

Gestão de Pequena Empresa Familiar: Análise Da Dinâmica Organizacional

Luciana Pitol¹
Denize Grzybovski²
Anelise Rebelato Mozzato³
Andrea Poletto Ultramari⁴

Resumo: O objetivo é compreender a dinâmica organizacional da pequena empresa familiar com vistas a contribuir com a gestão de pessoas. Traz à discussão os conflitos na gestão e a sustentabilidade organizacional. Os fundamentos teóricos contemplam os conceitos de família, de empresa familiar, fontes de conflito e estrutura de governança em pequenas empresas. Caracteriza-se como pesquisa descritiva, método de análise estudo de caso e abordagem qualitativa. Caso foi selecionado pelos critérios porte, atividade produtiva e geração da família proprietária na gestão. Os dados evidenciam a dinâmica organizacional complexa na pequena empresa familiar, pois evidencia práticas que resultam em conflitos no processo sucessório. O crescimento da empresa tem sido orientado por ações estratégicas nas áreas funcionais de produção e comercialização; não contemplam ações na área funcional de gestão de pessoas. É preciso realinhar o modelo de gestão, contemplando as dimensões econômicas e humanas, tornando-o compatível com gestão estratégica de pessoas

Palavras-chave: Empresa familiar. Pequena empresa. Dinâmica organizacional. Gestão estratégica.

1 Introdução

A competição crescente, as mudanças rápidas no ambiente de negócios e as transformações nos comportamentos da sociedade exigem das empresas maior capacidade de adaptação e eficiência em todos os processos. Esta dinâmica do ambiente

¹ Especialista em Gestão de Pessoas. Universidade de Passo Fundo. Email: lupitol67@yahoo.com.br

² Administradora. Doutora em Administração. Professora Titular na Universidade de Passo Fundo (UPF). Professora Convidada no Programa Stricto Sensu da Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Email: gdenize@upf.br.

³ Psicóloga. Doutora em Administração. Professora na Universidade de Passo Fundo (UPF). Email: anerebe@terra.com.br

⁴ Administradora. Doutora em Administração. Professora na Universidade de Passo Fundo (UPF). Email: ultramari@upf.br

impõem unidade e fidelidade entre os *stakeholders* internos, não permitindo espaços para disputas inter-relacionais em busca de espaços de poder no processo decisório e no exercício da liderança (BRUSCHINI, 1990; CASTELLS, 1999; MACEDO, 2002; DUTRA, 2010; PINHEIRO; SILVA; ARAÚJO, 2013). Esse contexto atinge a todas as organizações e, neste artigo, o olhar se volta à área funcional de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares.

O presente estudo tem como objetivo compreender a dinâmica organizacional de uma pequena empresa familiar com vistas a discutir gestão estratégica de pessoas. Especificamente, este estudo pretende apontar as possíveis fontes dos conflitos entre familiares na empresa, descrever as práticas dos familiares no exercício da liderança e as expectativas dos herdeiros da terceira geração deste empreendimento. Para obter profundidade analítica, optou-se por um estudo de caso.

O estudo se justifica pela dificuldade encontrada em gestores de empresas familiares, especialmente de pequeno porte, separarem os interesses empresariais dos familiares (GRZYBOVSKI, 2002), o que pode comprometer o futuro da empresa e as relações familiares. Introduzindo o tema da gestão estratégica nas pequenas empresas familiares, o estudo vem para discutir a importância de uma proposta de gestão com foco no uso eficiente dos recursos, das pessoas e na perspectiva de sua longevidade. A pressuposição teórica é de que se torna fundamental considerar valores, cultura e crenças familiares nas práticas e na gestão estratégica de pessoas neste extrato de empresas. Assim elas fortalecem a autoconfiança, o grupo de pessoas volta-se para os objetivos e metas organizacionais e o senso de responsabilidade é por aquilo que é de propriedade da família (LODI, 1998; MACEDO, 2002; MACHADO et al., 2012).

O artigo é desenvolvido em quatro partes, contando como primeira esta introdução. Na segunda parte são apresentados os fundamentos teóricos que norteiam o estudo. Na terceira parte é descrita a metodologia adota para a pesquisa empírica, cujos resultados são apresentados na quarta parte. Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Elementos Conceituais de Família e Empresa Familiar

Para alguns autores, a concepção de família tradicional, constituída de pais e filhos, sofreu grandes mudanças na década de 1990 em vista de vários fatores, como: o fim do patriarcalismo, a inserção da mulher no mercado de trabalho, transformações tecnológicas que controlam a reprodução humana, o surgimento de movimentos feministas e a eliminação de todas as formas de poder ou opressão (MACHADO, 2005; GRZYBOVSKI, 2007).

No entanto, há autores que ainda consideram a família tradicional como referência para estudar e compreender a empresa familiar. Um exemplo é Bruschini (1990), que compreende a família como “unidades de relações sociais e de reprodução

tanto biológica como ideológica, sendo que é nesse espaço que os hábitos, costumes, valores e comportamentos são socialmente construídos”.

O conceito de família tem grandes implicações sobre a gestão estratégica das empresas familiares, em especial de pequeno porte, já que as duas instituições seguem na mesma direção. Numa perspectiva tradicional, a empresa é considerada familiar se o controle da propriedade está com os membros de uma mesma família (MACHADO, 2005). O autor defende que:

Para uma empresa se sustentar como familiar no mercado deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre família e empresa. A empresa precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e a família precisa criar valor para a empresa. A atuação se torna impossível sem o envolvimento familiar (MACHADO, 2005, p. 331).

Para Lodi (1998), empresa familiar é uma organização empresarial que tem uma história de, pelo menos, duas gerações e que, conseqüentemente, tenha passado por um processo de sucessão. Somado a isso, as empresas são familiares na medida em que mantêm membros da família na administração dos negócios.

Lescura et al. (2010) consideram uma empresa com caráter familiar quando o controle da organização se dá por pessoas unidas por laços parentescos e/ou sociais, bem como, quando “provoca uma reflexão sobre sua origem e sua história numa dada família” (GRZYBOVSKI; VIEIRA, 2012, p. 4). Lescura *et al.* (2010) apresentam uma empresa como familiar quando ela busca apoio em recursos específicos da família e passa a depender dela.

O importante, diante desses conceitos de empresa familiar, e isto todos os autores concordam, é a interação que acontece entre a família e a organização (LESCURA et al. 2010). É nesse processo de interação que muitos conflitos afloram, pois se trata aqui de dois agrupamentos sociais, empresa e família, muito complexos (LESCURA et al., 2010), os quais resultam em conflitos na gestão e comprometimento da sustentabilidade empresarial.

