

Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares

A study about the management model and the succession process in family businesses

Luiz Inácio Petry

Professor Assistente do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Gestão Organizacional do Centro Universitário UNIVATES

• E-mail: mcl@bewnet.com.br

Auster Moreira Nascimento

Professor Doutor do Departamento de Ciências Econômicas do Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos

• E-mail: auster@unisinos.br

Recebido em 30.04.2007 • Aceito em 14.08.2007 • 2ª versão aceita em 12.10.2007

RESUMO

O presente estudo buscou identificar, a partir da realização de uma pesquisa de campo, as características mais presentes no modelo de gestão das empresas familiares da amostra utilizada, para inferir, a partir das observações realizadas, sobre aquelas que pudessem explicar sua longevidade, sob a perspectiva do processo sucessório. Para alcançar tal objetivo, executivos da mais alta hierarquia de 71 empresas do Estado do Rio Grande do Sul foram entrevistados. Os dados coletados, orientados por um roteiro de entrevistas, foram testados com a utilização de estatística descritiva, apoiada pela aplicação de teste de correlação de *Pearson*. O estudo levou em consideração o que foi observado na pesquisa de campo, contraposto às práticas de gestão empresarial consagradas pela literatura especializada. As conclusões do estudo sugerem que as empresas de maior porte possuem modelos de gestão mais aperfeiçoados e com características próximas àquelas preconizadas pela literatura especializada. Nas empresas de menor porte, porém, tais características destoam, em parte, das recomendadas pela mencionada literatura. Não houve, entretanto, evidências suficientemente fortes que permitissem a conclusão de que tais características fossem determinantes para a continuidade das organizações objetos do estudo.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Modelo de Gestão. Processo Sucessório.

ABSTRACT

The present study, based on a field research, aimed to identify the main characteristics present in the management model of family businesses, starting from the possibility to explain their longevity in the succession process. Top-level managers of 71 enterprises in the State of Rio Grande do Sul (Brazil) were interviewed. The findings based on a set of interviews were tested through the descriptive statistics, supported by Pearson's correlation. The study compared the field research with the managing practices acknowledged by specialized literature. The results suggest that the largest enterprises have a better management model with characteristics close to the specialized literature, while the smallest ones partially discord from this specialized literature. However, there is not enough evidence to support the idea that these characteristics are determinant for the going concern of the organizations under study.

Keywords: Family Businesses. Management Model. Succession Process.

1 INTRODUÇÃO

Pode-se creditar às empresas familiares, segundo Gersick *et al.* (1997) e Lethbridge (1997), a história do atual estágio de desenvolvimento da economia mundial.

Estima-se que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Responsáveis pela geração de 2 milhões de empregos diretos, são o tipo de organização que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

Pesquisas revelam que, nos Estados Unidos, as empresas familiares apresentam, entre outras, as seguintes características (FLEMING, 1997; MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001; BELLET *et al.*, 2002; AVILA; AVILA; NAFFZIGER, 2003; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004):

- a) 90% das empresas são familiares, participam com cerca de 50% no PIB e são responsáveis pela oferta de 9 em cada 10 ofertas de emprego, contribuindo com 50% na geração de postos de trabalho;

- b) metade das empresas familiares tem 60 anos ou mais;
- c) aproximadamente 30% sobrevivem na segunda geração e 10% na terceira geração.

Segundo Bernhoeft (2005), em torno de 80% das empresas existentes na América do Norte e na Europa são de propriedade familiar.

São essas significantes estatísticas que mantêm o elevado interesse que o assunto vem despertando nos meios acadêmicos, pois a continuidade das organizações requer, também, que a sucessão seja tratada como um processo, não como um evento. Por conseguinte, seu modelo de gestão deve estar estruturado, também, para esse objetivo.

Este estudo buscou resposta ao seguinte problema:

Quais são as características do modelo de gestão das empresas familiares da amostra que podem ser consideradas como facilitadoras para sua continuidade, sob a perspectiva do processo sucessório?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Empresas Familiares

Para Ricca Neto (1998, p. 9), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção”.

Em Bornholdt (2005, p. 20), essa questão é abordada como “laços familiares-empresariais” que

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. [...] além do trabalho e da

renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor.

São características que tendem a determinar modelos de gestão específicos a esse tipo de organização em relação ao que recomenda a literatura especializada, devido ao fato de que, além dos objetivos empresariais, necessidades familiares devem ser atendidas, sendo o processo de gestão uma consequência disso.

2.1.1 Os conceitos da empresa familiar

Para alguns dos autores consultados, uma empresa é considerada familiar somente

quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra.

Para Lodi (1998, p. 6), a empresa familiar “[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Donnelley (1976), Grzybovski e Tedesco (1998) e Ricca Neto (1998) consideram uma empresa como familiar se estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações.

Gersick *et al.* (1997, p. 1) apontam como principal característica das empresas familiares o fato de estarem “[...] ligadas a uma família”.

Garcia (2001) considera uma empresa como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Entretanto, para a maioria dos autores consultados, uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão.

Neste estudo, adotou-se como premissa que uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração. O fato de uma ou mais famílias deterem o controle do negócio e participarem da sua gestão permite que a empresa se caracterize como familiar, mesmo que, ainda em sua primeira geração, liderada pelo(s) fundador(es). Nessas condições, passar pelo processo de sucessão de comando, o que se enquadra na definição da maioria dos autores e nos objetivos deste estudo, exceto se vendida a terceiros ou extinta antes que ocorra a sucessão.

2.1.2 As características da empresa familiar

Por entenderem que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados,

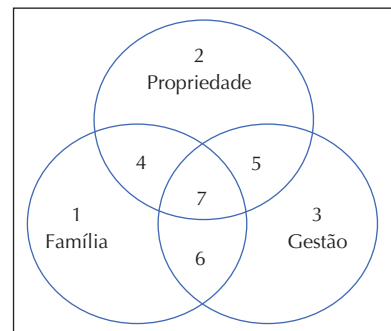
principalmente, à distinção entre família, propriedade e gestão, Gersick *et al.* (1997) criaram o modelo de três círculos (Figura 1), segundo o qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, família e propriedade.

