

Plano de Sucessão e Empresa Familiar: Estudo de Caso em uma Empresa de Mídia Exterior

Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez
Prof^ª Ms e Tutora EAD – Curso de Administração da UFES –
gonzalezinayara@gmail.com

Ana Carolina Leiko Sato
Graduada em Administração pela PUCPR
aclsato1@hotmail.com

Anderson Soncini Pelissari
Prof. Dr do Departamento de Administração da UFES –
asoncinipelissari@gmail.com

Bethânia Garcia Cid e Silva
Graduada em Administração pela PUCPR
bethaniagcid@hotmail.com

RESUMO

Objetivou-se com este estudo, compreender e descrever como se desenvolve um plano de sucessão familiar para uma empresa de mídia exterior que se encontra na sua primeira geração. Para isto, foi realizado um estudo de caso na empresa Color Painéis em Londrina-PR, bem como, a revisão bibliográfica acerca das características e principais conceitos ligados tanto às empresas familiares, quanto ao processo sucessório e os planos de sucessão, com isso o presente estudo de caso busca responder a seguinte questão-problema: Como desenvolver um plano de sucessão familiar para uma empresa de mídia exterior que se encontra na sua primeira geração? Dessa forma, esta pesquisa qualitativa, com natureza descritiva e exploratória se deu a partir da não existência de estudos sobre sucessão neste tipo de negócio, além da necessidade que o gestor da empresa demonstrou em desenvolver um plano de sucessão. Optou-se pelo estudo de caso, pois esta pesquisa tem como objetivo analisar o objeto de forma profunda e intensa; ou seja, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso definido (MARTINS, 2006). Através de entrevistas do tipo semi-estruturadas, das observações e do questionário para a coleta de dados, foi possível identificar os conflitos, estilos de liderança, poder e autoridade que na empresa costumam ser praticados. Os resultados da pesquisa revelam que o plano de sucessão que melhor se adéqua às características da empresa analisada é o do autor Oliveira (2006), visto suas etapas claras, em especial, as análises acerca do tratamento de possíveis conflitos característicos de empresas familiares, e a possibilidade de se escolher o perfil do sucessor conforme a missão, visão, valores e objetivos da empresa. Desta forma, após a sucessão deverá ser realizada uma avaliação da sucessão. Este momento será de consolidação do processo sucessório; para isto, é necessário que o Sujeito A concentre atenção e esforços em observar o sucessor para que evolua da maneira mais adequada possível, sempre na busca dos resultados esperados. Com este plano de sucessão, os conflitos entre os herdeiros poderão ser minimizados, visto que deverá haver um planejamento do processo sucessório e assim, reuniões constantes entre eles, o que levará ao esclarecimento da situação da empresa de forma igual para todos.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Plano de Sucessão, Processo Decisório.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares ocupam grande parte da economia brasileira, representando um total de aproximadamente 75% dentre as empresas do país (OLIVEIRA, 2006). Além disso, representam mais de 90% da quantidade de empresas privadas no Brasil (GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2006). Além de toda essa representatividade, Oliveira (2006) explica que as empresas do tipo familiar possuem certas particularidades que as diferenciam das demais, como, por exemplo, os valores e os laços entre seus membros, normalmente mais marcantes. Essas características particulares da empresa familiar, quando somadas ao contexto em que o fundador busca planejar o processo de sucessão da gestão, podem ser variáveis determinantes durante a elaboração do seu plano de ação. A esse respeito, Passos et al. (2006) revelam que em determinada ocasião, o fundador terá que tomar uma difícil decisão ligada ao processo sucessório, que é a escolha do futuro sucessor. Quanto a esse processo de sucessão, Leone (2005) e Oliveira (2006) argumentam que as empresas familiares são sucedidas de maneira hereditária. Complementando essa visão, Consoli e Martinelli (1998), Adachi (2005), Leone (2005) e Oliveira (2006) afirmam que muitos herdeiros podem acabar prejudicando a saúde da empresa, pois em diversos casos, há uma falta de comprometimento das gerações seguintes, as quais não possuem o mesmo tipo de dedicação pelo negócio como o fundador da empresa.

Essa dedicação diferenciada quanto ao comprometimento dos herdeiros em relação ao fundador, acaba abrindo espaço ou gerando indícios de que pode haver pouco tempo de vida para as empresas do tipo familiar. Dados revelam que “30% delas empresas sobrevivem à segunda geração, e apenas 5% passam para a terceira geração” (OLIVEIRA, 2006, p 4). Isto, conforme Oliveira (2006) acontece principalmente devido aos conflitos entre familiares, e a falta de planejamento no processo sucessório. Por outro lado, Oliveira (2006) trás a reflexão que as pessoas competentes não são eternas, mas as empresas bem administradas podem ser. Assim, quando se trata de empresas familiares é importante que exista por parte do fundador, a preocupação quanto ao preparo do futuro gestor. Em outras palavras, que haja o planejamento da sucessão na busca pela longevidade da empresa. Corroborando com essa idéia, Floriani e Rodrigues (2000) informam que além da maioria das empresas familiares não possuir um plano de sucessão familiar, há um despreparo generalizado para a sucessão, tanto por parte do empreendedor, quanto dos empregados da empresa.

Neste contexto de sucessão, em que deve haver a elaboração cuidadosa por parte do fundador quanto a um plano de ação, é muito importante se conseguir a preparação planejada do futuro gestor (OLIVEIRA, 2006; ANTONIALLI, 1998). Entende-se como sendo um processo de sucessão em uma empresa familiar: o fundador, que representa a primeira geração; o herdeiro ou não herdeiro, sendo a segunda geração, e assim sucessivamente durante as outras gerações (OLIVERIA, 2006). O autor (2006) explica ser importante lembrar que uma sucessão pode ser tanto familiar, herdeiro da família, como profissional, uma pessoa que não está relacionada diretamente com a família. Sendo o processo de sucessão um momento inevitável no âmbito interno da empresa, imbuído de alto risco pelo fator da mudança entre gerações, ele deve ser tratado de forma planejada (CAMPOS; MAZILLI, 1998; ANTONIALLI, 1998; e OLIVEIRA, 2006). Os autores supracitados afirmam que quanto mais cedo o plano de sucessão se inicia, maior será a probabilidade de se obter benefícios para a empresa, como, por exemplo, a redução de conflitos entre os familiares, e o cuidado para não haver falência (ANTONIALLI, 1998).