A seguir apresentam-se as fontes de conflitos descritas na literatura sobre gestão de empresas familiares. Em paralelo a isto, serão apresentadas propostas estratégicas para uma empresa familiar de pequeno porte superar os conflitos e planificar sua gestão de forma a visualizar um futuro promissor.

2.2 Fontes de Conflito e Propostas Para a Gestão Estratégica

Para Grzybovski (2007), a gestão de empresas familiares é regida por uma dinâmica própria da família proprietária, orientada pela subjetividade no processo de decisão gerencial, “que nem sempre são compreendidas por aqueles que não pertencem à família proprietária”. Em termos de dinâmica empresarial, observa-se que, conforme a empresa familiar cresce, ela requer uma revisão do modelo de gestão adotado (ADIZES, 1996; PADULA, 1998; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002; PINHEIRO; SILVA; ARAÚJO, 2013). Em geral, a empresa desenvolve-se orientada pelo modelo de gestão

familiar e, em estágio de vida mais avançado, adota o modelo de gestão profissional (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Contudo, independente do porte ou estágio no ciclo de vida, administrar uma empresa familiar requer muita habilidade interpessoal e equilíbrio emocional para não deixar-se envolver com os problemas familiares (BORNHOLDT, 2005). O desenvolvimento de competências de aprendizagem, por exemplo, pode evitar atitudes conflitivas com a família ou que comprometem o futuro da empresa (LEONE, 2005; GRZYBOVSKI, 2007).

No Quadro 01 estão relacionadas algumas fontes de conflito, bem como sua descrição e propostas para a gestão estratégica, de forma a contribuir para que gestores, em empresas familiares, compreendam quão necessário é transitar entre forças opostas (curto prazo x longo prazo; operacional x estratégico; cooperação x competição; descentralização x centralização; processos x estrutura x pessoas), cujas dualidades não são excludentes, mas demandam a busca de equilíbrio dinâmico (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010).

As fontes de conflito e as propostas estratégicas descritas revelam que é possível criar um contexto organizacional, de maneira que essas tensões funcionem como forças propulsoras do desenvolvimento e não como fontes de conflito, como afirmam Tanure, Evans e Cançado (2010). Diante desta reflexão, é importante ressaltar que cada ação estratégica contempla a sustentabilidade da organização, tendo como prioridade a continuidade da empresa sem desconsiderar as dimensões culturais que a envolvem por ser familiar (GERSICK et al, 1997; GONÇALVES, 2000; LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005; CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Apesar dos conflitos existentes, é nas empresas familiares que a conscientização da responsabilidade social é maior, que o significado social e afetivo da atividade produtiva é cultivado e que as relações afetivas são mais intensas (SILVA; TEIXEIRA, 2012).

2.3 Estrutura de governança

A estrutura de governança é um dos modelos mais apropriados para a gestão de pequenas empresas familiares, visto que são elas as que enfrentam maiores crises no seu ciclo de vida, talvez por não adotarem mecanismos formais de controle e gestão (PADULA, 1998). De acordo com Souza (2005), governança é um “instrumento de controle e de gestão”, que coloca em sintonia empresa e mercado, abrangendo relações societárias com os fornecedores, consumidores e a coletividade. Além disso, esta é uma prática gerencial complexa que envolve conteúdos de finanças, economia e direito e as áreas funcionais da empresa (BORNHOLDT, 2005; MACHADO et al., 2012).

Quadro 01 – Fontes de conflito e propostas estratégicas sobre empresas familiares.

Fontes de conflito	Descrição e Propostas à Gestão Estratégica	Autores
Processo sucessório mal resolvido	<p>Descrição: É o principal momento para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa familiar. É quando acontece a “transmissão gerencial e patrimonial”, ou seja, a “transferência ideológica” da empresa do fundador para o sucessor. Contudo, nem sempre este está suficientemente capacitado, existem interações familiares interpondo-se aos negócios, fundador recusando-se a sair do cargo, funcionários mais antigos rejeitando a sucessão, sucessor não se interessando pelos negócios da família.</p> <p>Proposta estratégica: (i) Elaborar gradativamente o processo de sucessão, preferencialmente quando o fundador ainda está presente; (ii) transferir aos herdeiros os bens patrimoniais e, também, o “legado ideológico” e cultural.</p>	Raimundini (2005) Leone (2005) Lima, Andrade e Grzybovski (2005) Lescura et al. (2010) Duarte e Oliveira (2010)
Falta de profissionalização	<p>Descrição: Tornar uma empresa profissional, não depende de contratar profissionais, mas sim, identificar a melhor competência para determinadas funções, as quais podem ser encontradas na própria família ou fora dela. Por outro lado, nem sempre os gestores estão preparados para trabalhar em determinados cargos por falta de conhecimento técnico, falta de liderança e estratégias gerenciais.</p> <p>Proposta estratégica: (i) Identificar a pessoa certa para cargos de liderança, independente de pertencer ou não à família; (ii) oportunizar a profissionalização dos gestores e funcionários, desde o momento da fundação da empresa; (iii) criar parcerias com organizações especializadas em diferentes áreas: consultores, auditores, contadores, advogados, psicólogos, etc.; (iv) trabalhar em rede com empresas afins.</p>	Adizes (1996) Padula (1998) Grzybovski e Tedesco (2002) Lima, Andrade e Grzybovski (2005) Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008) Silva e Teixeira (2012)
Falta de diálogo entre os sócios	<p>Descrição: A empresa não pode abrir espaço para brigas internas e disputas de poder, conflito de idéias e papéis entre os sócios, bem como, a desconfiança entre familiares, mesmo que, em muitas vezes, é inevitável o conflito entre os sócios, especialmente se considerando as lutas e sonhos dos mesmos.</p> <p>Propostas estratégicas: (i) priorizar o diálogo entre sócios; (ii) gerir problemas com foco na empresa/negócio.</p>	Lodi (1998) Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008) Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009)
Não considerar a cultura da família na gestão da organização	<p>Descrição: Na maioria dos casos, existe uma forte interação entre família-empresa o que, praticamente, se torna visível as ligações pessoais nos negócios da família. Por este motivo, torna-se quase impossível extinguir de uma organização os valores, os laços afetivos e as crenças que foram moldadas através do relacionamento familiar e que, futuramente, podem se tornar o fio condutor para uma reconstrução empresarial.</p>	Lima, Andrade e Grzybovski (2005) Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008)

