

O processo de sucessão nas empresas familiares e multi-familiares: estudos de caso

Rogério Pousa (UNIMEP) rgpousa@unimep.br
Eldir Paulo Scarpim (UNIMEP) epscarpim@ig.com.br
Vaine Fermoseli Vilga (UNIMEP) vainevilga@uol.com.br
Oswaldo Elias Farah (UNIMEP) oefarah@unimep.br
Nadia kassouf Pizzinato (UNIMEP) nkp@unimep.br

Resumo

Este artigo aborda o processo sucessório nas empresas familiares desenvolvendo estudo exploratório na literatura, os conceitos sobre empresas familiares e multi-familiares, as vantagens e desvantagens da sucessão familiar e da sucessão profissional. Expõe fatores que implicam no sucesso e fracasso de um processo de sucessão, bem como as variáveis que interferem diretamente em seu resultado. O trabalho toma por estudo de caso uma empresa familiar e uma empresa multi-familiar, investigando como o tema está sendo tratado internamente pelos gestores, expondo que embora vital para a continuidade da empresa, ainda é relegado a segundo plano.

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

1. Introdução

O ambiente empresarial brasileiro é formado em sua grande maioria por micros e pequenas empresas, com características distintas em sua formação e administração. Há décadas, as empresas familiares ocupam papel de destaque no desenvolvimento econômico e social do Brasil, tendo como principal ponto crítico para a sua sobrevivência o processo sucessório. Historicamente, surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV e tinham como características o fato de serem transferidas por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras.

Num passado recente, a constituição das empresas familiares ocorreu com a chegada de famílias de imigrantes oriundos de diversos países que aqui se instalaram buscando oportunidades, vislumbrando sucesso, conquista e prosperidade em uma terra desconhecida que abria suas portas a todos aqueles que aqui aportaram.

A figura patriarcal, tanto na família como na empresa é uma característica marcante. Enquanto é solitário na gestão da empresa, os erros e acertos na condução dos negócios são por vezes despercebidos pela família. Com o crescimento da empresa, incentivado principalmente pelo pai, que normalmente projeta nos filhos expectativas pessoais não conquistadas, os herdeiros passam a incorporar o quadro administrativo da organização familiar.

Neste momento, o pai, prático, com vivência e competência para o negócio, abre espaço para o filho sucessor, em alguns casos, universitário e sonhador, no entanto, ainda sem vivência corporativa. Carrão (1996) alerta que a formação universitária do sucessor modifica o ambiente familiar e empresarial com a absorção de novos conceitos administrativos. Esta mudança nem sempre é amistosa, por vezes até sofrida. Os conflitos tornam-se mais intensos de acordo com o número de filhos na família e a flexibilidade do fundador.

Para a autora, com a entrada dos novos gestores é de se esperar que o fundador adote uma

posição em nível estratégico, determinando o caminho aos novos empreendedores. No entanto, por ciúmes, por falta de confiança ou por não reconhecer que a criatura tornou-se maior que o criador, é muito comum o fundador continuar envolvido com questões operacionais.

Com foco pautado na geração de riquezas, muitos fundadores se vêem contrariados quando os herdeiros buscam expandir os negócios da família aplicando a riqueza acumulada em novos investimentos com o objetivo de ampliar e conquistar novos mercados, ou ainda em aquisições de veículos e equipamentos para fins meramente particulares.

2. Processo Sucessório em Empresas Familiares e Multi-Familiares

2.1. Conceitos sobre Empresas Familiares

Gersick et al (1997, p. 2) afirma que as empresas familiares predominam em todo o mundo, ocupando parte muito grande de nossa paisagem econômica e que se iniciam, nas economias capitalistas, com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores.

Nos Estados Unidos, Donnelley apud Lodi, (1993, p. 3) define que uma empresa é considerada familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Esta definição coincide com o fato de que com o início da segunda geração na empresa, passa a fazer parte do cotidiano a gestão compartilhada, e os conflitos na gestão dos negócios e na família.