Nesse modelo, identificam-se sete setores: setor 1 – membro da família, que não é proprietário nem funcionário; setor 2 – acionista, que não é membro da família nem funcionário; setor 3 – funcionário, que não é proprietário nem membro da família; setor 4 – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; setor 5 – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; setor 6 – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; setor 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Gersick *et al.* (1997) afirmam que, ao localizar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores, poderá ser possível compreender melhor como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha.

2.1.3 Os tipos de empresa familiar

Os autores consultados classificam as empresas familiares de diferentes formas.



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

Figura 1 Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

Lethbridge (1997, p. 7), por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares:

- a) a empresa familiar tradicional: a cia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;
- b) a empresa familiar híbrida: a cia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Gersick *et al.* (1997), entretanto, comentam que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída, apresentando outra forma de classificação:

- a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
- c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Gersick *et al.* (1997), também, citam uma forma híbrida de propriedade, como, por exemplo, uma sociedade entre irmãos juntamente com outra minoritária, seus primos. Essa classificação pode, contudo, ser contestada em relação a alguns aspectos, pois é possível verificar negócios familiares gerenciados, concomitantemente, por mais de uma geração.

Entretanto, com a classificação nesses três estágios e nas formas híbridas de gestão, diversas outras maneiras de organizar o controle da empresa acabam sendo excluídas. Podem ocorrer situações em que o fundador participa da gestão com os filhos ou genros sócios, podendo-se verificar que a gestão se organiza de uma maneira mais diversificada do que, inicialmente, com um fundador, depois seus filhos e, na próxima geração, os seus netos na gestão do negócio.

2.1.4 O processo sucessório na empresa familiar

É possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares, segundo Dupas *et al.* (2003, p. 71-72), seja o de considerar a sucessão um evento, não um processo. Como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita por meio de um processo “[...] formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar”.

Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) comentam que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, destacando:

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

A sucessão, realmente, não deve ser um acontecimento repentino, um evento, pois ne-

cessita do planejamento de vários fatores para que ocorra de maneira tranquila, o que pode levar vários anos, e todo o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem o assumir. Entre esses fatores, o modelo de gestão utilizado. É por esse motivo que é importante verificar e estudar como as organizações são gerenciadas tendo em vista seu pressuposto básico: a continuidade.

2.2 O Modelo de Gestão

Um modelo de gestão, mantido pelos valores e crenças e pela missão da organização, pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para Guerreiro (1989, p. 62), os indivíduos, de maneira formal ou simbólica, tentam resolver seu problema de absorver os diversos espectros do ambiente trabalhando com abstrações, idealizando ou pensando em modelos. Assim, “os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise”. Podem, portanto, ser caracterizados como um artifício, como uma simplificação de uma determinada realidade para facilitar a comunicação.

Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a sua gestão. Um modelo sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, pois é a figura preponderante da organização e deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele materializadas (CORNACHIONE JUNIOR, 2001).

Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003), Dupas *et al.* (2003) e Bornholdt (2005) apontam como as 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 da competência profissionais;
- c) ausência de metas e objetivos claros;
- d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais;
- e) sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes;
- f) inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos;
- g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

Os autores supracitados veem como baixas as probabilidades de continuidade de uma organização sob tais características em seu modelo de gestão. Todavia, evidenciam que há empreendedores que, cientes desses riscos, elegem e qualificam seu sucessor para assegurar a sobrevivência do empreendimento também quando não mais o liderarem.

Robbins (1978) destaca que os gestores, conscientemente ou não, externam modelos que representam precisamente seu modo de pensar e de agir. Isto é, como pretendem agir e conduzir suas metas: centralização, descentralização, *empowerment*, delegação, comprometimento e responsabilidade, como exemplos. No entanto, como também os indivíduos do grupo agem de forma consciente ou inconsciente, não somente seus líderes, é preciso visualizar um modelo de gestão sob o prisma normativo (consciente) e descritivo (inconsciente).

Percebe-se, portanto, que os modelos de gestão possuem dimensões tangíveis (objeto + técnica) e intangíveis (conhecimento + atitude/comportamento). As intangíveis implicam em que, por mais completo que possa parecer o modelo de gestão de uma organização, ele não conseguirá contemplar todos os aspectos básicos de sua estrutura, quer físicos quer funcionais (PEREIRA; SANTOS, 2001). Nas dimensões tangíveis (objeto + técnica),

destaca-se, para os objetivos do presente estudo, o processo de gestão.

2.2.1 O processo de gestão

O processo de gestão pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizarem, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir um fim organizacional desejado. Esse deve estar suportado por definições, mesmo que sejam informais, a todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de forma a promover a necessária sinergia para se atingirem os objetivos.

No entanto, se um modelo de gestão pode ser entendido como uma abstração do gestor para idealizar como pretende conduzir sua organização à eficácia, o mesmo não ocorre com um processo de gestão.