Diante dessas características relacionadas ao plano de sucessão familiar, o presente estudo de caso busca responder a seguinte questão-problema: **Como desenvolver um plano de sucessão familiar para uma empresa de mídia exterior que se encontra na sua**

primeira geração? Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é compreender e descrever como se desenvolve um plano de sucessão familiar para uma empresa de mídia exterior que se encontra na sua primeira geração.

Para que o objetivo deste estudo possa ser alcançado, foram traçados os seguintes objetivos específicos: - Identificar as características de uma empresa do tipo familiar, e tipos possíveis de conflitos; - Verificar as características de uma empresa que lida com mídia exterior; - Analisar e comparar os diferentes planos de sucessão dos autores Oliveira (2006); Antonialli (1998) e Passos et al. (2006); - Identificar pontos positivos (ou vantagens) do planejamento de um processo sucessório; - Identificar os principais desafios enfrentados pela empresa de mídia exterior investigada; - Relacionar as características da empresa analisada aos modelos de sucessão abordados na literatura, além de suas necessidades; - e compreender e descrever o plano de sucessão familiar que melhor se aplica à realidade investigada. O interesse em buscar estudar uma empresa de mídia exterior ocorreu a partir da não existência de estudos sobre plano de sucessão neste tipo de negócio. Além disso, da acessibilidade aos dados e da necessidade que a empresa demonstrou em desenvolver um plano de sucessão.

O estudo está organizado da seguinte forma: após a parte introdutória da pesquisa, segue o capítulo 2 que aborda o referencial teórico analisado, o capítulo 3 contendo os procedimentos metodológicos utilizados; no capítulo 4, aborda-se a análise do caso “Color Painéis” a partir do recorte teórico investigado; e por fim, no capítulo 5, as considerações finais da pesquisa com sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

Leone (2005) explica que a empresa tipo familiar envolve três vertentes: 1ª nível da propriedade; 2ª nível da gestão; e, 3ª nível da sucessão. A primeira refere-se ao controle da empresa pela família. A segunda diz respeito ao gerenciamento, a influência da família no funcionamento da empresa, compondo a diretoria os membros da família. A terceira relaciona-se com a sucessão que é ligada às gerações seguintes. Adachi (2006, p.18), por sua vez, compreende que a “empresa familiar é uma organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão e participam da gestão” e afirma que a família empresarial possui as seguintes características: organização; uma ou poucas famílias; concentração do poder; domínio da sociedade, e eventual participação no negócio da família.

2.2 Características da Empresa Familiar

Para Passos et al. (2006), ao se tratar de empresas familiares, uma das características mais importantes é a interação entre as esferas de um sistema formado por três subsistemas: a família, o patrimônio e a empresa. Afirmam (2006) que investigar como eles se relacionam é passo fundamental no caminho a ser percorrido pela família empresária e, portanto no próprio plano de sucessão e sua continuidade.

Passos et al. (2006) defendem que na família deve-se lembrar que os herdeiros serão sócios da empresa e do patrimônio, com isto, não se pode descuidar do planejamento de sucessão e da continuidade. A interação dos três subsistemas que compõem a sociedade familiar, busca a geração do melhor caminho para o próprio planejamento da sucessão e da continuidade.

Neste contexto, empresa engloba lidar com variáveis como o “conflito” entre os envolvidos no processo de gestão. Desta forma, como se trata de uma variável que pode gerar

impactos negativos durante a elaboração do plano, a seguir são apresentados alguns conflitos comuns às empresas familiares, conforme investigação bibliográfica.

2.3 Os Conflitos na Empresa Familiar

Adachi (2005) defende que os conflitos dentro de uma empresa familiar costumam ser mais divergentes que em outro tipo de empresa, pois os familiares tendem a continuar discussões sobre os problemas entre parentes e empresa, não conseguindo evitá-los.

Os conflitos podem surgir de pequenas atitudes que poderiam ser resolvidas de uma maneira simples, evitando o surgimento de um grande problema. Adachi (2005) cita alguns exemplos de grandiosos combates dentro das empresas familiares que foram manifestados por pequenos motivos:

Utilização de um funcionário da empresa para um concerto na residência de um parente; uso das instalações da empresa para uma atividade particular; ou pagamento feito pela empresa da assinatura de uma revista para a esposa de um dos sócios (ADACHI, 2005, p 210).

Oliveira (2006) afirma que os conflitos são comuns às várias empresas, os quais se originam, principalmente, pelo fundador da empresa, pois ele tende a considerá-la como um centro de realizações tanto profissionais como pessoais. Isto faz com que o fundador tenha objeção em cogitar outras opiniões, gerando uma série de conflitos com os descendentes.

Passos et al. (2006) exemplificam alguns tipos de conflitos que podem ocorrer dentro de uma empresa familiar, tais como: intrigas entre irmãos durante uma reunião de tomada de decisão; um parente que começa a “falar mal” de outro parente perante aos demais funcionários da empresa; fofocas e boatos; e disputas acirradas entre familiares. Leone (2005) argumenta que para uma empresa familiar sobreviver é preciso conseguir administrar as relações e solucionar os conflitos que surgem do processo de sucessão. O mesmo autor diz que o fracasso das empresas familiares advém das intrigas entre herdeiros, pois os familiares concorrem entre si à ascensão hierárquica e ao ganho do poder. Diante de conflitos entre familiares, a importância do gerenciamento passa a ser fundamental para que os conflitos possam ser minimizados. Mas como os conflitos podem ser gerenciados pela empresa?

2.4 Processo Sucessório

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar, não sendo um processo rápido (OLIVEIRA, 2006). Para que a sucessão aconteça, Leone (2005) defende que é necessário que haja um planejamento da sucessão, pois, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor.

O processo sucessório é uma fase em que é preciso se ter grande cuidado quanto à sobrevivência e a continuidade das empresas familiares, de forma a não comprometê-las (COSTA; LUZ, 2003). São dois os tipos de sucessão, e cada um deles pode variar de acordo com as características de cada empresa.

2.4.1 Tipos de sucessão

Oliveira (2006) e Leone (2005) afirmam que existem dois tipos de processos sucessórios: um relacionado à sucessão familiar e outro relacionado à sucessão profissional. A sucessão familiar acontece para esses autores, quando uma geração muda para outra, ou seja, quando um membro da família ocupa o cargo deixado para a geração seguinte. Para Oliveira (2006), na sucessão familiar leva-se em consideração a realidade da família, os valores, as

crenças, as atitudes, os comportamentos pessoais e a expectativa de vida dos membros mais influentes.