Bernhoeft (1993), considera que definir empresas familiares como sendo aquelas que foram criadas por uma família ou que mantém familiares na administração dos negócios é exageradamente simplista. É necessário considerar uma das principais características que torna uma empresa familiar: a confiança mútua entre membros da empresa. Porém, esta também é encontrada nas relações entre as pessoas que trabalham em organizações tidas como profissionais e empresas públicas.

Segundo o autor, a principal característica que identifica uma empresa como sendo familiar, está na sua origem. No passado, em algum momento, o comportamento empreendedor do fundador, que lutou com todas as forças para tornar um ideal em realidade, é o ponto em comum para caracterizá-la como tal.

Nota-se que o conceito sobre o tema está distante de se tornar único, com os autores criando definições de acordo com as características das empresas objetos de estudo. Existe em comum apenas o fato de haver uma ligação direta ou indireta com uma família na criação e gestão da empresa. Nas palavras de Oliveira, (1999, p.20) e empresa familiar brasileira tem as seguintes características básicas:

- a) Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- b) Laços efetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- c) Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) Exigência de dedicação (*vestir a camisa da empresa*);
- e) Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- f) Expectativa de alta fidelidade;
- g) Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- h) Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

2.2. Empresas Multi-familiares

Este tipo de empresa está tornando-se comum no Brasil nas últimas décadas. Ocorre quando dois ou mais amigos recém formados ou ex-colegas de trabalho, dispensados, ou optantes de PDV (Programa de Demissão Voluntária), possuem um ideal em comum. O que diferencia de uma empresa unifamiliar, é que os sócios fundadores não possuem vínculos familiares. Sua principal característica é a relação de confiança que constroem entre si, criando vínculos que podem ser mais fortes que aqueles provocados pelo afeto familiar. Especialmente porque houve a liberdade de escolha, o que lhes permite construir uma relação de muita cumplicidade (BERNHOF, 2003, p. 12).

Segundo o autor, ao constituírem uma empresa multifamiliar, os empreendedores montam uma estrutura com base na distribuição de tarefas ou habilidades. A soma das competências individuais mais os seus recursos de capital, geram vantagem competitiva na empresa, favorecendo a continuidade e desenvolvimento do empreendimento.

Outra característica marcante deste tipo de empresa ocorre no ingresso dos familiares na gestão da empresa. Segundo Gonçalves (2000), a aproximação das famílias torna-se menos provável em virtude dos limites estabelecidos pelos sócios fundadores entre as esferas do público e privado. Para evitar que os filhos visem trabalhar nessas empresas apenas por um salário mensal, há casos em que se estabelecem retiradas mensais ou como antecipação de participação nos lucros no final do ano. É uma forma de satisfazer suas necessidades imediatas, diminuindo assim a ânsia de entrar na empresa.

Também, na tentativa de evitar os conflitos entre as famílias, os sócios incentivam os filhos a ingressarem em outros negócios, orientados por suas tendências e preferências pessoais. Para Gonçalves (2000, p. 110) “É preciso reconhecer que a continuidade da empresa multi-familiar é mais difícil, sendo poucos os casos em que se consegue sobreviver, ainda como empresa familiar, na passagem da primeira para a segunda geração”. O caminho natural para as empresas multi-familiares bem sucedidas, na aposentadoria dos fundadores, é ser vendida a outro grupo empresarial.

3. Processo de Sucessão Familiar e Profissional

Segundo Gersick et al. (1997, p. 201), o teste supremo de uma empresa familiar é a Sucessão. Além disso, os ciclos de vida individuais inevitavelmente divergem dos ciclos de vida das empresas.

Por esse motivo, um dos mais críticos desafios das empresas familiares e multifamiliares é o processo sucessório, pois segundo, Bernhoef (1989, p. 23) “ele tem relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio, desempenhando um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países.”

A participação mais intensa do empresário em associações de classe, a significativa representatividade na geração de empregos descentralizando pólos regionais de desenvolvimento, a contribuição para o aumento do mercado consumidor e uma melhora da distribuição de renda são exemplos que o autor destaca de possibilidades de contribuição ao processo de transformação do país.