	<p>Propostas estratégicas: (i) Manter viva, na empresa, a história familiar, os princípios e sonhos do fundador, a lealdade e vínculos afetivos das gerações futuras.</p>	<p>Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) Lescura et al. (2010)</p>
<p>Contratação de funcionários parentes</p>	<p>Descrição: Os papéis na família e na empresa tendem a tornar-se confusos, pois pode surgir “sobreposição de papéis da família no ambiente organizacional”: da mesma forma que são pais, filhos, noras, desempenham igualmente funções de gerentes, diretores, empregados, acionistas e/ou detentores potenciais do patrimônio. Com isso, “as relações tornam-se muito mais complexas, dado que não se trata de meros funcionários, mas sujeitos que possuem laços de afetividade”. Da mesma forma, os funcionários parentes podem receber elevados privilégios em relação aos demais funcionários, causar grandes conflitos na empresa, como: interesses pessoais e familiares interferindo na empresa, decisões centralizadas e não embasadas em planejamentos empresariais e/ou de construção de resultados, relacionamentos conflitivos entre sócios, etc.</p> <p>Propostas estratégicas: (i) Agir com profissionalismo, sem exceções, no cumprimento de normas internas da empresa; (ii) otimizar os recursos humanos que fazem parte das famílias sócias.</p>	<p>Gonçalves (2000) Grzybovski e Tedesco (2002) Silva e Oliveira (2008)</p>
<p>Remuneração não definida para os membros das famílias proprietárias</p>	<p>Descrição: Muitas empresas não conseguem administrar separadamente o dinheiro da empresa e da família. Algumas possuem salários fixos, porém, sempre que a família precisar fazem-se concessões permitindo que os mesmos retirem valores acima do salário fixado.</p> <p>Propostas estratégicas: (i) Agir de forma profissional mantendo-se com o que é fixado pelos sócios; (ii) definir um plano de cargos e salários correspondente às funções de todos os membros da família que trabalham na empresa.</p>	<p>Grzybovski, Pozzer, Rech e Giotto (2012)</p>
<p>Dificuldade de separar a empresa e a família</p>	<p>Descrição: Os gestores, geralmente, sentem grande dificuldade de separar a vida profissional empresarial da vida pessoal e/ou familiar. Trabalham muito e vivem intensamente os problemas da vida da empresa, sacrificando muitas vezes a vida familiar. Muitas vezes, os problemas da empresa se alargam no seio da família e vice-versa, atrapalhando uma gestão profissional empresarial.</p> <p>Propostas estratégicas: (i) Otimizar laços afetivos familiares para gerar objetivos comuns na empresa; (ii) Definir responsabilidades e papéis na empresa; (iii) Agir equidade para saber separar vida familiar e empresarial.</p>	<p>Gallo e Ribeiro (1996) Gersick et al (1997) Leone (2005) Bornholdt (2005) Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009)</p>

Fonte: A autora (2013).

Segundo o IBGC (2013), governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Esta envolve os relacionamentos entre proprietários, conselho administrativo, diretoria e órgão de controle, e é pautado por princípios básicos que norteiam a gestão empresarial, os quais são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Para estruturar a governança em empresas familiares, muitos consultores profissionais enfatizam a revisão/reconfiguração dos processos de gestão, incentivando a formação de conselhos administrativos independentes, conselhos de família participativos, assembleias periódicas, bem como, seleção rigorosa dos futuros gestores e diálogo sobre valores familiares, definição de objetivos estratégicos e descrição do papel do gestor (ANSBERG; GERSIK, 2008). No entanto, Ribeiro (2012) aponta que, a operacionalização da governança em empresas familiares deveria ser a partir dos planejamentos sucessório e societário. O primeiro diz respeito aos instrumentos jurídicos para a diferenciação do patrimônio da empresa do da família. O segundo refere-se à utilização de acordos societários, constituição de conselhos (administrativo, de herdeiros ou familiar) e formação da diretoria executiva.

Quando esses instrumentos de governança são implementados, provocam melhorias e crescimento à empresa (BORNHOLDT, 2005). Contudo, estes devem ser usados de forma a funcionarem em conjunto, visando o interesse dos negócios, com transparência, justiça e responsabilidade. É importante lembrar que adoção de instrumentos de governança representa a profissionalização da administração da empresa familiar, a qual deve ser pautada pela visão, objetivos e metas organizacionais (RIBEIRO, 2012), não da família proprietária.

Ainda, importante destacar que governança não deve ser associada à burocracia, rigorosidade ou modismo, mas, sim, a uma ação em busca da vantagem competitiva, já que assegura aos investidores a preferência de seus interesses, melhora o desempenho da empresa, facilita acesso a capital (IBGC, 2013). A governança também funciona como um mecanismo de proteção contra abusos de poder por parte do acionista controlador sobre os minoritários, da diretoria sobre acionistas e dos administradores contra os acionistas e terceiros (IBGC, 2013). Na interpretação de Bornholdt (2005), além da administração dos sistemas “família”, “sociedade” e “empresa” e sua inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos, a governança em empresa familiar contempla a cultura organizacional e a dinâmica do processo sucessório, ou seja, é uma governança da empresa atrelada à governança da família.

A união dos princípios, regras, instrumentos jurídicos e criação de órgãos que formam a estrutura da governança proporcionam eficiência à organização empresarial. Esta passa a ser orientada por uma estrutura de governança, ordenada pela confiança e transparência, com ampliação de captação de investimentos, gerando lucro e crescimento e, acima de tudo, com a manutenção do principal fator de ascensão do negócio: a família.

3 Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. Optou-se pelo método estudo de caso, para obter profundidade na análise, uma vez que se busca compreender profundamente as particularidades que envolvem a família proprietária na gestão. O caso selecionado para o estudo é a “Agroindústria VPT” (nome fictício), localizada no estado do Rio Grande do Sul e que atua nos segmentos de viveiro de mudas de noz pecan e na industrialização e comércio do fruto noz pecan.

O processo de coleta de dados se deu através de entrevistas com os membros da família que trabalham na empresa, os quais são identificados por letras (F1 e F2, para filhos gestores; N, para netos; G, para noras). As entrevistas foram realizadas com o fundador da empresa e dois de seus filhos que são os proprietários e gestores. Trabalham na empresa duas noras e seis netos do fundador, os quais também foram entrevistados. As entrevistas foram orientadas por roteiros de perguntas específicos para cada grupo de respondentes, gravadas e transcritas em arquivo Word®. Os dados foram tabulados de acordo com as categorias apresentadas no Quadro 03 e analisados pelo método análise de conteúdo.