Leone (2005) destaca algumas vantagens da sucessão tipo familiar: a continuidade do comando familiar, o conhecimento mais profundo sobre o sucessor, a confiança, e o processo sucessório que pode acontecer de forma mais rápida, logicamente, tudo dependendo dos conflitos existentes.

Com relação ao tipo de sucessão profissional, Oliveira (2006) e Leone (2005) destacam que a empresa familiar passa a ser administrada por profissionais contratados, em que, o gestor tem maior facilidade de recrutamento e seleção, revelando ser uma boa opção, visto que um executivo profissional pode elevar o nível de conhecimento nas empresas familiares.

2.5 Planos de Sucessão

O planejamento do processo sucessório nas empresas familiares se torna um ponto fundamental de sobrevivência. Sendo assim, abaixo estão os três planos de sucessão investigados e analisados na literatura para que fosse possível atingir o objetivo desta pesquisa.

2.5.1 Plano de Antonialli

Antonialli (1998) propõe uma série de ações preventivas que inclui todas as partes envolvidas em uma empresa familiar. Trata-se de ações preventivas que foram construídas com base nos autores Scheffer (1993), Lodi (1986), Bernhoeft (1989), Cohn (1990), Castanheira (1991), Staviski (1990), Gallo e Lacueva (1983), para minimizar os possíveis conflitos ligados ao processo sucessório nas empresas familiares.

Antonialli (1998) destaca que o preparo do sucedido segue os seguintes quesitos:

- Desenvolver alternativas de negócios fora da empresa para desenvolver herdeiros; - Desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.

Por outro lado, o preparo do sucessor para o autor (1998) é ligado:

- Ao período inicial de experiências em empresas; - Ao estágio nas empresas do grupo familiar para ter conhecimento sobre as inúmeras áreas da empresa familiar; - Com o início na área operacional; - Com o desenvolvimento do currículo passando por todas as áreas; - Com o desenvolvimento da liderança; - Com a realização de treinamentos acadêmicos para ampliar a formação intelectual.

O preparo da família, contudo, envolve para Antonialli (1998):

- A reunião formal com todos os membros atuantes da família para a discussão de problemas, incluindo a sucessão; - A transmissão das decisões realizadas para todos os membros da família; - A ampliação o desenvolvimento profissional por parte dos familiares, na busca do respeito dos funcionários, parentes, clientes e fornecedores; - O estabelecimento de um programa de relacionamento para ser seguido pelos membros da família, evitando conflitos;

Quanto ao preparo da empresa é necessário conforme Antonialli (1998):

- Tornar-se profissional; - Haver a separação gradual entre os familiares, propriedade e administração ou mudanças societárias; - Preparar os funcionários e a família para as modificações advindas do processo de sucessão; - Conhecer os centros de poder; - Administrar as resistências; - Escolher o estágio consolidado da empresa para começar a sucessão; - Conhecer os funcionários com potencial para ter chances de crescimento na empresa; -

Transmitir aos funcionários-chave sobre o acontecimento da sucessão, e se preciso, formular um plano de incentivo para mantê-los na empresa familiar.

Assim, para que o planejamento de sucessão seja realizado da melhor forma possível, é necessário que haja envolvimento de todas as partes: sucedido, sucessor, família e empresa, para que todos possam contribuir neste processo (ANTONIALLI, 1998).

2.5.2 Plano dos autores Passos et al.

Passos et al. (2006) propõem a espiral da sucessão e da continuidade por ser uma forma de planejar a sucessão sem uma ordem preestabelecida; ou seja, não há um momento predeterminado para começar, tampouco terminar. Esta espiral incorpora momentos distintos, com diversos processos, diferentes ferramentas e estruturas nas três esferas: família, patrimônio e empresa.

Passos et al. (2006) entendem que antes de iniciar o planejamento da sucessão e da continuidade, a família deve fazer o diagnóstico societário. Esse diagnóstico é realizado nas três esferas: familiar, empresarial e patrimonial, permitindo aos familiares obter conhecimento quanto a sua história e, conseqüentemente, quanto à atual situação da empresa e também do seu futuro.

Após o diagnóstico societário, os familiares terão que discutir o acordo societário, para que os direitos e os deveres sejam regulados, e para que haja maior compromisso por parte dos membros da empresa. O acordo societário inclusive deverá ser revisto periodicamente e construído através da participação e consenso de todos os familiares, pois está ligado tanto à família quanto à empresa, e principalmente ao patrimônio. Além disso, o código de ética passa a ser importante para o acordo societário, pois é nele que encontra os princípios que envolvem a empresa familiar. Passos et al. (2006) expõem que as discussões sobre o acordo societário e código de ética originam a estrutura de governança (familiar, corporativo e societário). Ao mesmo tempo, o projeto de vida de cada membro da família é trabalhado, independente da geração que se enquadra, através dos esforços da empresa familiar.

Pelo fato da espiral estar relacionada com as três esferas, será necessário ter um líder para cada uma delas (PASSOS et al. 2006). A liderança familiar deve ser representada por um membro da família, e assim estar legitimada para exercer esta função. O líder deverá ouvir mais do que dialogar, pois ele terá que compor os interesses de todos os membros pertencentes à empresa familiar, além de manter a valorização do legado familiar.

Na liderança patrimonial, o líder deve ter condições de articular as pessoas e os familiares, sendo necessário possuir a aceitação de todos os sócios familiares e estar propenso a não se expor demais em relação ao mercado. Além disso, deve estar sempre atento as outras esferas (família e empresa), para assim buscar o melhor retorno de capital, sempre considerando todos os riscos envolvidos. Por fim, a espiral da sucessão e continuidade forma fóruns específicos para as estruturas de governança: conselho de família, societário e administração. A empresa familiar deve buscar renovação e revigoração das estratégias através do planejamento estratégico adequado à empresa (PASSOS et al. 2006).