Conforme o autor, para que o processo de sucessão não interfira na sobrevivência da empresa, devem ser focados, o sucedido, o sucessor, a organização, a família e a comunidade. O ponto de partida é o sucedido, que a partir do auto-convencimento da necessidade de escolher e preparar o sucessor, deve tomar medidas que visam contribuir para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa, respeitando as características do negócio. A atuação do sucedido se destaca por sua imagem no círculo familiar, seu estilo de vida, sua imagem na

empresa e seu relacionamento com a comunidade externa. O processo sofre adaptações a partir das características resultantes desse relacionamento com a família, a empresa e a comunidade.

Para ele, outras variáveis podem determinar o sucesso ou fracasso no encaminhamento da sucessão. A situação administrativa, operacional, financeira e comercial da empresa, pode tornar ineficiente qualquer tentativa de sucessão, caso o sucessor não tenha a experiência necessária para administrar situações de conflitos, déficits financeiros e baixa produtividade.

A Família Organizacional, que pode boicotar um processo sucessório com a mesma intensidade com que a família pode fazê-lo, precisa ser analisada e tratada com todo o cuidado e respeito, assim como os centros de poder dentro da empresa. É fundamental possuir uma visão do poder entre os que se relacionam com fornecedores, clientes, agentes financeiros e público interno identificando se há uma divisão equilibrada ou existem áreas de grande concentração de poder.

Lodi (1993, p. 7) afirma que “os conflitos na fase de sucessão são quase sempre resultados de problemas estruturais da família, cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás”. O autor entende que a sucessão é determinada pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Para minimizar os efeitos da pressão da família, ele sugere a profissionalização, não a descaracterizando como empresa familiar, pois parentes mais preparados podem permanecer na organização como profissionais. Em seu estudo, o autor propõe um código de relacionamento Família-Empresa, incluindo os itens:

- a) Nenhum membro da Família deve trabalhar na Empresa, a não ser que pretenda fazê-lo com seriedade;
- b) O aprendizado dos jovens deve ser feito fora da empresa da família;
- c) Todo familiar que esteja na empresa deve ter potencial para ser diretor;
- d) Os filhos devem ser educados com a opção de seguir profissões de acordo com seus perfis vocacionais e não somente na conveniência de posições de comando empresarial;
- e) Para a empresa o melhor Familiar é aquele que não precisa da empresa para viver;
- f) O interesse da empresa deve ter prioridade sobre o da família, em caso de conflito na seleção de familiares;
- g) Uma política sistemática de emprego evita constrangimentos de contratação e demissão de familiares.

Para Oliveira (1999), o processo sucessório também representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa. Ele destaca que na tentativa de agradar familiares, o fundador escolhe entre os herdeiros, o seu sucessor. Entre as vantagens da sucessão familiar, destaca a continuidade do comando da família na empresa, maior espírito familiar, ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor e principalmente ter na direção uma pessoa com interesse na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa.

A principal desvantagem, segundo o autor, é a disputa do poder entre os membros da família, dando início a intensas brigas e disputas familiares. Para amenizar este problema, ele sugere que o período de treinamento do herdeiro seja iniciado muito antes do momento da efetiva sucessão, fazendo que este trabalhe por muitos anos e de forma intensa em várias atividades, alocados em níveis hierárquicos mais inferiores da empresa.

Caso este processo de treinamento do escolhido seja aceito pelos outros membros da família, será eliminado uma das principais desvantagem da sucessão familiar, consolidando a

aceitação do sucessor escolhido. A respeito, Oliveira (1999, p.29) comenta “Essa situação também proporciona a vantagem de consolidar um nível de conhecimento da empresa mais adequado ao executivo herdeiro, o que facilitará seu processo decisório em momentos futuros”.

Entretanto Gersick et al. (1997, p. 201) alerta que o processo sucessório nem sempre se dá de forma racional e engenhosa, como é descrito na maior parte da literatura.

Já em relação a sucessão profissional, o autor destaca como principais vantagens a facilidade de recrutamento e seleção de um executivo de acordo com o perfil desejado, a experiência acumulada e o nível de conhecimento em outras empresas que estará a disposição da empresa familiar. Com a diversidade de empresas no mercado prestando serviços de elevada qualidade na seleção e recrutamento de executivos, o sucesso na escolha do executivo depende fundamentalmente da definição do perfil do profissional desejado .