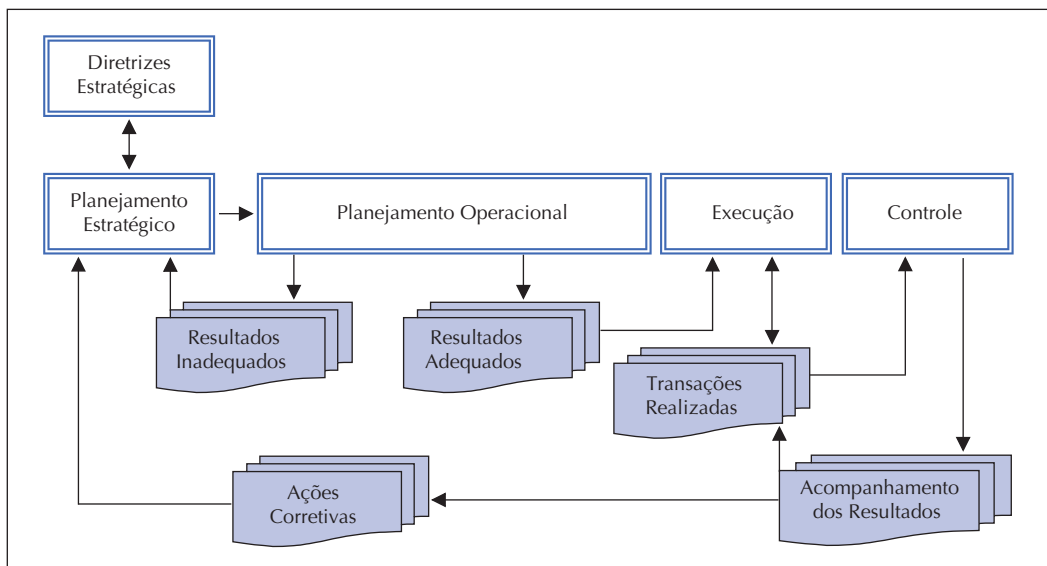
De acordo com Guerreiro (1989), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientem a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 137) apresentam uma visão geral de seu conceito do processo de gestão (Figura 2 ♣), que

compreende o planejamento estratégico, o planejamento operacional, a execução do planejamento e o controle do planejamento, e suas interações sistêmicas.

Dessa forma, as diretrizes estratégicas determinarão o planejamento estratégico. Esse orientará o planejamento operacional para criar padrões e medir as consequências econômicas e financeiras da realização dos planos. Observando-se inadequações dos resultados ou riscos demasiados, volta-se aos planos e/ou às diretrizes. Sendo adequados os resultados, parte-se para a execução dos planos. À medida que as transações forem sendo realizadas, inicia-se a fase de seu controle para o acompanhamento dos resultados. Caso se detecte que os resultados esperados não estão sendo alcançados por má execução dos planos, promove-se correção nas transações. Caso se detecte, pelas transações realizadas, que a execução dos planos não conduzirá a organização à eficácia, ações corretivas deverão ser promovidas com esse fim, quer nas diretrizes quer nos planos.

Entende-se que as referências teóricas (empresa familiar e modelo de gestão), abor-



Fonte: Adaptado de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 137)

Figura 2 As Interações Sistêmicas do Processo de Gestão

dadas nesse capítulo, orientadas pelo método de pesquisa, suportam, adequadamente, a

análise de dados e a conclusão deste estudo que serão, a seguir, apresentados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa:

- a) aplicada, pois gerou conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2001);
- b) qualitativa, por ter encontrado um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (SILVA; MENEZES, 2001);
- c) quantitativa, por ter utilizado números na busca de garantir a precisão dos resultados, evitando a distorção de análises e interpretações exclusivamente subjetivas (GRESSLER, 2003);
- d) exploratória, por ter ido em busca da confirmação de verdades existentes e aceitas para a compreensão do fenômeno pesquisado (SELLTIZ et al., 1975);
- e) descritiva, por ter observado, registrado e analisado fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002), com inferências e conclusões restritas à amostra;
- f) de campo, pois os pesquisadores buscaram respostas à questão da pesquisa utilizando tanto técnicas de observação quanto de interrogação, aprofundando a compreensão dos fenômenos relacionados (SILVA; MENEZES, 2001).

A população constituiu-se de empresas familiares delimitadas por três aspectos:

- a) quanto ao conceito de empresa familiar: considera-se empresa familiar aquela cuja gestão seja conduzida por um ou mais membros da família detentora do poder – controle societário;
- b) quanto à abrangência regional da inves-

tigação: a amostra selecionada abrangeu empresas do Rio Grande do Sul;

- c) quanto ao perfil das empresas objeto da investigação: empresas de médio e grande porte, atuando há mais de 15 anos no mercado e com um faturamento anual mínimo de 15 milhões de reais.

Com relação ao porte da empresa destaque-se a seguinte demarcação:

- a) foram consideradas de menor porte as empresas com faturamento anual entre R\$ 15 milhões e R\$ 50 milhões;
- b) foram consideradas de porte intermediário as empresas com faturamento anual entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões;
- c) foram consideradas de grande porte as empresas com faturamento anual acima de R\$ 100 milhões.

Tendo em vista as delimitações e demarcações apresentadas, o presente estudo utilizou uma amostra não-probabilística que, segundo Selltiz *et al.* (1975, p. 577), é usada quando “[...] não existe forma para estimar a probabilidade que cada elemento tem de ser incluído na amostra, e não existe segurança de que todos os elementos tenham alguma oportunidade de serem incluídos”. Tal escolha se justifica pela dificuldade de identificar o tamanho da população da pesquisa e por não haver uma fonte precisa que identifique a quantidade total de empresas familiares existentes com tais características.

Entre as diversas formas de amostragem não-probabilística existentes, utilizou-se a amostragem por conveniência, em que “os entrevistados são selecionados com base na sua semelhança presumida com a população

Tabela 1 Distribuição da Amostra

Gerações	Quantidade	Porte pelo Faturamento Anual em R\$ Milhões		
		Médio De 15,0 a 50,0	Intermediário De 50,1 a 100,0	Grande Acima de 100,0
1ª Geração	13	7	3	3
2ª Geração	29	11	4	14
3ª Geração	22	8	9	5
4ª Geração em diante	7	5	0	2
Total	71	31	16	24

útil e na sua disponibilidade imediata” (REA; PARKER, 2002, p. 150), conforme as delimitações e demarcações propostas.