Quadro 03 – Categorias de análise

Categorias	Descrição
Processo sucessório	Análise do percurso adotado pelos membros da família para conduzir e consolidar cada ingresso/transição nos cargos de gestão da empresa familiar.
Profissionalização da gestão	Qualificação dos familiares e outros funcionários para exercício dos cargos Redes/parcerias para capacitação profissional
Elementos da cultura organizacional	Dificuldades e conflitos entre familiares. Desafios apresentados na solução de conflitos e na alocação de todos os membros da família proprietária na empresa. Percepção da empresa: princípios, valores, sonhos e vínculos. Sentido de pertença da empresa. Segredo para uma empresa prosperar
Sistemas e processos administrativos para o crescimento organizacional	Controles de gestão Aspectos econômico-financeiros da empresa Relação entre família e empresa

Fonte: A autora (2013).

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Apresentando a Empresa

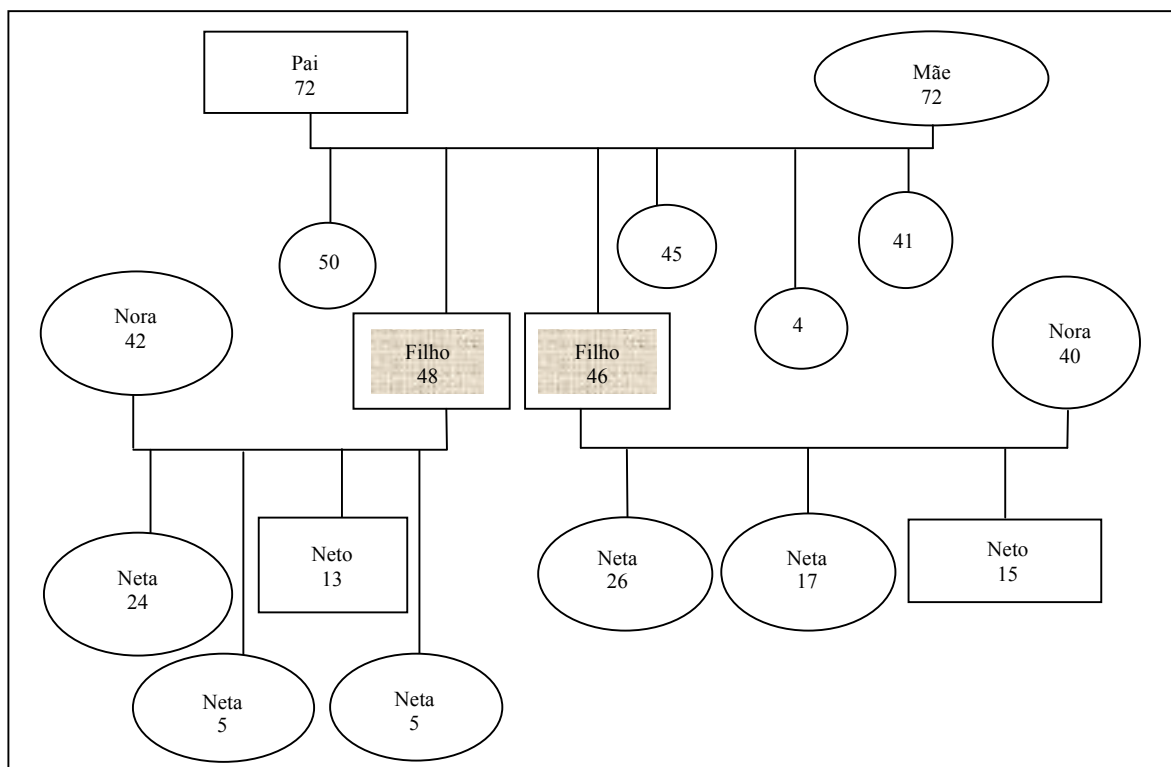
A Agroindústria VPT atua no segmento de viveiros de mudas de noz pecan e na industrialização e comércio do fruto noz pecan. É uma empresa de pequeno porte (EPP), com estrutura e gestão familiar, na qual atuam 39 funcionários, sendo 11 deles membros da família proprietária (segunda e terceira gerações). No total, a família proprietária é constituída por 17 membros. Na Figura 1, a estrutura da família proprietária, com a

identificação da ordem de nascimento dos dois filhos proprietários e dos demais herdeiros. Os números identificam as idades de cada um.

A administração da empresa está sob a responsabilidade de dois membros da segunda geração (F1 e F2), os quais também são proprietários. O fundador atuado na empresa, realizando atividades relacionadas ao comércio das mudas e dos produtos, mas também é o conselheiro dos filhos gestores no processo de tomada de decisões gerenciais.

A origem da Agroindústria VPT remonta à década 1960, momento em que surgiram os primeiros viveiros de noqueiras pecan no município, mas as variedades de noqueiras existentes eram sensíveis às doenças. Para o fundador, isso foi considerada uma oportunidade de negócios, razão pela qual iniciou um estudo técnico para encontrar uma solução ao problema da genética da planta. Como resultado, desenvolveu uma variedade mais resistente à pragas e doenças. Na década de 1990, as variedades desenvolvidas foram aprovadas para elaboração dos primeiros exemplares de noqueiras, comercializadas e, então, passaram a gerar frutos de qualidade.

Figura 1 – Genetograma da Família Proprietária, com destaque aos filhos gestores.



Legenda:

Herdeiros homens
 Herdeiros mulheres
 stores da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A inovação tecnológica provocou uma imagem positiva da empresa no mercado, a qual passou a ser reconhecida e a ter credibilidade junto aos consumidores. Ao mesmo tempo, passou a gerar um novo problema gerencial, que precisava ser superado com tecnologia de gestão: o que fazer com o produto da noz pecan produzido na propriedade e na região?

Surge assim, em 2008, a Agroindústria VPT, a qual industrializa o fruto que colhe dos produtores de toda a região e posteriormente vende no mercado nacional. Tal prática agrega valor ao produto in natura, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento local sustentável, pois evita a presença de intermediários na cadeia produtiva, como já ocorreu em anos passados. Nas palavras do fundador:

Fui um dos primeiros enxertadores (...), há 50 anos atrás (...). Na década de 70 surgiram as empresas de reflorestamento, para quem queria isenção do imposto de renda. Surgiram várias empresas reflorestadoras como: *(o fundador citou o nome das empresas)*. Estas empresas estavam interessadas na nota e não tanto na muda. Aí surgiram muitas falcatruas nas mudas (...) para recolher dinheiro do governo federal. No fim da década de 70, as empresas começaram a falir, mas com o dinheiro no bolso. Por isso, os viveiristas daqui faziam as falcatruas também, e não se vendiam mais as mudas. Eu sempre insisti em fazer pesquisas (...) e fazia um enxerto daqui, outro dali.... Fui insistindo até que encontramos as quatro melhores variedades que se adaptam aqui no Sul do país, sem usar os fungicidas. Eu sempre trabalhei para ter as melhores variedades no comércio. Começamos a vender bastante mudas nos três estados do Sul (RS, SC, PR) e no Paraguai. Estamos começando em São Paulo e Minas Gerais. Estamos vendo que o negócio está crescendo. Muitas pessoas me chamavam de louco porque isso daí não ia dar em nada e na década de 70 era difícil de vender a fruta. Agora, qualquer médico te orienta a comer três a quatro frutas por dia... É um produto medicinal. Hoje posso dizer que meu sonho se realizou!