As desvantagens na sucessão profissional, ainda segundo o autor, é a perda gradativa das características de empresa familiar com a incorporação de estilos e filosofias de administração focadas na competência e resultados e a elevada possibilidade de demissão do executivo frente a novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho. Esta possibilidade aumenta com o alcance de resultados positivos na sua administração. “Os planos motivacionais, benefícios, salários, responsabilidade e status são algumas formas de reduzir essa possibilidade, entretanto, nada disso pode eliminar a possibilidade da perda do executivo considerado”. (OLIVEIRA, 1999, p. 32)

Gonçalves (2000), entende que a família brasileira deixou-se marcar pela herança de uma cultura patriarcal, que via no primogênito, o único sucessor na gestão do negócio familiar. Destaca que no passado, a vontade do patriarca era lei, não devendo e nem sendo contestada. Os que ele excluía eram reduzidos à condição de proprietários de um patrimônio, mas não tendo o seu uso e posse.

O que se espera do sucessor é que ele descubra que o caminho para a realização do seu objetivo de vida, esteja no desejo de gerir os negócios familiares. Em seguida, é preciso que seja competente para gerir e administrar a empresa e as relações familiares (OLIVEIRA, 1999).

A profissionalização nas empresas familiares sempre foi vista como o caminho naturalmente correto para a continuidade da empresa, sendo composto por profissionais executivos capazes de estabelecer limites, separando público e privado, empresa e família. No entanto o autor argumenta que não existe nenhuma garantia que a profissionalização tornará mais fácil a sucessão na empresa. O sucesso dependerá da competência do empresário que deverá preparar a estrutura da empresa para ser administrada por executivos profissionais.

A criação de Conselhos de Administração representando os proprietários e definindo objetivos estratégicos aos executivos e a criação de Conselho da Família com o objetivo de educar os membros familiares sobre os direitos e responsabilidades, definindo os limites entre a empresa e a família, criando uma visão comum e um plano familiar é proposto por Gersick apud Gonçalves (2000, p. 341) e Oliveira (1999, p. 153). Na realidade, em alguns casos, é recomendável a também criação de Conselho de Sócios, para tratar dos assuntos exclusivamente dos sócios e dos destinos da sociedade. Bornhold (2005) afirma que a implementação da governança corporativa na empresa familiar pode começar por qualquer um dos conselhos. Não nos esqueçamos de que podemos ter, em gerações posteriores ou em empresas multi-familiares, sócios que não pertencem a família.

Segundo Calil et al (2005, p. 7) a sucessão nas empresas de origem familiar costuma ser dramática, por se tratar de um processo envolvendo a transferência da riqueza e do poder.

Enquanto na maioria das empresas com gestão profissional o processo de transferência de poder se faz com base na seleção, interna ou externa, dos administradores, onde se verifica as qualidades técnicas, a formação e a experiência, na maioria das empresas de origem familiar a transferência do poder se dá, ao mesmo tempo, quando da transferência das quotas ou ações da companhia, ao ocorrer a morte repentina do controlador ou de um dos sócios.

Em recente reportagem de Dweck (2004), das nove empresas fundadoras do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp) em 1928, apenas três são controladas pelos herdeiros dos patriarcas. A autora aponta que a ausência de preparação adequada aos herdeiros para assumir o controle e gestão da empresa, o desconhecimento dos conceitos de profissionalização e o não acompanhamento tecnológico foram as razões para a liquidação ou venda da empresa a outros grupos. Praticamente os problemas iniciaram com a morte súbita do patriarca.

4. Estudos de Caso

4.1. Metodologia de Pesquisa

Essa etapa foi realizada em novembro de 2004 através de entrevistas em profundidade com os gestores das empresas, aplicadas pelos próprios pesquisadores, incentivando a citação de evidências de processos de sucessão na gestão das empresas, bem como possíveis variáveis que interferem diretamente no resultado dos processos. Em seguida foram utilizados os métodos de análise qualitativa para avaliar os dados levantados na pesquisa. Para Cooper (2003), a pesquisa qualitativa se refere ao significado, à definição, à analogia, ao modelo ou à metáfora caracterizando alguma coisa.