A quantidade de empresas familiares que participaram da pesquisa, bem como de sua distribuição, são apresentadas na Tabela 1.

As entrevistas com os mais altos executivos das empresas familiares da amostra foram feitas a partir de um roteiro de entrevistas, construído com base nas práticas mais comuns tidas como ideais, segundo o referencial teórico pesquisado sobre o tema, com alternativas fixas, buscando-se, além das respostas às questões do roteiro, comentários que complementassem as respostas para a análise qualitativa. A partir dessa construção escolheram-se quatro dirigentes de empresas familiares, representantes de diferentes gerações, e fizeram-

se entrevistas com cada um deles para a validação do roteiro no que diz respeito à sua lógica, entendimento e profundidade, o que foi útil para compreender as dificuldades de entendimento de termos envolvendo gestão de empresa, abordados na bibliografia, e o seu real significado segundo a ótica dos potenciais entrevistados. Tal procedimento levou a modificações do roteiro inicialmente proposto, propiciando o seu ajustamento à realidade observada no meio investigado e permitindo que as respostas dadas por cada entrevistado durante a pesquisa fossem consistentes entre si.

Os dados obtidos nas entrevistas foram submetidos à análise da estatística descritiva, apoiada pela análise do coeficiente de correlação de *Pearson* com a utilização do *software* SPSS (*Statistical Package of Social Sciences*).

4 ANÁLISE DE DADOS

São apresentadas, nesse capítulo, as evidências pertinentes ao modelo de gestão e ao processo sucessório das empresas familiares da amostra, com vistas a identificar aspectos e componentes de seu sistema organizacional que possam explicar as características que podem ser consideradas como facilitadoras para sua continuidade (Tabela 2).

Praticamente em todas as empresas da amostra verifica-se a existência de estratégias, ocorrendo uma distribuição equitativa entre ela ser formalizada ou não. No entanto, considerando o porte das empresas da amostra

(45% são de médio porte; 22% de porte intermediário e 33% de grande porte), sua idade (81% tem mais de 30 anos de fundação) e sua participação em seu segmento mercadológico (61% tem participação significativa), era esperada pelos pesquisadores maior frequência na formalização das estratégias.

Tal expectativa se deve ao fato de que, mesmo cumprindo sua missão, torna-se difícil para uma empresa fazê-lo sem a existência de um planejamento formal, podendo a ausência desse procedimento, inclusive, inviabilizá-la (PELEIAS, 2002). Além disso,

Tabela 2 Existência e Formalização de Estratégias

Gerações	Existem e são Formais	Existem, mas são Informais	Não Existem
1ª Geração	43%	50%	7%
2ª Geração	50%	43%	7%
3ª Geração	50%	45%	5%
4ª Geração em diante	43%	43%	14%

para a gestão de organizações com esses portes e com tais participações no mercado, são necessárias estruturas organizacionais já um pouco mais complexas.

Afirma-se isso pois, ao se referir sobre planejamentos formalizados, é preciso levar em conta o relacionamento entre esse instrumento e os níveis de autoridade delegada e responsabilidades assumidas pelos gestores para a consecução dos objetivos das áreas de responsabilidade e da empresa (PELEIAS, 2002), com a delegação de atribuições e responsabilidades. Em assim sendo e foi o que se comprovou (estruturas mais complexas), tornar-se-ia necessária a participação dos diversos níveis hierárquicos. Com tal e diversificada participação, ocorreria a formalização das estratégias, para alcançar adequada visão do ambiente e estabelecer planos tentando contornar as ameaças, aproveitar as oportunidades, reduzir os pontos fracos e potencializar os pontos fortes.

No entanto, as evidências qualitativas da pesquisa sugerem sinais um pouco diferentes dos dados quantitativos, como, por exemplo, que parte dos gestores das empresas da amostra parece compreender a importância do planejamento estratégico, mas não como algo indispensável para orientar a organização à eficácia. Tal compreensão do processo, também, sugeriu aos pesquisadores que a etapa do controle do planejamento não teria como uma de suas funções reorientar as diretrizes estratégicas. Duas evidências que podem comprometer o pressuposto básico das organizações: sua continuidade.

Notadamente nas empresas de menor

porte, com pequena participação em seu segmento mercadológico, menos longevas (entre 15 e 30 anos) e administradas por gerações mais recentes (1ª e 2ª geração), observou-se que muitos dos denominados planejamentos são acionados por um simples desafio de aumento do faturamento em $x\%$, como será observado com maior detalhe em “existência do planejamento operacional”. Isso sugere que faltam aos gestores informações sobre os resultados das pesquisas científicas acerca da importância do planejamento estratégico na busca da eficácia do empreendimento, podendo sinalizar como uma das causas de dificuldades financeiras e econômicas que as levam à descontinuidade (Tabela 3 ♣).

O planejamento operacional encontra-se implantado na maioria das empresas da amostra, com frequência superior à observada na existência e formalização do planejamento estratégico.

No entanto, isso não deve ser avaliado com otimismo, pois, em número significativo das empresas de menor porte, menos longevas e administradas pela 1ª e 2ª geração (como já evidenciado nos comentários da Tabela 2), o planejamento operacional é entendido como

Tabela 3 Existência de Planejamento Operacional

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	64%	36%
2ª Geração	79%	21%
3ª Geração	68%	32%
4ª Geração em diante	86%	14%

uma projeção (um orçamento) da Demonstração dos Resultados. Essa, normalmente elaborada sob os preceitos do Método de Custeio por Absorção, é considerada como não-gerencial pela literatura especializada. Por conseguinte, entende-se que é necessário evoluir na utilização de ferramentas gerenciais para a gestão econômica do empreendimento, como, por exemplo, o Método de Custeio Variável.