Pelo crescimento da empresa nesse período, associado ao envelhecimento do fundador, foi necessário incluir os membros da família. Assim, seus dois filhos homens são designados a gerir a empresa, razão pela qual tornam-se também proprietários do empreendimento.

Os filhos argumentam que seu ingresso na empresa ocorreu por necessidade:

Comecei junto com o pai e começamos, em primeiro lugar, com mudas e depois, com o tempo, começamos a comprar nozes. E, em 2008, foi fundada a empresa e daí começamos a comercializar e industrializar os produtos. [F1]

Nos viveiros acompanhei meu pai iniciando desde o início da atividade. Comecei a trabalhar diretamente quando ele deixou de trabalhar com um sócio e, então, começamos a trabalhar juntos: eu, meu pai e meu irmão. [F2]

Os dados evidenciam que a Agroindústria VPP é uma típica empresa familiar (GRZYBOVSKI, 2007), agroindustrial, que segue o ciclo de vida organizacional

descrito por Gersick et al. (1997) numa perspectiva tridimensional. O fundador gradativamente inclui os membros da família, os quais têm interesse em participar dos negócios, priorizando os filhos homens mais velhos (GONÇALVES, 2000; GRZYBOVSKI, 2007), cujo afastamento das atividades principais se dá sem considerar a complexidade que envolve o processo sucessório.

4.2 *Análise da Dinâmica Organizacional*

Para melhor entender esse processo de inserção de familiares na sua empresa, faz-se, a seguir, uma análise dos elementos que envolvem a gestão nesta pequena empresa familiar.

Categoria 1 – Processo sucessório

O percurso adotado pelos membros da família para conduzir e consolidar cada ingresso/transição nos cargos de gestão da empresa familiar revela-se através de um processo. Na Agroindústria VPT, o processo de sucessão do fundador para os seus dois filhos homens aconteceu há um ano. O fundador destacou que o processo foi decorrente de uma decisão pessoal em não querer assumir mais compromissos na empresa e, também, como uma forma de valorizar o trabalho, esforço e responsabilidade que os filhos sempre tiveram na empresa.

O fundador declarou que “fez o caminho certo” e, se fosse começar de novo, o faria da mesma forma, sem ressentimentos e na confiança da capacidade dos filhos. Nas suas palavras:

Os filhos já assumiram a empresa e os netos já estão assumindo trabalhos dentro da empresa. Isso me deixa satisfeito (...) e tranquilo de que o negócio vai prá frente. Agora, se posso ajudar, eu ajudo; o que posso fazer eu faço. Eles ainda valorizam minha presença. Sempre me pedem quando precisam de ajuda.

O Fundador relata a importância da sua persistência no negócio, especialmente no início da empresa. Diz ele que nunca desistiu de seu sonho: “Eu fui persistente, mesmo todo mundo dizendo que não ia dar certo. Nunca desisti”. G1 também destaca a persistência do fundador quanto ao negócio das mudas de noz pecan, fazendo memória de que, no início, o fundador foi persistente e brigou para que fosse algo aceito por toda a família. Assim se expressou: “Ele estava certo e quem estava errado, éramos nós. O que dava mais lucro eram as mudas.” Para G2, o amor e respeito ao trabalho foram valores aprendidos com o fundador: “Aprendi a trabalhar na empresa com o vovô (*é assim que toda a família se refere ao fundador*). Ele me ensinou o valor do trabalho”.

Para os filhos, o processo de sucessão foi uma consequência dos ensinamentos passados pelo pai ao longo da vida. Os filhos assim se expressam em relação a isso: “O processo de sucessão foi bem tranquilo. O pai passou os ensinamentos prá nós e nós damos continuidade. Modernizamos algumas coisas e o pai viu que o negócio funcionava em nossas mãos” (F1). Para F2, o processo aconteceu e ainda está acontecendo “com muita maturidade”. Ainda acrescentou: “O pai ainda tem muito a nos

ajudar com seus conhecimentos e as pessoas confiam muito nele. Isso dá segurança em nosso negócio”.

Ambos os filhos destacam valores que o fundador passou e que continuam presentes na empresa até hoje, como a seriedade, verdade, confiança no trabalho e persistência. Os relatos do fundador e herdeiros também revelam que a empresa já ingressou na terceira geração de membros da família e que os conflitos existentes no percurso para a primeira sucessão foram superados através do diálogo.

Muitos são os conflitos já superados e que estão servindo de exemplo para a nova gestão. Cita-se, em primeiro lugar, o processo sucessório realizado na empresa, no qual o fundador foi, gradativamente, transferindo seus “bens patrimoniais e legado ideológico e cultural” (LESCURA et al., 2010; DUARTE; OLIVEIRA, 2010) à segunda geração, por acreditar na capacidade profissional dos filhos. Este processo foi realizado em vida, o que facilitou a transferência de bens, valores, princípios e sonhos do fundador. Destaca-se ainda, a importância da profissionalização dos membros da terceira geração nas áreas funcionais produção, marketing, finanças e de pessoas, consideradas estratégicas à longevidade empresarial no contexto brasileiro (PINHEIRO; SILVA; ARAÚJO, 2013).

Quanto à entrada de sócios não pertencentes à família na empresa, tanto o fundador como os membros da segunda geração não veem esta possibilidade se realizar e pensam que isso pode trazer muitos conflitos para a empresa e descaracterizá-la como uma empresa familiar. Para a terceira geração, este assunto não é bem claro, mas, questionados sobre o futuro, não negaram esta possibilidade. Assim, se pode considerar que todo o processo sucessório se apresenta de maneira diferente, em especial para empresas familiares, que são organizações que geralmente tem entre suas características a falta de racionalidade nas tomadas de decisões (DUTRA, 2010) e em especial para o planejamento da sua sucessão.

Diante disso, há evidências relacionadas à competência profissional dos herdeiros, a qual pode ser um dos elementos que diferenciam a condução qualificada de um processo sucessório, razão pela qual o tema é analisado a seguir.

Categoria 2 – Profissionalização da gestão

Levando em conta o que Adizes (1996) defende sobre a profissionalização, compreendida como prática de identificação de pessoas portadoras de um conjunto de competências para determinadas atividades, na Agroindústria VPT a gestão está profissionalizada. F1 salienta que, na empresa, os proprietários têm “funções definidas” e que, “se fossem inverter estes papéis, não daria certo”, referindo-se à necessidade de analisar as competências individuais para o exercício dos cargos.

