua morte, meu pai era amigo de todos, dos seus funcionários e seus clientes. A empresa ainda tem a cara dele” (Filho mais velho).

“Nós apenas continuamos o trabalho dele, não mudamos nada do que ele já não estava preparado pra mudar. Ele era um senhor atualizado e ligado, não fomos nós que fizemos dar certo, apenas seguimos seus conselhos até hoje”. (Filho mais novo).

Hoje a propaganda vinculada nos veículos de comunicação é uma chamada para que os clientes venham até a loja para serem atendidos diretamente pelo filho do fundador, e o bordão usado é “o negócio que é de pai, para filho”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente proposta de pesquisa parte do objetivo já apresentado: análise da transição dos padrões comportamentais e de gestão percebidos em uma organização familiar que passou por processo sucessório.

A empresa analisada como estudo de caso indicou um processo sucessório estável e linear, sem efeitos colaterais para a empresa. Os padrões de gestão e assim como comportamentais tanto internos quanto externos se mantiveram estáveis no processo de sucessão, desde a transição até a efetiva mudança de gestão.

E para tanto, divergindo do referencial teórico aqui apresentado, não se fez necessário nenhum método ou processo previamente estabelecido e delineado, como a prática da governança corporativa para o sucesso do processo sucessório vivenciado pela organização em questão. Apesar de não dispor de nenhum recurso estratégico para tal, o processo foi otimista para a empresa, que manteve o aspecto e característica da familiaridade em sua gestão sucessora.

Sendo assim, sugere-se que outros casos sejam estudados e apresentados ao mercado. Organizações familiares têm grande representatividade e importância dentro da economia e devem ser motivadas a seguir em uma era de gestões terceirizadas e grande corporações movidas apenas por aspectos mercadológicos. Certamente as organizações conduzidas por gestões familiares têm tanto potencial quanto as demais organizações, e podem ser duradoras após processos sucessórios bem conduzidos. Há muito ainda a ser explorado dentro desse tema.

REFERÊNCIAS

- PEREREIRA, A. C. S, VIEIRA A, GARCIA F. C, ROSCOE M. T. de A ,
Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. Rio de Janeiro, RAC v. 17, n. 5, art. 1, pp. 518-535, Set./Out. 2013
- ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguenet. A Importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar-Joalheria Meridiano Ltda. **Revista Economia & Gestão** DOI 10.5752/P. 1984-6606.2010 v10n23p40., v. 10, n. 23, p. 40-58, 2010.
- ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. 2008. **Governança corporativa: um modelo Brasileiro.** Rio de Janeiro, Elsevier, 259 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.
- CASTRO, C. L. 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 ENEO, 5, 2008. Belo Horizonte. Anais... Porto Alegre: ANPAD,2008.
- FRANCO, M. L. P. B. (2008). **Análise de conteúdo.** Brasília, DF: Líber Livro.
- FREIRE, P. S., SOARES, A. P., NAKAYAMA, M. K. e SPANHOL, F.J. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais.** JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online) [online]. 2010, vol.7, \
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M., & LANSBERG, I. (1997). **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio.
- GERSICK, K. E., LANSBERG, I., DESJARDINS, M., & DUNN, B. (1999). **Stages and transitions: managing change in the family business.** Family Business Review, **12(4), 287-297.**

GRISCI, C. L. I., & VELLOSO, S. P. (2014). **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias.** BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, 11(4), 367-381.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANDLER, W. C. (1994). **Succession in family business: a review of the research.** *Family Business Review*, 7(2),133-157.

IBRAHIM, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001) **A study of succession in a family firm.** *Family Business Review*, 14(3), p. 245-258.

LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. **Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar.** Revista de Administração IMED, v. 4, n. 1, p. 123- 140, 2014.

LAIMER, C. G., & LAIMER, V. R. (2012). **Governança corporativa. In: Laimer, C. G. Gestão das organizações.** 2. vol. Florianópolis: Conceito editorial.

LAMBRECHT, J. (2005). **Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model.** *Family Business Review*, 18(4), 267-282.

LANSBERG, I. S. (1983). **Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap.** *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.

LANSBERG, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). **Family business as an emerging**

LODI, J.B. **A ética na empresa familiar .** São Paulo: Pioneira , 1994

MACÊDO, K. B.; CAIXETA, C.; GUIMARÃES, D.; MACÊDO, G.; HERNANDEZ, J.

O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. *Psicologia & Sociedade*; v. 16, n. 3, p. 69-81; set./dez. 2004. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em 18 abr 2015.

MALHOTRA, N. (2006). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman

OLIVEIRA, L. G. M; DA SILVA, G.A.V. **Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas** .Revista de Administração FACES Journal, v. 11, n. 2, 2012.

MARTINS, I.; BERNHOEFT, R.; AMARAL, A.; MENEZES, P. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

Motta, P. R. (2001). **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CLA Cultural,1998.

SECCO, R. **O administrador organizacional e o processo decisório**. Revista Executivo, Porto Alegre, v.6, p. 36-67, ago. 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim; **Metodologia do Trabalho Científico**, 23º edição e 5º reimpressão; São Paulo: Cortez 2007

SENGE, P. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. **As Capabilities Dinâmicas na manutenção dos recursos das empresas familiares: Um estudo de caso de pequenas empresas brasileiras**. In: ENEO, 5, 2008. Belo Horizonte. Anais... Porto Alegre: ANPAD, 2008.

TAGIURI, R., & DAVIS, J. (1996). **Bivalent attributes of the family firm**. Family Business Review, 9(2), 199-208.

VELLOSO, S. P. "Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias." (2012).

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. WOOD, T. J. (2000). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas.

YIN, R. K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Artmed.