A projeção da Demonstração dos Resultados, como um exemplo do que acontece na maioria dessas empresas, deve suportar todas as informações de mensuração, execução e controle das complexas atividades empresariais. Verificou-se uma tendência de estabelecer objetivos a partir do volume do faturamento, algo como “crescer $x\%$ no próximo ano”, sendo esse o esforço despendido e essa a direção sinalizada. O Custo do Produto Vendido, as Despesas Comerciais, as Despesas Administrativas e, inclusive, os Encargos Financeiros Líquidos, são estimados com base em uma determinada participação sobre a Receita Operacional Bruta, ocasião considerada como propícia pelos entrevistados dessas empresas para estabelecer metas de redução nessa participação.

Parece não haver, assim, em significativa parte das empresas da amostra de menor porte, com pequena participação em seu segmento mercadológico, menos longevas e administradas por gerações mais recentes, preocupação com o planejamento, execução e controle dos custos e das despesas de forma particularizada, somente sobre sua incidência nas vendas. Isso sugere que somente a fase da prospecção das vendas é atendida (cumprida) em parte dessas empresas, o que pode ser considerado como perigosamente incompleto para alcançar a eficácia e a continuidade organizacional (Tabela 4 ♣).

Os dados evidenciam que a maioria das empresas da amostra possui normas e procedimentos formais de controle, apoiando o planejamento estratégico e o planejamento

Tabela 4 Existência de Normas e Procedimentos Formais de Controle

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	93%	7%
2ª Geração	93%	7%
3ª Geração	77%	23%
4ª Geração em diante	86%	14%

operacional, que é o que recomenda a literatura.

É necessária, porém, cautela nas conclusões sobre tão significantes evidências. As análises qualitativas (comentários anotados pelos pesquisadores) confirmam os dados quantitativos nas empresas de maior porte, mais longevas e com participação significativa ou regular em seu segmento mercadológico. Porém, nas empresas de menor porte, com pequena participação em seu segmento mercadológico, menos longevas e gerenciadas pela 1ª e 2ª geração isso não se confirmou. Respostas rápidas e seguras de alguns dos entrevistados instigaram curiosidade nos pesquisadores, suscitando uma investigação complementar. Quando foi possível de ser feita, revelou-se que os respondentes estavam fazendo referência às normas e procedimentos considerados como comuns em organizações como essas: conduta das pessoas (pontualidade e assiduidade, como exemplos), volume monetário do custo com pessoal, volume físico de produção, volume físico e monetário das vendas, volume monetário das compras e a demonstração dos resultados, como exemplos (Tabela 5 ♣).

Tabela 5 Utilização de Indicadores de Desempenho Econômico

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	93%	7%
2ª Geração	93%	7%
3ª Geração	95%	5%
4ª Geração em diante	100%	0%

Indicadores de desempenho econômico, como, por exemplo, de atividade (prazos médios), de remuneração dos capitais (retorno e rentabilidade) e de lucratividade sobre as vendas, assim como os indicadores de desempenho financeiro, como, por exemplo, de liquidez e de endividamento, revelam informações importantes sobre o desempenho dos negócios, assim como os orienta. Seu acompanhamento sistemático auxilia os gestores na correção ou não dos rumos planejados.

Num primeiro momento, os dados sugerem evidências consistentes da existência de indicadores de desempenho econômico. Todavia, na quase totalidade das empresas de menor porte da amostra não se identificou nos relatos outros indicadores que também são considerados pela literatura especializada como importantes ao desempenho, como, por exemplo, a avaliação e controle pelo custo-padrão de cada produto e a análise incremental (marginal) dos resultados do *mix* de produtos considerando o ponto de equilíbrio e a margem de segurança.

Dessa forma, sob tais evidências, pode-se inferir que as empresas de menor porte da amostra tendem a adotar apenas parcialmente procedimentos de normas de controle que apoiem a execução dos seus planos, considerando-se a situação ideal nesse sentido, preconizada pela literatura sobre esse tema. Essa inferência se respalda no resultado apontado pelo teste de correlação de *Pearson* realizado que, com um nível de significância de 0,735, sugere uma tênue relação feita por essas empresas entre “a utilização de indicadores de desempenho econômico” e a “utilização das informações contábeis para a tomada de decisão” (Tabela 6 ●).

A pesquisa apresenta evidências de que a maioria das empresas da amostra possui um sistema informatizado que integra suas diversas atividades e áreas.

Convém destacar, contudo, que os resultados qualitativos nas empresas de menor porte, notadamente as menos longevas, gerencia-

Tabela 6 Existência de um Sistema Informatizado Integrado

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	93%	7%
2ª Geração	93%	7%
3ª Geração	86%	14%
4ª Geração em diante	86%	14%

das pela 1ª e 2ª geração, sugerem tão somente a existência de informações integradas para registros e futuras averiguações, essas últimas quando se fizerem necessárias. Como exemplo, citam-se: as compras (tomada de preços e ordens de compras), as vendas (cliente, preço de venda praticado, prazo e produto), os estoques (recebimentos, valores a pagar, expedições e custo médio) e o planejamento e controle da produção. Dessa forma, não se pode afirmar que estejam voltadas ao suporte do processo de gestão e do processo decisório, conforme recomenda a literatura especializada.

Por conseguinte, nessas empresas, também o sistema de informação não contribui de maneira adequada à eficácia do empreendimento (Tabela 7 ●).

Tendo como base a literatura especializada, seria de se esperar que as empresas que dispõem de uma arquitetura contábil adequada, aqui entendida como uma estrutura departamental e/ou de atividades dirigida ao processo decisório, conseguissem sobreviver por mais gerações e possuísem, nesse sistema de informações, um diferencial competitivo.

Tabela 7 Utilização das Informações Contábeis no Processo Decisório

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	86%	14%
2ª Geração	96%	4%
3ª Geração	95%	5%
4ª Geração em diante	100%	0%

Pelas frequências apresentadas é possível generalizar que a maioria das empresas da amostra utiliza o sistema contábil em seu processo decisório, confirmando as informações recebidas na variável “utilização de indicadores de desempenho econômico”, pois são extraídos desse sistema de informação. Tal afirmação é parcialmente confirmada pelo teste de correlação de *Pearson* com nível de significância de 0,735.