As N1 e N2 concordam no que diz respeito a “colocar pessoas em cargos que elas se identificam”. Para elas, os interesses da empresa “devem vir antes dos interesses familiares”. Isso indica um critério de seleção de pessoas, pois se na família não existir mão de obra especializada para determinada atividade, contratar-se-á pessoas sem

considerar os laços consanguíneos. Contudo, os proprietários (F1 e F2) entendem que isso não será necessário, pois há membros suficientes na família, para assumir todas as atividades da empresa.

Atualmente, as pessoas da família são especialistas que atuam nas áreas funcionais da produção (Engenharia de produção, Técnico em Segurança do trabalho), comunicação social (relações públicas) e comercialização das mudas, além da direção geral. Entre os membros da terceira geração, identificam-se uma neta com interesse em cursar Agronomia, para especializar-se na genética da planta.

Essa concepção administrativa é compartilhada com outros membros da família. Uma das noras salientou a importância dos membros da família se aperfeiçoarem numa área funcional e explica: “No momento que você está estudando no ramo da empresa, é porque você gosta. Isto dá segurança e confiança no negócio”. Para os netos, no entanto, há incertezas sobre o futuro: “o caminho ainda é longo pra pensar em permanecer e se especializar na empresa” (N5), porém há a possibilidade de seguir o exemplo dos pais.

Além da profissionalização da mão de obra, a empresa fez parcerias (sindicatos rurais, secretarias municipais da agricultura, Emater, outros) com prefeituras municipais de mais de vinte municípios. Em conjunto, implementam os programas de plantio de nozes, compram e repassam para os agricultores, com o objetivo de oferecer novas alternativas de produção e, também, novos formatos de organização do trabalho agrícola, em especial, os consórcios. Todas as atividades de produção são acompanhadas por um Engenheiro Agrônomo, o qual orienta o trabalho nos viveiros e com as mudas de noz pecan, bem como o escritório contábil responsável em apoiar a empresa em toda parte financeira.

Se a dimensão produção encontra respaldo na competência técnica do Fundador e dos gestores, a dimensão administrativa revela-se frágil. Não há clareza sobre o tema sucessão; falta de planejamento sobre o futuro da organização. Tais temas não são discutidos e planejados profissionalmente, tendo em vista os aspectos emocionais que os envolvem (FLORES JR.; GRISCI, 2010).

Categoria 3 – Elementos da Cultura organizacional

Os entrevistados destacam que o comprometimento das futuras gerações está baseado nos valores e princípios da confiança, honestidade, humildade, respeito, unidade e amor ao trabalho, competência, qualidade, decisões tomadas em conjunto e diálogo para a resolução de problemas. N4 diz: “Como meu pai está tomando as decisões com meu tio, eu também não vou pensar só em mim, eu vou tomar decisões com meus irmãos e primos”. Uma das noras expressa que “de geração em geração deve-se passar o compromisso pelo trabalho e fazer com que gostem daquilo que assumem”. N2 declara: “Sinto uma empresa estruturada e que cresce tecnologicamente a cada dia. Meu sonho é que ela cresça sempre mais (...)”. Acrescenta ainda que a empresa preza pela qualidade nos produtos e pelo bom relacionamento com os clientes e funcionários.

Essa concepção do empreendimento talvez seja um dos elementos da cultura organizacional que faz N4 desejar especializar-se no segmento para contribuir com o seu trabalho na sobrevivência da empresa através das gerações. Da mesma forma, G2 revela desejo em ver a empresa crescer, para que possa se inserir. A empresa encontra-se num estágio de crescimento (PADULA, 1998), mas enfrenta o desafio de promover desenvolvimento sustentável, o qual está pautado na competência dos gestores em gerenciar os recursos da empresa e conciliar os interesses da família com os do mercado de atuação.

Percebe-se a interação dos valores, princípios e sonhos do fundador, na empresa. Praticamente todos os entrevistados destacaram a importância que os ensinamentos do fundador têm causado para o crescimento da empresa e, ao mesmo tempo, o compromisso que isso fez nascer com os negócios. Isto se estende aos funcionários, considerados como parte integrante da família proprietária. Para os pesquisados, a importância da confiabilidade entre os sócios é fundamental para o crescimento da empresa, tanto na parte de produção como financeira. A confiança norteadora do comportamento dos gestores constitui-se num dos elementos da cultura organizacional, no sentido trabalhado por Macedo (2002).

Há, também, implícito um processo de transmissão de conhecimentos através de gerações, que Grzybovski (2007) denomina de aprendizagem transgeracional. Até mesmo os conflitos inter e intra geracionais evidenciados pelos herdeiros contém conteúdos de aprendizagem, pois os depoimentos evidenciam a necessidade de superar os conflitos e reforçar os valores e princípios defendidos e transmitidos pelo fundador. Algumas fontes de conflitos identificadas foram: percepções diferentes sobre o foco dos negócios; ausência de diálogo; participação de familiares que não trabalham na empresa nas decisões gerenciais.

Da mesma forma, os entrevistados destacaram alguns desafios à gestão da empresa, como: carência de mão de obra; muita concorrência; carência de matéria prima de qualidade; estrutura organizacional fraca; ausência de sistema automatizado de controle de estoques.

Categoria 4 – Sistemas e processos administrativos para o crescimento organizacional

As práticas de gestão identificadas na Agroindústria VPT indicam que a empresa pretende continuar a crescer, com ações estratégicas para expandir as atividades empresariais, em especial consolidando sua atuação em todo mercado nacional, Também pretende-se consolidar atividades comerciais no exterior, como já ocorre no Paraguai.

Relembra o fundador que sua principal estratégia de comercialização foi manter-se próximo dos compradores de muda: “Eu sempre tinha uma maneira simples e direta para vender e isso, no meu entendimento, contribuiu para o crescimento [da empresa] e confiança no negócio”. No entanto, sua visão empreendedora indicou a necessidade de atuar como uma organização em rede para expandir as atividades. Assim, passou a estabelecer relações mais estreitas com organizações que atuam no segmento (Emater,

por exemplo), empresas, poder público, etc. Segundo o fundador: “foi muito importante a participação dos filhos”.

