



ADEMAR SILVA JUNIOR

**A SUCESSÃO NA CONTEMPORANEIDADE
DO AGRONEGÓCIO FAMILIAR**

Recanto Maestro, RS

2013

A SUCESSÃO NA CONTEMPORANEIDADE DO AGRONEGÓCIO FAMILIAR

Artigo de pesquisa apresentado ao Curso MBA [*Business Intuition & Agronegócios*](#), da Antônio Meneghetti Faculdade - AMF, como requisito parcial de conclusão do Curso.

Orientação: Prof^ª Dra. Noemi Boer

Recanto Maestro, RS

2013

A SUCESSÃO NA CONTEMPORANEIDADE DO AGRONEGÓCIO FAMILIAR

Ademar Silva Junior
Noemi Boer

RESUMO

Este artigo busca pesquisar e analisar os desafios enfrentados na contemporaneidade pelos indicados à sucessão familiar no agronegócio quanto à questão do processo sucessório, evidenciando os principais problemas encontrados quando da implementação desse processo. De modo geral, surge de um empreendedor com características de capacidade, de dedicação, de persistência e de correr risco, bem como de independência superior. Também o tempo de duração depende do contexto em que está inserida e da eficácia dos dirigentes. O tema em estudo compreende as definições e os principais problemas apresentando principalmente a cultura organizacional do agronegócio familiar como um dos fatores determinante para a evolução do processo de sucessão, seguindo a constituição da empresa familiar e sucessão, fatores psicológicos na empresa familiar, governanças e sequência de comando, profissionalizações e gestão da empresa familiar. Este trabalho consiste em um relevante levantamento bibliográfico proveniente de profícuas pesquisas, que contribuíram para o embasamento teórico, permitindo conclusões bem sedimentadas, levando a conclusão de que uma empresa familiar de agronegócio bem preparada organizacionalmente obtém sucesso e vida longa.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Agronegócio.

ABSTRACT

This article aims to research and analyze the challenges faced by contemporaneity indicated to the family succession in agribusiness on the question of the succession process, highlighting the main problems encountered in implementing this process. Generally comes from an entrepreneur with performance characteristics of dedication, persistence and risk-taking, as well as persistence and superior independence. Also the duration depends on the context in which it operates and the effectiveness of leaders. The subject under study contains definitions and major problems presented mainly in the organizational culture of the family agribusiness as one of the determining factors for the evolution of the process of succession, following the establishment of the family business and succession, organizational culture, psychological factors in family business governances and command sequence, professionalization and management of the family business. This work consists in a relevant literature from fruitful research that contributed to the theoretical foundation allowing conclusions well sedimented leading to the conclusion that a family-owned agribusiness well prepared organizationally succeeds and has a long life.

Keywords: Family business. Succession process. Agribusiness

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo identificar as características essenciais para perfeita performance na sucessão do agronegócio familiar, assim denominado na contemporaneidade, bem como os fatores relacionados nesse segmento empresarial. Para uma melhor compreensão do tema pesquisado optou-se por discutir alguns fatores determinantes na formação da sucessão familiar do agronegócio contemporâneo marcado pelo desenvolvimento econômico.

Argumenta-se, que para a identificação de uma empresa familiar busca-se sua própria história. É onde cada uma tem seus princípios, objetivos e a cima de tudo o comprometimento para vencer. Assim, a pesquisa tem início com a origem histórica da formação das empresas familiares, seu desenvolvimento e diferentes conceitos. Para Lodi (1993), o conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, isso porque o fundador pretende abrir caminho para seus antigos colaboradores ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder. Como se pode perceber em suas próprias palavras “empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador” (LODI, 1993, p. 6).