Poder-se-ia supor que as empresas de 1ª, 2ª e 3ª geração possuísem sistemas de informações substitutos ao sistema contábil, já que não atingem 100% de frequência. Todavia, isso não ficou totalmente confirmado pelos comentários das entrevistas, pois somente 5% das empresas da amostra baseiam suas decisões sobre as informações de faturamento, de compras e de nível das disponibilidades fora do sistema contábil (Tabela 8 ♥).

Com relação às frequências apontadas pela Tabela 8, a análise qualitativa também evidenciou que:

- a) preços de venda: parte das empresas da amostra dá preferência por acompanhar o comportamento dos preços de venda pelos relatórios gerados no sistema de gestão de vendas;
- b) custos de produção (incluídos no quesito “outras decisões”): a maioria das empresas da amostra prefere acompanhar o comportamento dos custos de produção pelos relatórios gerados pelo sistema de gestão de produção;
- c) demais custos e despesas (incluídos no quesito “outras decisões”): a maioria das empresas da amostra tem na Con-

tabilidade de Custos a fonte de informação dos demais custos e despesas, não havendo outro tipo de relatório para esse fim. Há, porém, uma distinção: enquanto as empresas de menor porte, menos longevas e administradas por gerações mais recentes parecem preferir acompanhar seu comportamento pela totalização dos custos e despesas na demonstração dos resultados, as demais utilizam a Contabilidade de Custos para poder acompanhar o comportamento dos custos e despesas por departamento e/ou atividade, o que aponta para uma evolução do processo de gestão dessas empresas;

- d) margens: apesar da alta frequência apresentada na consulta das margens na Contabilidade de Custos, as entrevistas apontaram evidências que sugerem que a maioria das empresas de menor porte e menos longevas não apura margens por produto ou por linha de produto. Acompanha, somente, o comportamento da margem global da organização. Porém, a maioria das empresas de maior porte e mais longevas utiliza a Contabilidade de Custos para acompanhar o comportamento das margens por produtos ou por linha de produtos, sendo contempladas, em alguns casos, as margens por cliente e por mercado.

São evidências muito semelhantes às apontadas na questão anterior (utilização das informações contábeis para a tomada de decisão), sugerindo que parte dos gestores das

Tabela 8 Utilização da Contabilidade de Custos

Gerações	Margem	Preço de Venda	Outras Decisões	Não há Contabilidade de Custos
1ª Geração	64%	64%	79%	21%
2ª Geração	68%	68%	71%	11%
3ª Geração	77%	55%	64%	14%
4ª Geração em diante	71%	57%	86%	0%

Tabela 9 Consideração da Questão Sucessória no Planejamento Estratégico

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	31%	69%
2ª Geração	27%	73%
3ª Geração	29%	71%
4ª Geração em diante	50%	50%

empresas da amostra, talvez por não compreenderem perfeitamente o potencial da Contabilidade como uma das principais fontes provedoras de informações econômico-financeiras para o planejamento, execução e controle de uma organização (ATKINSON et al., 2000), criam outros sistemas de informações para o processo decisório deles (Tabela 9).

As empresas que contemplam a questão sucessória em seu planejamento estratégico podem ficar menos expostas aos revezes nesse delicado momento (NASCIMENTO, 2002). Preparar-se para o futuro, interpretando ambientes (internos e externos), dentre os quais a futura sucessão, pode trazer uma continuidade dos processos organizacionais sem maiores traumas quando da troca da liderança.

É baixa a inserção da questão sucessória no planejamento estratégico (Tabela 9) em todas as empresas da amostra, inclusive nas de 3ª e 4ª geração ou mais, nas quais se poderia esperar maior frequência, tanto pelos sucessos quanto pelos fracassos (passados) de gestões anteriores. A análise qualitativa observou que muitos dos gestores que res-

ponderam negativamente à questão mostraram-se surpresos pelo questionamento, muitas vezes inquirindo os pesquisadores do porquê de dar atenção específica à sucessão. É uma evidência da presente pesquisa em outras questões (secundárias) que envolveram futuros sucedidos e sucessores. Dessa forma, a maioria dos principais gestores da atual geração no comando não inclui essa importante variável da continuidade da empresa em seus planos estratégicos, quando houver, naturalmente (Tabela 10).

As evidências colhidas sugerem que à medida que vão ocorrendo as sucessões nas empresas da amostra, aumentaria a participação do(s) sucessor(es) nas reuniões de acompanhamento dos resultados. Seria o ideal tendo em vista o treinamento que isso representaria em sua qualificação para as futuras responsabilidades na gestão das empresas.

Entretanto, é necessário um pouco de cuidado nessas conclusões, principalmente pelo fato de ter se detectado falta de adequada interpretação entre herdeiro e sucessor. Por exemplo, em relação aos entrevistados que responderam com uma negativa a esse questionamento: alguns têm filhos infantes e/ou adolescentes, outros já têm seus filhos na empresa, porém sem atividades ou responsabilidades perfeitamente definidas, participando de uma ou outra reunião sobre os resultados do setor em que estão, ou estariam, lotados.

De qualquer forma, nas empresas de menor porte e menos longevas, é muito baixa a participação dos sucessores no acompanhamento dos resultados (Tabela 11).