2.5.3 Plano de Oliveira

O processo sucessório do autor Oliveira (2006) conduz o gestor para um planejamento sucessório familiar composto por cinco fases, visando alguns resultados quanto a escolha do futuro sucessor da empresa. Para a FASE 1, Oliveira (2006) menciona a identificação dos resultados a serem alcançados. Neste momento deve ser feita a identificação dos componentes da organização que se pretende alcançar no futuro, como por exemplo: missão, visão, valores

e objetivos da empresa. Na FASE 2 deve ser estabelecido o perfil básico do profissional, elaborado um levantamento dos aspectos ligados ao conhecimento e habilidades do futuro sucessor. Esse perfil, para Oliveira (2006) deve ser estabelecido de maneira interativa, com algumas forças para impulsionar a empresa familiar, por exemplo: a criatividade e a inovação, a vantagem tecnológica, a cultura organizacional baseada em melhoria e o aprendizado, os processos bem sintonizados e geração otimizada de valor, a obsessão com a qualidade, e os trabalhos com equipes multidisciplinares. Na FASE 3 é realizado um amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. É uma fase de fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Se esta fase for bem trabalhada, o processo sucessório tem oportunidade de ser bem-sucedido e proporcionar um destaque nos resultados da empresa familiar (OLIVEIRA, 2006). Na FASE 4 é realizada a escolha do executivo sucessor, uma etapa que pode ser tanto fácil como difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. Neste momento, a franqueza e a honestidade devem sustentar o processo para a análise final e para a escolha do executivo sucessor. Na FASE 5 há a implementação e avaliação da sucessão, fase de consolidação do processo sucessório. Sempre que possível, o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço e de atenção para que sua evolução seja a mais adequada possível, apresentando os resultados esperados (OLIVEIRA, 2006). Portanto, para que o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável, é fundamental para Oliveira (2006), a interação dessas cinco fases e o envolvimento de todas as partes.

3. METODOLOGIA

Para que a questão-problema pudesse ser respondida, este estudo qualitativo, tipo estudo de caso, fez uso da técnica de levantamentos bibliográficos, envolvendo livros e artigos, buscando identificar e descrever as características essenciais a respeito de como se desenvolve um plano de sucessão familiar para uma empresa que se encontra na sua primeira geração. A presente pesquisa tem natureza exploratória e descritiva, visto sua preocupação com atuação prática, buscando compreender e descrever as características da empresa analisada que lida com mídia exterior (GIL, 2009). A Figura 1 revela o direcionamento metodológico do estudo:

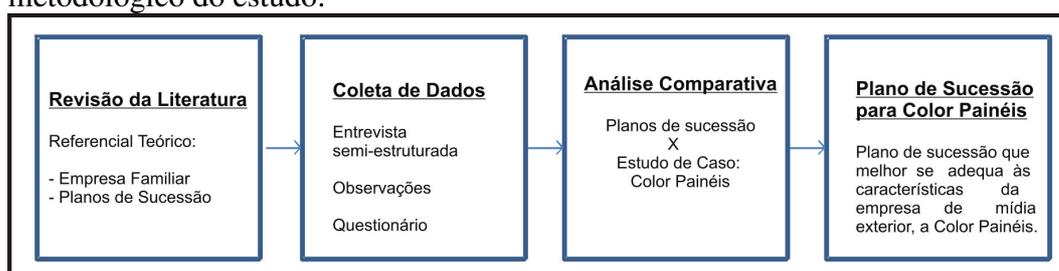


Figura 1: Método do Estudo

Fonte: Elaborado pelos autores (2009)

Optou-se pelo estudo de caso, pois esta pesquisa tem como objetivo analisar o objeto de forma profunda e intensa; ou seja, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso definido (MARTINS, 2006). Por se tratar de um estudo de caso, Martins (2006) afirma que esta tipologia pede avaliação qualitativa, que se caracteriza pela descrição, compreensão e interpretação de determinados fatos e fenômenos. A natureza descritiva é relevante neste estudo, pois descreve as características de uma determinada população (Gil, 2009), no caso, a empresa de mídia exterior.

Visto a necessidade de se obter informações sobre o universo analisado, esse estudo possui natureza exploratória, pois visa explorar o tema, proporcionando maiores informações

e conhecimentos sobre o assunto estudado (ANDRADE, 2003). Num primeiro momento, chamado aqui de fase piloto de investigação, foi feito uso de entrevista do tipo semi-estruturada, em que Martins (2006) afirma levar em consideração as informações, os dados e as opiniões obtidas a partir de uma conversa livre, com pouca atenção a um roteiro de perguntas. A fase piloto de investigação possibilitou, dentre outras informações que serão comentadas ao longo do estudo, a descrição (Quadro 1) das características dos entrevistados e observados, aqui serão denominados Sujeitos “A” a “F”:

Sujeito	Idade	Cidade	Nº de filhos	Formação Profissional	Área de Atuação
A	85	Londrina	4	Não possui	Fundador atuante da C. Painéis
B	56	Londrina	2	Não possui	Executivo da C. Painéis
C	62	Curitiba	2	Não possui	Gerente de uma agencia de publicidade e propaganda
D	58	Curitiba	3	Não possui	Executivo de empresa de mídia exterior
E	53	Londrina	1	Biomédica	Ministra palestras e cursos técnicos
F	<i>In memorian</i>				

Quadro 1: Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

Fonte: dados da pesquisa (2009)

Nesta fase piloto foram entrevistados e observados os Sujeitos A e B. O objetivo foi verificar os limites de investigação para esta pesquisa, ou seja, se seria possível obter as informações necessárias, conhecer a empresa e planejar a coleta dos dados da outra etapa de investigação. Além disso, verificar o comportamento dos Sujeitos A e B que são sócios. O período destas entrevistas e observações é descrito na Tabela 1, no “Instrumento de coleta de dados” sobre a fase piloto. O objetivo foi obter as informações abaixo:

- a. Histórico da empresa;
- b. Dados pessoais;
- c. Produtos comercializados e serviços prestados;
- d. A visão dos entrevistados quanto a importância da empresa para a cidade de Londrina; além da missão, visão, valores e objetivos traçados para a empresa;
- e. A quantidade de colaboradores que são parte da família, bem como suas funções e perspectivas futuras quanto ao negócio familiar;
- f. O número de herdeiros relacionados a empresa e a vontade em participar dos negócios da família;
- g. As características das relações presentes no ambiente profissional entre todos os familiares envolvidos, atuantes ou não na empresa;
- h. As justificativas dadas pelo fundador em querer realizar um plano de sucessão;
- i. O que cada um dos sujeitos da pesquisa pensa sobre a realização de um plano de sucessão;
- j. Os principais e mais corriqueiros conflitos existentes na empresa;
- k. Formação dos sujeitos, bem como suas habilidades.