4.2. A Empresa Familiar em estudo

O objeto de estudo de caso é uma empresa familiar no segmento metalúrgico instalada no interior do Estado de São Paulo, com 52 anos de fundação e 380 colaboradores diretos. Seus produtos são exportados para diversos países do continente americano e europeu. O quadro societário está constituído por três acionistas, herdeiros diretos do fundador. Com o falecimento deste, o único dos herdeiros que exercia função administrativa, assume a presidência da empresa.

Há quase 30 anos a frente da organização, até hoje é o único sócio que diariamente cumpre jornada de trabalho na empresa. Por razões pessoais, os outros sócios da organização, bem como seus cônjuges, optaram seguir suas aptidões e preferências pessoais, não havendo portanto restrições que os impediram de fazer parte do quadro diretivo da empresa.

A lealdade dos funcionários ao fundador, uma das principais característica das empresas familiares, também é facilmente constatada nesta empresa. Recentemente, ela sofreu uma forçada reestruturação em seu quadro gerencial, substituindo quatro dos seis gerentes, motivados pela aposentaria por tempo de serviço. É importante destacar que a aposentadoria alcançada é fruto de serviços prestados por longos anos na empresa objeto de estudo.

Para a contratação dos novos profissionais, a empresa implantou rigoroso recrutamento e seleção entre os candidatos interessados. Formação acadêmica, experiência na área, tempo de serviços prestados a outras empresas, comprometimento e principalmente a lealdade comprovada para com a família, foram os principais critérios de seleção praticado pela empresa.

Esta é uma organização genuinamente familiar, e vem sendo administrada pela segunda geração do fundador, com um quadro gerencial formado por profissionais de mercado, que com 52 anos de atuação, lança mão de recursos e metodologias contemporâneas para o recrutamento de profissionais para compor o quadro diretivo da empresa. Neste caso, as

relações muito pessoais entre o dirigente e os seus colaboradores ocorreram na segunda geração da administração da empresa e não na primeira, como defende Lodi.

Este tipo de sociedade se assemelha a uma Sociedade entre Irmãos, descrita por Gersick et al (1997, p. 218).

4.3. A Empresa Multi – Familiar em estudo

O objeto de estudo de caso é uma empresa multi-familiar no segmento de torrefação, moagem de café e comércio de congêneres instalada no interior do Estado de São Paulo. Fundada em 1971 com a fusão de seis pequenas empresas familiares em decorrência de uma grande quebra na safra de café que obrigou o extinto Instituto Brasileiro do Café (IBC) a estabelecer cotas mensais a cada empresa em função de seu potencial de mercado.

A fusão foi a estratégia adotada para garantir o direito a uma cota de café suficiente para atender as necessidades de comercialização. A participação de cada empresa na constituição do Capital Social foi estabelecida em função da avaliação dos bens com que cada uma integralizou na formação da nova empresa.

Com aproximadamente 60 colaboradores, a empresa está sendo administrada pela segunda geração dos fundadores, ocupando cargos de presidente e diretoria industrial. A gerência de produção, vendas e administrativas estão lotados por profissionais não familiares que adquiriram a competência exigida no exercício da função.

Dada a forma impositiva como se procedeu a formação da sociedade, aliada a todas as dificuldades econômicas que tem afetado o mercado, o que se consolidou no controle da empresa foi o patrimônio de cada família e seu poder de avaliá-la perante as instituições financeiras. No decorrer dos anos foram adquiridas as participações dos sócios minoritários, reduzindo para quatro famílias o controle do capital e apenas uma assumiu a gestão.

O baixo *turnover* comprova a lealdade dos colaboradores para com a administração, uma das principais características das empresas familiares. A administração não adota nenhum critério que priorize ou não a contratação de familiares. A exigência é o atendimento das habilidades das funções chaves estabelecidas em seu programa de qualidade, na implantação da ISO 9001/2000.