A pesquisa refere-se à cultura organizacional do agronegócio familiar como um dos fatores determinante para a evolução do processo de sucessão, dentro dos padrões postos atualmente pelo desenvolvimento socioeconômico, seguindo-se da constituição da empresa familiar e sucessão, fatores psicológicos conflitantes na empresa familiar, governanças e sequência de comando, profissionalizações e gestão da empresa familiar. Destacam-se também os ganhos econômicos, individuais, de gestão e de dinâmica empresarial decorrentes da aplicação do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico cuja atenção está direcionada para a personalidade da principal liderança e como esta se materializa na organização, reforçando a discussão interdisciplinar na área administrativa.

Adota-se neste trabalho a abordagem descritiva, que propicia uma visão amplificada sobre o problema de estudo. Por tanto, compreender organizações familiares não é fácil. Mais

complicado é tratar do processo sucessório, mas devido a sua importância a sucessão familiar na empresa de agronegócio torna-se um assunto atual e relevante para países como o Brasil e outras nações em que companhias familiares têm extrema representatividade na economia. Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de mostrar as formas, os pontos críticos, as vantagens e desvantagens do processo sucessório nas empresas familiares de agronegócios. E finaliza com a abordagem da consultoria ontopsicológica como uma novidade a ser considerada no processo de sucessão, por se tratar de um tema contemporâneo.

• **EMPRESA FAMILIAR - ORIGEM HISTÓRICA E CONCEITOS**

A empresa familiar não é inovação, mas um acontecimento presente em todos os domínios da economia mundial. Historicamente surgiu no Brasil com a constituição das capitâneas hereditárias que foram doadas aos investidores. Essas capitâneas podiam ser passadas aos sucessores dos capitães que administravam essas terras no Brasil, dando-se assim a continuidade no processo empresarial do agronegócio. Até hoje as empresas de modo geral no Brasil são oriundas da constituição familiar, sejam elas do segmento agropecuário, industrial, comercial e até mesmo as provenientes do terceiro setor.

Essas empresas em sua maioria, os fundadores são imigrantes ou filhos de imigrantes europeus. Bernhoeft (1996) faz referência à importância dos imigrantes para a formação das empresas familiares. O autor afirma que, em ordem quantitativa, sobressaem os italianos em primeiro lugar, como os que mais fundaram empresas seguidas, pelos portugueses, alemães, judeus de diferentes origens e árabes de origem diversas. E em tempo mais recente, e com grande expressividade, chegaram os japoneses para competir no mercado empresarial. Pode-se incluir no grupo, porém, com menos expressividade, os espanhóis, gregos, poloneses e outros. Isso comprova a diversidade de origens das famílias em nosso país.

Bernhoeft (1996) relata que os italianos começaram a fundar seus negócios no país entre as décadas de 30 e 50. Eles trouxeram experiência técnica, pois trabalhavam em tecelagens. Já os sírio-libaneses e os judeus contribuíram com a experiência comercial. O mesmo autor também faz referência sobre as relações familiares na indústria têxtil em São Paulo, que se define por um perfil de divisão do trabalho em que a mulher tem maior participação ativa na gestão dos negócios em comparação com outros setores, e os filhos

possuem um envolvimento bastante precoce com relação à firma familiar. Os casamentos são frequentes entre os empresários do ramo, numa tentativa de perpetuar a empresa.

Nesse sentido, buscou-se conceituar empresa familiar a partir de estudos feitos por autores que expressam pontos de vista diversos. Assim, citam-se as definições conceituais de Garcia (2001) em que o mesmo defende a ideia de que se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, pode ser considerada empresa familiar. Oliveira (1999) conceitua empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Outra versão a ser considerada é “A propriedade não é suficiente na definição de empresa familiar, sendo necessária ainda a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária” (GRACIOSO, 1998, apud MACEDO, 2009).

Alguns conceitos diferenciados são considerados. Martin et al. (1999), conceitua a empresa familiar com base na relação entre propriedade e controle. Isto é, um ou mais membro da família possui parcela de capital maior na participação e com isso passa a manter o controle administrativo. Outro conceito nesse sentido é observado por Bernhoeft (1991), em que:

Empresa familiar é a que tem sua origem e sua história vinculada a uma família; ou, ainda, a que mantém membros da família na administração dos negócios. O aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias (BERNHOEFT, 1991, apud. MACEDO, 2009, p.27).