Esses temas de análise (a-k) foram extraídos da investigação bibliográfica realizada acerca dos planos de sucessão de Antonialli (1998), Oliveira (2006) e Passos et al. (2006). Após a fase piloto, foram entrevistados os Sujeitos C, D e E por meio de entrevistas semi-estruturadas, e realizadas observações das atividades da empresa. O período destas entrevistas e observações está na Tabela 2, no item “Instrumento de coleta de dados”. Nesta segunda fase da pesquisa, as informações obtidas foram:

- a. Dados pessoais;
- b. A visão dos entrevistados quanto a importância da empresa para a cidade de Londrina; além da missão, valores, visão e objetivos traçados para a empresa;
- c. As características das relações presentes no ambiente profissional, entre todos os familiares envolvidos, atuantes ou não na empresa;
- d. O que cada sujeito pensa sobre a realização de um plano de sucessão;
- e. Formação dos sujeitos e suas habilidades;

Depois de realizadas essas entrevistas os Sujeitos A-E, foi aplicado um questionário de pesquisa para todos os sujeitos do estudo, sendo que todos foram respondidos via *e-mail*. O

período de envio das respostas foi de 5 de outubro a 15 de outubro de 2009. O objetivo deste questionário foi obter informações sobre o perfil de cada sujeito, tomando como base os itens abaixo, presentes no plano de sucessão de Oliveira (2006):

- a. O estilo de liderança e o nível de criatividade de cada um dos sujeitos;
- b. As forças impulsionadoras consideradas de maior importância pelos sujeitos, para o melhor desempenho da empresa estudada;
- c. A questão prioritária que tem o maior grau de importância para cada sujeito;
- d. A relação de geração de confiança nos relacionamentos de cada sujeito.

Todas as etapas (entrevistas semi-estruturadas, observações e questionário) foram realizadas para que houvesse uma melhor compreensão quanto ao universo da pesquisa. As informações obtidas junto aos sujeitos são relevantes para perceber os conflitos dentro da empresa, e como eles podem ser minimizados caso exista um plano de sucessão. Além disso, com base nas informações coletadas, objetivou-se identificar o melhor perfil para o futuro sucessor da empresa.

3.1 Público, Local Pesquisado e Amostragem

A população investigada nesta pesquisa é a empresa familiar brasileira denominada “Color Painéis”, situada em Londrina, no Paraná; enquanto a amostra engloba os Sujeitos (A-E) entrevistados e observados, conforme já destacado no item anterior. A Color apresenta um total de 38 funcionários. É uma empresa de pequeno porte, visto sua receita bruta anual superior a R\$240.000,00 e inferior ou igual a R\$2.280.000,00, conforme Lei nº 11.196 de 2005. No período da fundação, em janeiro do ano 1964, a empresa iniciou suas atividades com a fabricação de luminosos e painéis de divulgação apenas com luz interna. Na década de 70, pensando no crescimento da empresa, o fundador foi um dos primeiros a iniciar a atividade de instalação em painéis rodoviários no Paraná. Conforme entrevista junto a esse Sujeito A: “(...) os painéis eram e continuam sendo montados em chapas galvanizadas com a exibição das propagandas, e instalados no perímetro urbano ou rodovia”.

Por ser pioneira neste ramo de atividade, a “Color Painéis” oferece mais de 120 locais de exibição de todas as suas mídias na cidade de Londrina e região. Conforme o Sujeito A: “(...) os clientes dessa empresa de mídia exterior são as empresas que buscam divulgar a imagem para conseguir o retorno financeiro esperado”. Além disso, o Sujeito A afirma que estima-se que a demanda mensal é de aproximadamente 55 clientes para a solicitação de locais de exibição de mídia exterior. Além desta demanda substancial pelo serviço, para o Sujeito B, o crescimento da empresa também é atribuído ao espírito empreendedor, à liderança, e à perseverança do fundador da empresa, conforme foi possível perceber durante as observações e entrevistas na fase piloto.

Maximiniano (2005) defende que a liderança consiste em focalizar a personalidade dos líderes; sendo assim, alguns traços de personalidade mais característicos dos líderes são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal. Desde a primeira fase, percebeu-se, no que se refere ao estilo de poder e liderança, que a empresa segue uma gestão tradicional, patriarcal, em que o poder é herdado ou delegado pelo pai, que tem o respeito e a obediência dos filhos. Foi na primeira fase piloto de observações que ficou evidenciado que a “Color Painéis” não possui um planejamento do processo sucessório claro e definido, o que representa para Oliveira (2006) que a empresa pode correr o risco de vir a falir.

3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

As fontes primárias utilizadas na coleta de dados durante a fase piloto de investigação foram às observações e entrevistas semi-estruturadas, em que as informações, dados e opiniões foram todos obtidos a partir de uma conversa livre, com pouca atenção a um roteiro de perguntas (MARTINS, 2006). Quanto às fontes secundárias, o estudo utiliza livros e artigos. Os dados e informações coletadas na fase piloto na empresa Color Painéis foram utilizados para dar andamento e continuidade na elaboração deste estudo. O objetivo foi identificar a relação entre os familiares, os conflitos enfrentados e o processo decisório tomado na empresa. Além disso, obter conhecimento sobre o histórico e suas características gerais.

Entre os dias 20, 21, e 24/08/2009, foram realizadas as entrevistas do tipo semi-estruturada e as observações junto a dois (2) (Sujeitos A e B) dos seis (6) sujeitos da pesquisa. O fundador (Sujeito A) da Color Painéis explanou por aproximadamente uma hora sobre a história de sua empresa e a respectiva vivência, os produtos comercializados e serviços prestados, a quantidade de funcionários e a quantidade de herdeiros que atuam na empresa. Por fim, discorreu sobre os trabalhos realizados na Color Painéis e sua dedicação dentro dela.

No dia seguinte, houve uma entrevista com o Sujeito B, não havendo um roteiro de perguntas; em que ofereceu informações sobre sua trajetória dentro da empresa e sobre sua relação com seu pai e irmãos, além do seu interesse em dar continuidade nos negócios da família. No dia 24 de agosto de 2009, os Sujeitos A e B foram entrevistados ao mesmo tempo. Houve uma discussão sobre os objetivos e valores da empresa, a missão e visão, conflitos e, a relação do fundador com os seus descendentes, os planos futuros para a continuidade da empresa, o desejo de realizar um plano de sucessão, e das vantagens deste plano para os entrevistados. Já nos dias 09, 15 e 17/09/2009, foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas e observações com o Sujeito C, D, e E.