Para F1, as mudanças na empresa devem acompanhar os desafios da modernidade. Se, por um lado, o processo de enxertia e preparação da muda continua da mesma forma, por outro lado, a empresa está buscando mecanizar a mão de obra para torná-la rápida, eficiente e de qualidade. Como exemplo, a decisão em adquirir máquinas importadas (Estados Unidos) para realizar a colheita, quebrar e selecionar a fruta. Ainda, para F1, também é preciso implantar o próprio pomar de nozes pecan para garantir a produção e matéria prima de qualidade, enquanto F2 entende que é preciso profissionalizar a mão de obra dos membros da nova geração (F2). As duas propostas estão contempladas no planejamento da empresa no longo prazo. Para N2, a empresa deve manter o foco na modernização dos processos e dos sistemas administrativos, como implantar um sistema de controle de estoques informatizado. “Hoje, o controle é realizado em planilhas, utilizando programas simples que não nos permitem controlar com exatidão o movimento do produto” (N2).

Estes depoimentos indicam que a segunda geração da família está dando continuidade ao pensamento do pai-fundador sobre o crescimento da empresa, o qual foi sustentado pela inovação tecnológica no sistema de produção.

Os entrevistados afirmam que a situação financeira da empresa tem favorecido para o seu crescimento. A gestão financeira, por sua vez, contribui para que não ocorram conflitos entre os membros da família que trabalham na agroindústria. Eles percebem salário mensal fixo e não podem fazer retiradas extraordinárias. Isso, no entanto, não ocorre entre os dois irmãos sócios, os quais não têm salários fixos e retiram valores de acordo com suas necessidades: “o suficiente para o sustento da família” (F1). Os gastos e receitas da empresa são controlados em planilhas Excel®, cujos resultados mensais são apurados em conjunto (filhos gestores e fundador) e incluem os gastos pessoais do fundador. O resultado final é dividido, em partes iguais, entre os dois filhos proprietários.

A confiança é o elemento que determina os controles financeiros. As três pessoas envolvidas fazem a gestão da empresa a partir da confiança mútua e, acima de tudo, na preocupação de investir sempre na empresa, em primeiro lugar.

Todos os entrevistados da segunda e terceira geração destacam que, para conseguirem crescer, os membros da família que trabalham na empresa precisam repensar a relação que mantêm entre família e empresa. Todos, de uma forma ou de outra, destacam que ainda existem interfaces de problemas familiares e problemas empresariais.

As falas dos sujeitos destacadas a seguir, de diferentes gerações, revelam essa dinâmica organizacional e familiar, que pode comprometer o crescimento da organização:

Ainda misturo os problemas da família na empresa e vice-versa.
Sinto também que, muitas vezes, preciso exigir dos funcionários que

pertencem à família, dedicação e competência no trabalho. Essas exigências, nem sempre são vistas pelo lado profissional, mas sim, pelo lado pessoal e familiar. Sinto que os problemas da empresa respingam na família, afetando os laços familiares. [G2]

No início, era mais complicado, não tínhamos experiência de como funcionava, e os problemas de família e empresa se misturavam. Mas agora a gente já está se adaptando. Nos organizamos melhor na empresa prá que isto não se torne um grande problema. [N2]

Não conseguimos separar muito os problemas familiares e empresariais, mas, como se diz: com o passar do tempo, vamos nos adequando e vamos nos preparando para sermos uma família empreendedora. [F2]

Os elementos de gestão de pessoas, identificados na Agroindústria VPT, remetem às particularidades da maioria das empresas familiares, diferenciando-se, talvez, na intensidade em que eles se apresentam. Vale salientar que, diante desta realidade, a forma como as empresas se posicionam e, especialmente, a forma como buscam resolver cada problema, influencia significativamente no desenvolvimento ou não do negócio.

Entre os conflitos relacionados às estratégias de crescimento (PADULA, 1998; GRZYBOVSKI, 2007) os entrevistados destacam que, para continuar no mercado e alcançar o sucesso que merece, a empresa necessita aprender a lidar com os problemas familiares e empresariais, sem misturar os interesses e sem perder o foco no negócio. Além disto, a terceira geração destaca a necessidade que a empresa tem de desenvolver um sistema interno de organização que possibilite utilizar ferramentas de controle diário de estoque, bem como, entradas e saídas, tanto do produto como do financeiro, com maior precisão.

Segundo Pinheiro, Silva e Araújo (2013), pequenas empresas brasileiras longevas promovem a inovação constante e investem tecnologia de produtos (área funcional gestão da produção), têm conhecimento de mercado, adotam controles financeiros e executam a coordenação administrativa (áreas funcionais de gestão de marketing, finanças e administrativa), adotam práticas com ênfase no desenvolvimento de lideranças, conduzindo o processo sucessório e valorizando as pessoas (área funcional gestão de pessoas). Nesse sentido, é determinante à empresa estudada iniciar o processo de capacitação de todos os membros da família que atuam (ou que pretendem fazê-lo) na empresa.

Na empresa familiar em questão, as famílias estão em processo de aprendizagem também no que se refere à gestão de pessoas. As entrevistas demonstram a forte interação entre família e organização, a coragem e sinceridade para identificar as questões mais polêmicas e desafiadoras da empresa e, acima de tudo, a busca constante de estratégias para soluções imediatas e/ou a longo prazo dos problemas e conflitos existentes. Os entrevistados demonstraram consciência do estágio em que a empresa se

encontra, bem como o desejo de gerenciá-la aliando a sabedoria do fundador e o profissionalismo das novas gerações, especialmente nesse estágio de vida em que a mesma se encontra.

5 Considerações Finais

Buscou-se, neste artigo, compreender a dinâmica organizacional de uma empresa familiar de pequeno porte, a fim de propor a adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas. O artigo identificou algumas fontes de conflito entre familiares na empresa e, por outro lado, apontou soluções no exercício da liderança. Na Agroindústria VPT constatou-se que entre a primeira e segunda versus a terceira geração, os principais conflitos versam sobre as ideias de gestão de pessoas e estratégias de crescimento. A terceira geração busca a profissionalização da mão de obra, apoiada pela segunda geração, o que lhes abre possibilidades não sentidas pelas duas primeiras gerações.

Quando se fala de gestão de pessoas em uma pequena empresa familiar, é impossível não falar da relação entre família e empresa. A interação que acontece entre estes dois agrupamentos sociais se torna notável a olho nu, no que se refere à vivência dos valores, confiabilidade, cumplicidade, simplicidade, respeito, trabalho em conjunto e clareza na definição de papéis. Por outro lado, família e empresa podem se fundir de tal forma que pode aflorar conflitos que comprometem a sustentabilidade empresarial. Para Bornholdt (2005), a gestão da empresa familiar requer competência para lidar com a complexidade que envolve as relações inter e intra geracionais, as quais revelam possuir interesses divergentes, em especial quanto ao crescimento ou desenvolvimento da organização e às ações estratégicas a serem implementadas. Nesse sentido, os conflitos são inevitáveis que, se não bem-administrados, podem causar rupturas no ciclo de vida da organização (ADIZES, 1996; PINHEIRO; SILVA; ARAÚJO, 2013). Portanto, é preciso desvelar os conflitos da gestão por meio do diálogo entre herdeiros, o que pode ser realizado com a adoção de uma estrutura de governança adequado ao porte da pequena empresa, iniciando com a adoção de um conselho de família, como recomenda Bornholdt (2005), associado à nomeação de um herdeiro para atuar nas ações estratégicas relacionadas à gestão de pessoas, selecionada entre aqueles com perfil para atuar nesta área funcional.