Assim, observado por Bernhoeft (1991), uma empresa só é familiar se houver herdeiros para a continuidade dos negócios. Portanto, [...] uma companhia é considerada empresa 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 aos interesses e objetivos da família. (MACEDO, 2009, p.27).

Na análise dos diferentes conceitos de empresa familiar apresentados por vários autores, observa-se que todas possuem determinantes iguais. Isto é, todas estão ligadas a origem na família e a sucessão para um herdeiro. Também se observou características básicas como: a origem na família, quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento; quando o controle acionário está diretamente ligado ao que possui mais da metade das ações, detendo o controle acionário da organização; gestão familiar, quando dois

ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica; sucessão familiar, quando o controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo ser para um herdeiro ou por casamento como pode dar-se pelo segmento de gerações. (MACEDO, 2009).

De acordo com as citações dos autores e as características relacionadas, o conceito de empresa familiar entendido neste estudo:

Empresa familiar é toda a organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família. (MACEDO, 2009, p.29).

Por meio desses conceitos percebe-se que há uma nova influência de empresa familiar, resultante dos múltiplos arranjos conceituais familiares possíveis.

2.1 Constituição da empresa familiar e sucessão

A maioria das empresas é controlada ou administrada por membros de uma família, dessa forma, seguindo a linha de pensamento de Bernhoeft (1991), diz que: “A organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que matem membros da família na administração dos negócios, são consideradas empresas familiares” (BERNHOEFT, 1991, p.19).

Deve-se observar nesse raciocínio do autor e apontado por Passos (2006), que os dados mundiais confirmam, a grande parte das empresas familiares sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração, e poucas na transição da segunda para a terceira geração.

Nesse âmbito o modo como é desempenhada as empresas familiares na contemporaneidade tem sido superior ao das demais empresas. Isso foi estudado pelas escolas de negócios Wharton e Harvard, em pesquisa realizada de 1994 a 2000, obtendo maior faturamento e melhores resultados, como também, um gerenciamento mais evoluído em relação às não familiares (MACEDO, 2006).

Porém, há de se relatar que a complexidade da gestão nas empresas familiares é maior que nas corporações não familiares, pois há o envolvimento emocional entre os membros da família, enquanto que na não familiar os sentimentos não se misturam com relações familiares. Logo o melhor momento para implantar-se uma organização que venha satisfazer a os membros da família é quando a relação entre eles é boa e os pais ainda estão atuando.

Assim, o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve relações afetivas muito fortes, relacionadas com a própria estrutura familiar e devem ser vistas com seriedade para que não comprometa a sobrevivência da empresa, são: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Por isso, mais do que nunca se deve observar o interior da empresa e prepará-la para ultrapassar os limites da existência de uma sucessão.

Analisando o aspecto de mudanças na organização da empresa familiar, as proposições de Macedo (2006), chamam atenção para:

O processo sucessório é um fato que pode acontecer, desde a fundação da empresa, porque pode haver a qualquer momento, por fatores diversos, a necessidade de subsidiar o dirigente máximo da organização. Cada processo de transição de liderança culmina com o ato da sucessão. Os fatores que influenciam na transição de liderança e, respectivamente, na sucessão são de várias origens. Dentre eles cabe destacar a incapacidade de o dirigente máximo continuar à frente da organização. Deve-se considerar a possibilidade de ocorrer uma ou várias sucessões em qualquer dos estágios de crescimento. (MACEDO, 2006, p.23).

Conforme o autor a etapa da sucessão na empresa familiar deve ser tratada com muita cautela para que não ocorra de modo traumático ou imprevisto como a perda paterna da família ressaltando a sucessão como sendo um dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar, no que se refere a sua sobrevivência. Nessa análise observa-se a ocorrência do processo sucessório sendo afetado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre membros da família Freitas e Frezza, (2005).