Após a fase piloto de investigação, os Sujeitos C, D e E foram entrevistados via telefone e explanaram a respeito de três pontos: as relações com os irmãos e com o pai, o que estão realizando na vida profissional, e os interesses com relação à empresa Color Painéis. Realizadas as entrevistas semi-estruturadas e as observações, foi aplicado um questionário de pesquisa aos Sujeitos “A” à “E”. O questionário foi respondido via *e-mail* devido a maior comodidade deste meio de comunicação; tendo-se como objetivo identificar o estilo de liderança, o nível de criatividade, as forças impulsionadoras, e as questões prioritárias para cada um, além do potencial de confiança gerado nos relacionamentos. Vale ressaltar que neste estudo não foram utilizados dados estatísticos, somente referências de autores e as informações fornecidas pela empresa Color Painéis. Este estudo de caso explorou o referencial teórico relacionado a diferentes planejamentos do processo de sucessão, e em seguida, descreveu qual o melhor se adéqua à empresa investigada por meio da análise comparativa dos planos, conforme já abordado.

4. ANÁLISE DO CASO COLOR PAINÉIS

A partir das análises acerca dos dados coletados pôde-se concluir que o comando da empresa continua nas mãos do Sujeito A, embora o Sujeito B tenha bastante atribuição e poder nas tomadas de decisão. A parceria entre estes dois sujeitos exige responsabilidade, interação, e o respeito e a aceitação de opiniões são pontos cruciais para que a empresa tenha plena continuidade, conforme explicam os envolvidos. Por meio da investigação empírica e da análise dos dados, chegou-se à descrição dos pontos principais relacionados com a Color Painéis, a partir deste item enumerados:

4.1 Tipo de Gestão

Na gestão da Color Painéis existem estratégias definidas. Há na empresa planejamentos a respeito do futuro, e a definição de objetivos a serem seguidos e atingidos em um determinado prazo, discutidos entre os sócios e que consistem:

- a) na melhoria da qualidade do produto;
- b) no reforço do relacionamento com os colaboradores e fornecedores;
- c) na ampliação do número de clientes para aumentar a margem de lucro;
- d) na diminuição dos gastos extras;
- e) no estar sempre atualizado quanto às novas tecnologias;
- f) no buscar diferenciação dos produtos e serviço frente aos concorrentes;
- g) e em manter e melhorar o nível de flexibilidade da empresa.

A Color Painéis apresenta como sua missão: “Promover e divulgar marcas de produtos e serviços em mídia exterior de forma íntegra e inovadora, tendo como base uma postura socialmente responsável e ambientalmente sensível. Como valores e visão, a empresa busca e visa: “Integridade, foco no cliente, e compromisso com a segurança e a preservação do meio ambiente”. Quanto à visão:

“Ser a melhor empresa de mídia exterior na região de Londrina, buscando ter excelência no atendimento ao cliente e na logística de operações do serviço, além de um ambiente empresarial de harmonia e aprendizagem” (Sujeitos A e B).

Quanto ao estilo de liderança dos sujeitos investigados, a partir do questionário de pesquisa baseado no referencial teórico e aplicado aos sujeitos envolvidos neste estudo, foi possível atribuir a cada um deles o estilo de liderança e também o nível de criatividade (Quadro 2).

Sujeitos	Estilo de Liderança	Nível de Criatividade
A	Autocrático	24 (Moderadamente criativo)
B	Democrático	33 (Muito criativo)
C	Democrático	22 (Pouco criativo)
D	Democrático	35 (Muito criativo)
E	Democrático	20 (Pouco criativo)

Quadro 2: Estilo de Liderança e Nível de Criatividade dos Sujeitos A a E
Fonte: dados da pesquisa (2009)

O Sujeito A, através do acúmulo de conhecimento adquirido durante os anos de gestão da sua empresa, o utiliza no relacionamento com seus clientes, fornecedores, colaboradores, bem como seus herdeiros. Por meio dos instrumentos de coleta de dados, observou-se que o estilo de liderança exercido por ele tende mais ao autocrático, pelo fato de frequentemente tomar as decisões referentes à empresa e comunicá-las aos colaboradores. Em relação ao nível de criatividade, o sujeito A apresentou ser moderadamente criativo; ou seja, possui algumas idéias, porém com frequência não as coloca em prática. Os Sujeitos B, C, D e E, por outro lado, mostraram ter um estilo de liderança democrático, por tomarem as decisões considerando também a dos demais. As habilidades observadas durante as entrevistas semi-estruturadas e o confronto das percepções dos envolvidos acerca dos membros da família foram que o:

- a) Sujeito B: possui boa comunicação e sabe conviver em grupo;
- b) Sujeito C: possui boa comunicação e tem competência ao realizar tarefas;
- c) Sujeito D: possui poder de adaptação e habilidades técnicas;
- d) Sujeito E: possui boa comunicação e habilidades técnicas.

Com relação ao nível de criatividade, houve uma diferença nos resultados; em que os Sujeitos B e D apresentam o nível de criatividade mais elevado; ou seja, são muito criativos, e conseguem expor inclusive, na prática, suas idéias. Já os Sujeitos C e E, de acordo com as respostas no questionário de pesquisa, são pouco criativos, sendo que suas ações são facilmente influenciadas por outros. Um ponto também questionado aos sujeitos (A, B, C, D, E) foi com relação às forças que podem impulsionar uma empresa familiar ao longo do tempo

para um caminho de melhorias. No Quadro 3 são apresentadas as duas forças que foram consideradas como sendo de maior importância.

Sujeitos	Forças Impulsionadoras
A	1) Obsessão com a qualidade; 2) Cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado
B	1) Criatividade e Inovação; 2) Obsessão com a qualidade
C	1) Cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado; 2) Obsessão com a qualidade
D	1) Obsessão com a qualidade; 2) Cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado
E	1) Obsessão com a qualidade; 2) Cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado

Quadro 3: Forças Consideradas Importantes pelos Sujeitos

Fonte: dados da pesquisa (2009)

Ao verificar o quadro 4, percebe-se que todos os sujeitos dão prioridade em pelo menos uma das forças que estão ligadas aos objetivos e missão estabelecidos pela empresa. A força impulsionadora “obsessão com a qualidade” está diretamente ligada ao objetivo “melhorar a qualidade do produto”. Quanto à “criatividade e inovação” encaixa-se na missão e nos objetivos da Color Painéis; e com relação à “cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado”, também se liga a alguns dos objetivos da empresa, como, por exemplo: estar sempre atualizado quanto às novas tecnologias. Além das forças impulsionadoras, foi questionado aos sujeitos quanto às questões prioritárias que os gestores de uma empresa familiar devem estar atentos. O Quadro 6 mostra a questão prioritária de cada sujeito.