A análise dos dados evidencia a possibilidade de ocorrência de conflitos na transição de gestores entre a segunda e terceira gerações, fenômeno que provoca questionamentos sobre o processo de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares. As ideias que a terceira geração apresenta aos gestores atuais evidenciam gaps perceptivos e sua configuração como fontes de conflitos na gestão intergeracional. Entre outras ideias, destacam-se as seguintes: contratação de mão de obra especializada para atuar nas atividades administrativas; abertura para o ingresso de novos sócios; definição de salários fixos aos membros das famílias proprietárias; criação de sistema de controle de estoques e das finanças.

Estes elementos devem ser considerados pelos atuais gestores como possibilidades para implementar ações estratégica na área de gestão de pessoas. Contudo, não devem ser ignoradas ações estratégicas na área da produção, aqui descritas como determinantes de sucesso da empresa no mercado. Destacam-se: trabalhar somente com nozes de mudas enxertadas; implantar pomar de nozes pecan próprio para garantir a matéria prima de qualidade; profissionalizar a mão de obra das novas gerações e, por fim, continuar investindo na aquisição de máquinas especializadas. Isso se deve em razão de que as fontes de conflito identificadas na gestão desta empresa familiar são oportunidades para o realinhamento da gestão compatível com as mudanças do ambiente externo, como recomendam os autores que estudam sobre o tema de gestão estratégica de pessoas (LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 1988; MESHOULAM; BAIRD, 1987; WRIGHT; MACMAHON, 1992).

Os dilemas enfrentados pelos gestores em processos sucessórios consistem na escolha e preparação das pessoas que dela fazem parte, as quais geralmente são membros da família proprietária. Entre outros dilemas, a diferenciação entre o papel dos herdeiros e dos sucessores (DUARTE; OLIVEIRA, 2010) se destaca, juntamente com a complexidade inerente ao processo sucessório, pois envolve tanto pessoas que ocupam cargos de gestão quanto cargo de atividades meio e operacionais (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2006).

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se discutir o modelo de gestão familiar sustentado pela adoção de uma estrutura de governança adequada ao porte e ao tipo de empresa. A governança tem sido apontada por vários autores como o modelo mais apropriado e, sem dúvida, uma resposta eficiente para superar/evitar a emergência de conflitos e gerir uma empresa familiar de pequeno porte para a longevidade. Destaca-se aqui, os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e, por fim, o princípio da responsabilidade corporativa como elementos culturais que devem sustentar o modelo de gestão. Este último, poderá ser uma estratégia a curto prazo adotado pela empresa, ressaltando sua função social, a criação de oportunidades de emprego, qualificação na força de trabalho, melhoria na qualidade de vida, ações educativas, culturais e assistenciais e a defesa do meio ambiente. Inclui-se nesse princípio, a contratação de recursos oferecidos preferencialmente pela própria comunidade.

6 Referências

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ANSBERG, I.; GERSICK, K. Marca de família: cultura e governança corporativa na empresa familiar latino-americana. In: MELO, M.; MENEZES, P. L. (Orgs.). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRUSCHINI, C. **Mulher, casa e família: o cotidiano nas camadas médias paulistanas**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1990.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ediupf, 2008.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Paz e Terra, São Paulo, 1999. Volume 3.

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Rege Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 135-150, abr./jun. 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLORES JR., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, Rio de Janeiro. **Anais do...**, Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. Tese (Doutorado em Organizações, Mudanças e Estratégias)– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras.

GRZYBOVSKI, D.; POZZER, S.A.; RECH, S.; GIOTTO, O. T. Fontes de conflito nos estudos organizacionais sobre empresas familiares. In: EGEPE, 7, 2012, Florianópolis. **Anais do VII Egepe**, Florianópolis: Anegepe, 2012.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; VIEIRA, L. Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, 2012.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em 08 jun. 2013.

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LEGNICK-HALL, C. A.; LENGNICK-HALL, M. L. Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 454-470, 1988.

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

LESCURA, C.; BARROS MOREIRA, L.; PALEROSI BORGES, C. L.; ALVES CAPELLE, M. C. Contradições da herança: reflexões teóricas acerca do *conatus* nas organizações familiares. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (orgs.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. Capítulo 7.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo, Pioneira, 1998.

MACEDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, v.1, n.1, jan-jun, 2002.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 2, p. 317-323, mai./ago. 2005.

MACHADO, R. T.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. **Estrutura de governança corporativa: aspectos a considerar no modelo adotado em pequenas empresas familiares brasileiras**. In: ENEO, 7, 2012, Curitiba. **Anais do...** Curitiba: Anpad, 2012.

- MESHOULAM, I.; BAIRD, L. Proactive human resource management. **Human Resource Management**, v. 26, n. 4, p. 483-503, 1987.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- PADULA, A. D. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. Porto Alegre: Sebrae, 1998.
- PINHEIRO, R. W.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 3, p. 37-57, Jul./Set. 2013.
- RAIMUNDINI, S. L. A empresa familiar na perspectiva da cognição e da emoção: um estudo em uma pequena empresa. In: EGEPE, 4, 2005, Curitiba. **Anais...Curitiba**, 2005.
- RIBEIRO, A. P. Governança corporativa em empresas familiares. **Jus Navigandi**, n. 3409, 31 out. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/22915/governanca-corporativa-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 25 out. 2012.
- SILVA, A. V. C.; TEIXEIRA, R. M. Conflito de Gerações nas empresas familiares: um estudo de multicase em pequenas empresas comerciais no município de Poço Verde/SE. In: EGEPE, 7, 2012, Florianópolis. **Anais do VII EGEPE**, Florianópolis, mar. 2012.
- SILVA, G. A. V.; OLIVEIRA, L. G. M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: UPF, 2008. p. 60-92.
- SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 1, p. 107-117, 2006.
- SOUZA, T. M. G. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. São Paulo: Atlas, 2005.
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea [on line]**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, jul./ago. 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552010000400003>

WRIGHT, P. M.; MCMAHON, G. C. Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.