A empresa possui um Conselho de Administração formado por todos os sócios que se reúnem regularmente para traçar objetivos e avaliar resultados. Na realidade, este tipo de conselho se assemelha mais a um Conselho Societário, uma vez que o Conselho de Administração deve contar com conselheiros externos e independentes, trazendo contribuição de fora para dentro da empresa. Na empresa, no momento não é adotado nenhum programa de treinamento para formação de sucessores na gestão.

5. Considerações Finais

As empresas objetos de estudo de caso são genuinamente empresas familiares, conforme características como estar sendo administrada pela segunda geração do fundador (Donnelley), as relações de confiança entre os membros da empresa (Bernhoeft) e valorização da antiguidade e expectativa de alta fidelidade (Oliveira).

São empresas que buscam a inovação tecnológica bem como a organização administrativa, financeira e operacional, explorando as oportunidades do mercado, deixando-nas em condições favoráveis para um processo de sucessão profissional.

A ausência de um programa formal na preparação e treinamento de sucessores familiares encontrado nestas organizações é um ponto fraco na sucessão familiar. Como defendido por Bernhoeft (1989), o ponto de partida é o convencimento por parte do sucedido da necessidade

de escolher e preparar o sucessor. Para facilitar esse processo, é recomendável que se faça um programa prevendo a independência financeira do sucedido e, inclusive, um planejamento pós-carreira, no qual o mesmo se dedique a algum tipo de atividade externa a empresa. Continuará a se sentir na ativa, sem a necessidade de continuar se sentindo responsável pelo futuro da empresa. Num primeiro passo, recomenda-se que passe a exercer a função de Presidente do Conselho de Administração, onde trabalhará de forma parcial e esporádica, deixando as atividades executivas para o sucessor que terá espaço e tempo para executar as suas tarefas.

Nas empresas estudadas, até o momento, não há a expectativa por parte dos gestores de ocorrência de troca de comando nas empresas. Na ocorrência de necessidade instantânea de troca de gestão, causada por doença ou falecimento, a continuidade das empresas poderá estar comprometida caso a escolha do sucessor não esteja à altura das necessidades reais da empresa.

Os problemas de relacionamento muito comum nas empresas e famílias, não foram constatados neste estudo. A clara abertura de ingresso de familiares nas empresas, desde que os pretendentes atendam as exigências do cargo, a gestão solitária na indústria metalúrgica e a existência de um Conselho de Administração com a participação de todos os sócios da empresa de torrefações são fatores que contribuem para uma convivência amena e saudável entre os sócios familiares.

Sem dúvida, antes de profissionalizar as empresas familiares, o primeiro passo é pensar em tornar a Família Empresária, tema que vem merecendo maior atenção dos autores sobre as empresas familiares. Assim, pode-se dizer que quando os membros da família estiverem profissionalizados, poderá haver uma sucessão profissional, contando com familiares profissionalizados. Por esse motivo, é que é importante que a família se torne uma “família empresária”.

Referências

- BERNHOFTE, R. & GALLO, M. *Governança na Empresa Familiar*. São Paulo: Campus, 2003.
- BERNHOFTE, R. *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOFTE, R.. *Como Criar, Manter e Sair de Uma Sociedade Familiar (Sem Brigar)*. São Paulo: Senac, 2001.
- BORNHOLDT, W. *Governança na Empresa Familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CALIL, J.F.; SILVA FILHO, C.F. & BENEDICTO, G.C. de. *Governança Corporativa: Estratégia para a Continuidade e o Desenvolvimento Sustentável da Empresa Familiar*. Artigo EGEPE 2005.
- CARRÃO, A.M.R. *As Empresas Familiares da Região de Piracicaba Sob a Ótica dos Empresários: Uma Investigação*. Dissertação (Mestrado em Administração) PUC-SP. 1996.
- COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DWECK, D. Revista Exame, edição 827 – 29/09/2004.
- GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M. M. & LANSBERG, I. *De Geração Para Geração – Ciclos de vida da Empresa Familiar*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GIULIANI, A.C. *Empreendedorismo*. Piracicaba. Jornal de Piracicaba, 04/mai/2003, p. A3.
- GONÇALVES, S.C. *Patrimônio, Família e Empresa – Um Estudo Sobre as Transformações no Mundo da Economia Empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- LODI, J.B. *A Empresa Familiar*. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.