Sujeitos	Questões Prioritárias
A	Melhoria geral e constante do nível de flexibilidade da empresa, conseguindo adaptar-se à mudanças
B	Diferenciação nos produtos e serviços oferecidos
C	Seletividade e nicho de mercado
D	Diferenciação nos produtos e serviços oferecidos
E	Seletividade e nicho de mercado

Quadro 4: Questão Prioritária dos Sujeitos de A a E

Fonte: dados da pesquisa (2009)

Ao analisar as questões que são de maior prioridade para cada sujeito, percebe-se que alguns possuem pontos de vista diferentes. O Sujeito B e o Sujeito D consideram a diferenciação dos produtos e serviços oferecidos como uma prioridade, sendo esta questão mais direcionada aos objetivos que a Color Painéis apresenta. Outro ponto questionado aos sujeitos foi com relação à geração de confiança nos relacionamentos através dos comportamentos de cada um. O Quadro 5 retrata o potencial de geração de confiança de cada sujeito envolvido neste estudo.

Sujeitos	Grau de potencial
A	Grau médio
B	Grau médio
C	Grau médio
D	Grau médio
E	Grau médio

Quadro 5: Potencial de Geração de Confiança

Fonte: dados da pesquisa (2009)

O Quadro 5 mostra que todos os sujeitos (A, B, C, D e E) possuem grau médio em relação ao potencial de geração de confiança. Isto mostra que os comportamentos referentes a cada um dos sujeitos não os levam a criar confiança em todas as pessoas que os cercam, mas sim, para algumas delas. Após a verificação do nível de criatividade, estilos de liderança,

forças impulsionadoras, questões prioritárias e a geração de confiança nos relacionamentos de cada um dos sujeitos envolvidos nesta pesquisa, observou-se que apesar do Sujeito A ter um estilo que não coincide em alguns pontos com os outros sujeitos, isto não significa que o sucessor deva ter este mesmo perfil. Ao contrário, a alteração do perfil pode provocar melhorias interessantes para a empresa. Contudo, vale ressaltar que o perfil do sucessor deve estar em sintonia com a missão, visão, valores e objetivos da empresa. Assim, a partir das entrevistas semi-estruturadas, das observações realizadas e do questionário de pesquisa aplicado, foi possível perceber que o Sujeito A possui forte identificação com os seus valores e crenças de família. Com isto, o tipo de gestão encontrada na Color Painéis é a tradicional, onde predominam as características patriarcais e de patrimônio; como por exemplo, a família.

4.2 Descrições do Ambiente da Empresa: Acordos e Conflitos

As investigações realizadas nos meses de agosto e setembro mostraram alguns conflitos da empresa analisada a partir das percepções encontradas, por exemplo:

“(...) o fundador não quer se aposentar” (Sujeito B); “(...) há a falta de entrosamento entre os irmãos, gerando disputa pelo poder” (Sujeito A); “(...) há a falta de reuniões para discutir a sucessão, devido à presença do fundador” (Sujeito B).

Além disto, em relação ao relacionamento entre os sujeitos envolvidos na Color Painéis, observou-se que o Sujeito F quando presente acompanhava o Sujeito A em todos seus compromissos e incentivava o seu trabalho sempre que preciso. A dedicação do Sujeito F em momentos difíceis foi o alicerce para a boa convivência entre pai e filhos; porém, com a sua ausência houve algumas mudanças no relacionamento familiar, já que a família tinha seus desentendimentos e eram amenizados pelo Sujeito F. Quanto aos Sujeitos A e B, estes se relacionam bem, visto que ambos concordam que há entre eles boa comunicação, troca de idéias, respeito e trabalho em equipe. Um fato relevante para esta relação se deve ao fato do Sujeito B nunca ter desapontado ou decepcionado o Sujeito A, na visão do segundo. O Sujeito B optou por trabalhar desde a adolescência com o fundador, com a intenção de ajudá-lo na conquista de maior desenvolvimento da empresa. Durante as entrevistas o Sujeito B com frequência expunha: “(...) meu pai sempre foi rígido comigo, mas isto foi sendo minimizado através da confiança que conquistamos no decorrer dos anos”. Em entrevista, o Sujeito B relatou que formou sua própria família, e com o tempo se tornou sócio da empresa e hoje assume um cargo importante, auxiliando e proporcionando melhorias para a organização, como, por exemplo, trabalho em equipe e incentivo à inovação. Com relação ao Sujeito D, no início da fundação da empresa foi depositado a ele as maiores responsabilidades, pois o Sujeito A necessitava de ajuda para atender a demanda, visto que apresentava poucos funcionários. Segundo o Sujeito D, ele era o filho mais cobrado pelo Sujeito A. E, visto que não havia, por parte do Sujeito D, a comunicação adequada junto ao fundador da empresa, no decorrer dos anos, a relação entre os dois foi sendo distanciada.

Os irmãos se interagem quando o momento necessita da presença dos quatro. Embora não haja muito convívio, o afastamento não interfere nas relações, visto que quando se revêem apresentam uma boa convivência. Além disto, os Sujeitos C e D estão sempre em contato com a Color Painéis para ter conhecimento sobre o andamento dos negócios, com o objetivo de se manterem informados caso haja necessidade de se envolverem em aprofundamentos quanto aos negócios da família. Após verificar o relacionamento entre os familiares por meio de entrevistas semi-estruturadas e observações, foi possível também identificar as sociedades já formadas e que poderão ser formadas pelos familiares. Da fundação da empresa até o começo da década de 80, a sociedade envolvia os Sujeitos A e F. Após o Sujeito B adquirir a parte do Sujeito F, formou-se uma nova sociedade (Gráfico 1).

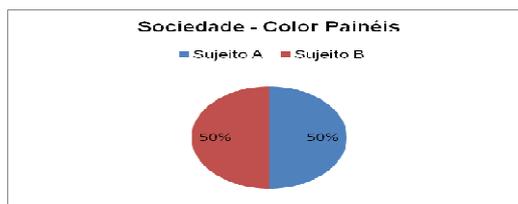


Gráfico 1: Sociedade Color Painéis – SUJEITOS A e B

Fonte: dados da pesquisa (2009)

Apesar de não ocorrer graves problemas entre os irmãos quando o Sujeito B tornou-se sócio do Sujeito A, com o passar do tempo, os laços familiares não impediram a existência de conflitos na Color Painéis. Os conflitos observados foram: a) falta de entrosamento entre os irmãos; b) diferenças entre idéias, e, c) falta de comunicação. Se em um determinado momento, o Sujeito A vir a falecer ou decidir repassar a sua parte para os filhos herdeiros sem nenhum planejamento deste momento, os conflitos existentes entre os irmãos poderá aumentar. Isto ocorrerá, pois os irmãos não terão conversado sobre esta possível situação e estarão formando uma nova sociedade com inúmeros sócios, conforme (Gráfico 2) os relatos das entrevistas.