Tabela 10 Consideração da Questão Sucessória no Acompanhamento dos Resultados

Gerações	Participam Ativamente	Participam Moderadamente	São Comunicados dos Resultados	Não tem Qualquer Participação
1ª Geração	14%	21%	7%	57%
2ª Geração	25%	14%	11%	50%
3ª Geração	50%	23%	5%	23%
4ª Geração em diante	71%	0%	0%	29%

Tabela 11 Critérios de Escolha do Sucessor

Gerações	Parentesco	Experiência	Educação Formal
1ª Geração	57%	79%	57%
2ª Geração	46%	64%	61%
3ª Geração	59%	59%	64%
4ª Geração em diante	29%	57%	43%

É uma das questões do roteiro de entrevista em que o entrevistado poderia dar mais de uma resposta, não sendo possível esperar, portanto, que a totalização se iguale a 100,0%. Essa opção de múltipla escolha foi exercida pela grande maioria dos entrevistados.

Os resultados quantitativos da pesquisa revelam que o que mais contou e contará para a sucessão foi e será norteador pela experiência com educação formal. Os aspectos qualitativos, todavia, revelam que na grande maioria das entrevistas, com alguma exceção feita nas empresas de 4ª geração ou mais, o critério de escolha do sucessor pelo parentesco é sempre citado, não deixando dúvidas em sua preferência, ou seja, os principais gestores das empresas da amostra gostariam, sim, de serem sucedidos por um de seus familiares.

O que poderia desnortear um pouco as interpretações dos resultados da pesquisa foi o fato de o entrevistado responder sobre duas gerações na mesma questão: a sucessão já ocorrida e a sucessão a ocorrer. Com relação à sucessão já ocorrida, a maioria dos entrevistados (com 60 anos ou mais) reconhece, sim, que está no comando por ser filho do dono ou do principal gestor, mas também e princi-

palmente pela experiência acumulada na empresa, podendo uma coisa ser decorrência de outra. Não era tão necessária, naquela época, educação formal. Com relação à sucessão a ocorrer, gostaria, sim, que fosse um dos filhos a lhe suceder, mas com experiência e educação formal.

Dessa forma, interpretando os aspectos qualitativos das entrevistas, entende-se que a ordem dos critérios de escolha do sucessor é: parentesco, experiência e educação formal.

Com relação ao destaque feito para as empresas de 4ª geração ou mais, cabem esclarecimentos de que os principais gestores entrevistados não têm, na realidade, outra ordem de preferência. Apenas percebeu-se pelas entrevistas que já distinguem, com alguma clareza, a propriedade da gestão. Suas experiências de quase desaparecimento da empresa (algumas ainda estão entre estratégias de sobrevivência), aliadas às boas experiências com consultorias e assessorias (quando aplicável) levam ao caminho natural da profissionalização (Tabela 12 ▼).

Essa é outra questão do roteiro de entrevista com escolha múltipla, exercida pela maioria dos entrevistados.

Tabela 12 Características Predominantes do Sucessor

Gerações	Conhecimento do Negócio	Liderança	Capacidade Empreendedora
1ª Geração	86%	86%	86%
2ª Geração	86%	75%	68%
3ª Geração	86%	82%	100%
4ª Geração em diante	86%	86%	86%

Em seu conjunto, os resultados quantitativos não evidenciam que uma característica tenha maior preferência que outra para os entrevistados. Os resultados qualitativos sugerem que há uma preferência pelo conhecimento do negócio, como um aprendizado indispensável à futura condução da empresa ou de qualquer outra entidade.

Entende-se que a distribuição verificada confirma as afirmações feitas na questão anterior – critérios para a escolha do sucessor, nos quais predomina a experiência, que pode ser associada com a alta frequência recebida no conhecimento do negócio. E essa experiência na condução dos negócios pode ser também associada à questão da liderança.

5 CONCLUSÕES

Consideradas como a forma predominante das organizações dedicadas à produção de bens e serviços no cenário empresarial, as empresas familiares têm sido de grande importância para a economia e a geração de empregos no Brasil e no mundo. Entretanto, apresentam altas taxas de descontinuidade que ocorrem, de acordo com a literatura especializada no assunto, devido a inapropriados modelos de gestão, fazendo com que grande parte delas deixe de existir ainda na 1ª geração. Das poucas que conseguem chegar à 2ª geração, um número ainda menor será dirigida pela terceira geração da família de seu fundador.

Esta pesquisa estudou o modelo de gestão das empresas familiares da amostra, identificando as características mais presentes nele e que explicam sua longevidade, sob a perspectiva do processo sucessório.

Os resultados obtidos identificaram algumas características comuns nas empresas pesquisadas, demonstrando ser o seu porte e sua idade, aliados à participação significativa em seu segmento mercadológico, fatores influenciadores da existência de modelos de gestão mais aperfeiçoados e mais próximos do que preconiza a literatura especializada,

Entretanto, o conhecimento do negócio e a experiência em sua gestão podem não ser suficientes para a continuidade da empresa. A capacidade empreendedora é vital para a continuidade do patrimônio, pois ciclos econômicos podem fazer desaparecer negócios bem estruturados e bem gerenciados, mas normalmente trazem novas oportunidades e novos desafios.

A capacidade de liderar um empreendimento, familiar ou não, fazendo com que os parceiros (internos e externos) entendam e apoiem as decisões operacionais e estratégicas, é outra característica muito apreciada pelos entrevistados, até por se entenderem como líderes de seu empreendimento.

tanto para a eficácia organizacional quanto para a sucessão.

Nas empresas de menor porte e menos longevas, pôde-se observar importantes evidências negativas aos resultados e, conseqüentemente, à sua continuidade. Notadamente na informalidade de algumas delas, como, por exemplo, o fato, coincidente ou não, de estratégias não formalizadas combinadas com sistemas contábeis e de custos frágeis.

Nas empresas de maior porte e mais longevas, o processo de gestão (planejamento estratégico, planejamento operacional, execução do planejamento e controle do planejamento) é formal, mensurando as estratégias e estabelecendo padrões para o desempenho e para a utilização dos recursos, o que possibilita a comparação entre os resultados esperados com as estratégias adotadas e os efetivamente alcançados. Isso não se verificou em parte significativa das empresas de menor porte e menos longevas da amostra, pois o processo de gestão é frágil, incompleto e em alguns casos inexistente. O planejamento operacional, por exemplo, se atém somente às mensurações monetárias, orientadas pela Demonstração dos Resultados.

Na fase de controle do processo de gestão, nas empresas de maior porte e mais longevas, as informações da Contabilidade Societária e da Contabilidade de Custos são utilizadas para orientar e sustentar o processo decisório. Além delas, é elevada a frequência com que aparecem controles internos formais para a avaliação de desempenho de seus gestores e do empreendimento. Isso possibilita comparar os resultados alcançados com os previstos, corrigindo eventuais desvios para alcançar com eficácia suas metas e objetivos, indicando a utilização de métodos científicos. Na maioria das empresas de menor porte e menos longevas tais recursos de informação não são observados.

Os sistemas integrados de informações, fundamentais ao apoio de um processo decisório eficaz, assim como de um modelo de gestão que conduza o empreendimento à continuidade, prestando informações rápidas, atualizadas e confiáveis, apresentam elevada frequência na maioria das empresas de maior porte e mais longevas. Na maioria das empresas de menor porte e menos longevas, o sistema de informação é frágil e, quando muito, mais no âmbito legal e fiscal da contabilidade do que no gerencial.

Observou-se, ainda, adequada compreensão de que os bons desempenhos do passado não garantirão os desempenhos futuros da organização, principalmente no atual estágio de desenvolvimento do conhecimento científico, que faz com que empresas busquem constante atualização em seus modelos de

gestão. No entanto, isso não basta para garantir a continuidade do empreendimento, pois é necessário preparar a sucessão do comando. As evidências da pesquisa demonstram que a maioria das empresas da amostra, independente de seu porte ou idade, desconhece o que se denomina de processo sucessório, em que tanto sucessor quanto sucedido devem ser preparados para o evento e contemplados no planejamento estratégico da organização. Seu modelo de sucessão parece estar claramente orientado pelos critérios e pelas características de sucessão, mas não parece existir, na maioria das empresas da amostra, um efetivo preparo para o evento da sucessão.

Dentro do universo das empresas pesquisadas pelo presente estudo é possível compreender a razão das estatísticas nacionais e mundiais sobre a quantidade de empresas familiares que não chegam sequer à primeira sucessão pela fragilidade e/ou inconsistência de seu modelo de gestão.

Dessa forma, entende-se que a resposta ao problema estabelecido (quais são as características do modelo de gestão das empresas familiares da amostra que podem ser consideradas como facilitadoras para sua continuidade, sob a perspectiva do processo sucessório) foi adequadamente encontrada.

No entanto, seria de grande utilidade uma pesquisa para averiguar o porquê da descontinuidade das empresas familiares sob a ótica das ferramentas de gestão, ou seja, um estudo mais analítico das fases do processo de gestão.

Referências

ATKINSON, A. A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo, Atlas: 2000.

AVILA, S. M.; AVILA, R. A.; NAFFZIGER, D. W. A comparison of family-owned businesses: succession planners and nonplanners. *Journal of Financial Service Professionals*, Bryn Mawr, v. 57, n. 3, p. 85, May 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=341829651...>>. Acesso em: 24 mar. 2005.

BELLET, W. et al. *Family business as a field of study*. The task force of international family business program association, 2002. Disponível em: <<http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ifbpa.cfm>>. Acesso em: 02 abr. 2005.

BERNHOFER, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

- _____. *Evolução e revolução na empresa familiar*. Bernhoeft Consultoria. Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com>>. Acesso em: 02 abr. 2005.
- BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CATELLI, A.; PEREIRA, C. A.; VASCONCELOS, M. T. C. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, A. (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: ABDR, 2002.
- CORNACHIONE JÚNIOR, E. B. *Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): arquitetura, método, implantação*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DONNELLEY, R. G. *A empresa familiar*. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.
- DUPAS, G. et al. *Governando a empresa familiar*.
- ÁLVARES, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FLEMING, P. D. Helping business owners prepare for the future. *Journal of Accountancy*, New York, v. 186, n. 5, p. 46, May 1997. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71&did=11668111...>>. Acesso em: 31 mar. 2005.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. *Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares*. Anais do IGEPE, p. 299-312, out. 2000.
- GARCIA, V. P. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GRESSLER, L. A. *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo: Loyola, 2003.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.
- GUEIROS, M. M. B. *Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes*. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco.
- GUERREIRO, R. *Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista BNDES*, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2005.
- LODI, J. B. *O fortalecimento da empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MCCANN III, J. E.; LEON-GUERRERO, A. Y. Strategic goals and practices of innovative family business. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v. 39, n. 1, p. 50, Jan 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=38&did=72261251...>>. Acesso em: 31 mar. 2005.
- NASCIMENTO, A. M. *Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais*. 2002. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- PELEIAS, I. R. *Controladoria: gestão eficaz utilizando-se padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. *Modelo de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- REA, L. M.; PARKER, R. A. *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- REECE, R. C. How to mix blood and business safely and successfully. *Journal of Financial Service Professionals*, Bryn Mawr, v. 57, n. 6, p. 29, Nov 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=12&did=453405751...>>. Acesso em: 31 mar. 2005.
- RICCA NETO, D. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.
- ROBBINS, S. P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1978.
- SELLTIZ, C. et al. *Pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Editora da Universidade de São Paulo, 1975.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação*. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.
- SILVEIRA, K.; BIHEL, K. A. *Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares*. CD do EnANPAD, Itibaia, 2003.
- WHITE, W. S.; KRINKE, T. D.; GELLER, D. L. Family business succession planning: devising an overall strategy. *Journal of Financial Service Professionals*, Bryn Mawr, v. 58, n. 3, p. 67, May 2004. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=641920681...>>. Acesso em: 31 mar. 2005.