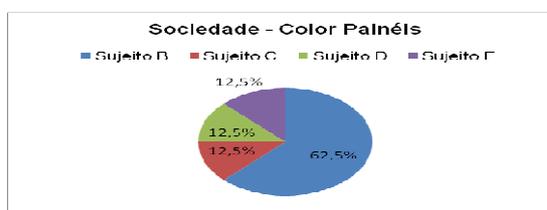


Gráfico 2: Perspectiva futura quanto a Sociedade Color Painéis

Fonte: dados da pesquisa (2009)

Após as entrevistas semi-estruturadas, o Sujeito A mostrou interesse e vê a necessidade em realizar um planejamento do processo sucessório, para assim minimizar as suas dúvidas e os possíveis conflitos entre os filhos. O perfil deve ser criativo, eficaz, ter boa comunicação, estar atento às novas tecnologias, e deve prezar os colaboradores, fornecedores e clientes. Além disto, é importante que o sucessor tenha um bom relacionamento com os irmãos e se interesse pelos negócios da empresa. Portanto, a disputa pelo cargo de direção da empresa fica em torno dos Sujeitos B, C e D, que mostraram interesse em participar das atividades da empresa. Apesar do Sujeito E não ter mostrado o mesmo interesse, ele acabará tornando-se sócio, e precisará estar presente nas discussões sobre o próximo perfil do sucessor e das tomadas de decisões que irão ocorrer.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dessas vantagens e desvantagens de cada plano presente neste estudo, percebeu-se que o melhor plano para ser utilizado pelo fundador da Color Painéis são as cinco fases de Oliveira (2006). Isto se deve, pois em uma dessas fases permite-se que o perfil do sucessor seja escolhido conforme a missão, visão, valores e objetivos de cada empresa, o que não ocorre nos outros dois planos. Portanto, o plano de Oliveira (2006) é o que melhor se adequa para a realidade da empresa investigada. Para que seja possível a implementação do plano de sucessão de Oliveira (2006) é preciso que haja, em um primeiro momento, o comprometimento de todos os sujeitos envolvidos na organização. Os sujeitos deverão realizar reuniões periódicas para discutir sobre o assunto “sucessão”, e assim decidir juntamente com o Sujeito A, qual será o melhor sucessor para a empresa. Durante a ampla discussão sobre os resultados que a empresa deve alcançar e sobre o perfil do sucessor, os sujeitos deverão começar a se planejar para que a sucessão não seja ainda mais adiada e seja realizada o quanto antes. Além disto, é importante que sejam estabelecidos objetivos e

estratégias de sucessão, para que todos, inclusive os funcionários, possam compreender quais serão as situações que se pretende alcançar com o processo sucessório. Um fato importante que deve ser discutido é o planejamento da distribuição da herança. Mesmo que um sucessor seja escolhido, isto não fará com que a empresa pertença somente a ele, assim, este processo de distribuição de herança deverá ficar bem claro para todos os herdeiros do Sujeito A. Após reuniões e debates sobre o que a Color Painéis deve alcançar, discutindo qual a melhor pessoa para ser o sucessor do Sujeito A e o que os herdeiros esperam, será preciso, finalmente, escolher o sucessor da empresa. O sucessor será aquele que estará organizando a empresa e repassando aos outros herdeiros qual sua real situação. O futuro sucessor terá que conseguir negociar e administrar os conflitos que sempre existirão, não havendo uma prescrição para extingui-los. Desta forma, o sucessor deverá agir de maneira imparcial para que os conflitos entre os familiares não se tornem atritos pessoais. Assim, foi identificado que o perfil e as características do Sujeito B se adéquam melhor à missão e aos objetivos da Color Painéis. O Sujeito B tem participação ativa nos negócios da família, portanto conhece o que acontece no dia-a-dia da empresa.

Além disto, possui um perfil de liderança democrática, tendo como habilidades boa comunicação, conseguindo conviver em grupo com bom relacionamento com seus irmãos. Este último é um ponto fundamental, pois a convivência com os demais sujeitos será necessária neste processo. Desta forma, após sucessão deverá ser realizada uma avaliação da sucessão. Este momento será de consolidação do processo sucessório; para isto, é necessário que o Sujeito A concentre atenção e esforços em observar o sucessor para que evolua da maneira mais adequada possível, sempre na busca dos resultados esperados. Com este plano de sucessão, os conflitos entre os herdeiros poderão ser minimizados, visto que deverá haver um planejamento do processo sucessório e assim, reuniões constantes entre eles, o que levará ao esclarecimento da situação da empresa de forma igual para todos.

Por este fato, o estudo é relevante para as empresas familiares, principalmente as de pequeno e médio porte que são a maioria no país, pois mostra as características e conflitos peculiares deste tipo de empresa. A partir deste estudo, é possível a realização de novas pesquisas sobre planos de sucessão em empresas familiares, podendo-se realizar uma comparação das características aqui encontradas e resultados, e revelando outras novas. Além disso, podem-se explorar novos planos de sucessão capazes de facilitar o processo sucessório.

6. REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Familia S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares. **III SemeAd**. São Paulo: outubro, 1998.

CAMPOS, Luciene Jung de; MAZZILLI, Claudio. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. **EnANPAD**. Rio de Janeiro: setembro, 1998.

COLOR PAINÉIS. **Color Painéis Ltda**. Londrina, PR. 2009. Disponível em: <www.color.com.br> Acesso em: 21 ago. 2009.

CONSOLI, Matheus Alberto; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Administração de empresas familiares. **III SemeAd**. São Paulo: outubro, 1998.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**: O caso do grupo Pão de Açúcar. 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003.

FLORIANI, Oldoni P.; RODRIGUES, Leonel C., Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares. Universidade Regional de Blumenau- FURB, **Anais do EGEPE**, p. 299-312, out./2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo e empresas familiares: reflexões sobre a pesquisa. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 9., 2006, São Paulo, **Anais...**São Paulo: USP, 2006.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, Édio, et al. **Família, família, negócios a parte**: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Gente, 2006.