Ao levar em consideração a complexidade do processo sucessório outros fatores envolvem o processo de sucessão como a manutenção da escala de produção, crescimento da empresa, resultados positivos dos negócios, harmonia familiar, proteção patrimonial para pais e filhos, pois estas são as principais metas das empresas de agronegócio quando se fala em sucessão. Para isso, é necessário planejar e administrar a relação entre família, negócio e

propriedade com prudência e dentro de um contexto empresarial e não de uma simples relação de pais e filhos no agronegócio.

Em Passos, et al. (2006, p.77), observa-se que o processo sucessório começa antes mesmo dos membros da família se darem conta dele. O processo de sucessão também passa por um fator complicado quando se trata da necessidade de divisão dos bens se não tiver sido organizado em vida pelos pais. Caso ocorra a sucessão após a morte dos pais certamente ocorrerão atritos familiares, dificuldades de dividir os bens entre os herdeiros, perda de escala do negócio.

Os pais, muitas vezes, impedem o início do processo de sucessão em suas empresas por de tratar do assunto, podendo parecer que a morte está próxima. Também por estar desatualizado das técnicas disponíveis para propagar e dirigir o processo de sucessão, de modo a beneficiar a harmonia familiar e o crescimento do negócio e por medo de perder o poder sobre o patrimônio, sem saber que num processo bem implantado isso não ocorre. Para todas as dúvidas com relação ao processo de sucessão existem respostas e técnicas que são implantadas e que tranquilizam os pais com relação a elas.

Para que processo sucessório tenha um desempenho favorável depende muito de como é conduzido pelo sucedido, pois, as decisões sobre a escolha do sucessor é importante que não seja feita pelo pai, mas que conte com a participação dos filhos. O maior número possível de membros da família no processo sucessório contribui decisivamente no encaminhamento do comprometimento de todos em relação à escolha tomada.

A partir do momento em que eles próprios estão participando da decisão fica mais difícil que venham a questionar a opção escolhida. Se a decisão for só do pai, ele sempre será o culpado pela escolha, porém deve ser dele a iniciativa de realizar o processo da melhor forma possível e que interfira o mínimo no cotidiano da empresa. Nesse sentido, Casillas;Vázquez; Díaz, (2007) sugerem quatro fatores críticos, que complementam os critérios apresentados anteriormente por Bornholdt (2005): a atitude do líder para assumir o seu afastamento; a relação entre líder e possíveis sucessores; o planejamento e a administração do processo sucessório.

No processo sucessório, a escolha do sucessor é preocupante quanto ao preparo técnico dos sucessores. Por isso, existe uma exigência maior na formação dos jovens, ou seja, partir de uma educação formal, de boas escolas, procurando direcionar a formação do potencial sucessor para atividades que possa vir a desempenhar dentro da empresa, sendo este o primeiro passo para uma carreira administrativa de sucesso. Em contrapartida a isso, Casillas; Vázquez; Díaz, (2007) destacam:

Apesar de isso ser importante, é preciso lembrar que a educação formal por si só não garante que um graduado ou diplomado desenvolva a detalhada compreensão de uma empresa e a sensibilidade em relação ao seu campo de atuação exigida para desempenhar com eficiência a direção. (CASILLAS; VÁZQUE; DÍAZ, 2007, p. 239).

Bornholdt (2005) também enfatiza a importância do sucessor ter experiência de “campo”, começando o mais cedo possível e mais “embaixo da pirâmide”¹. Para conhecer a empresa, os processos que envolvem seu cotidiano profissional, visando adquirir experiências que facilitem o desempenho de suas atividades e que lhe dêem segurança e embasamento, não só teórico, para tomada de decisões. Bornholdt (2005) acrescenta à questão levantada por Casillas, Vázquez e Díaz (2007), que na educação formal existem poucas escolas que desenvolvem trabalhos voltados para a liderança na gestão empresarial. Existem duas linhas de pensamento a respeito dessa vivência profissional

O melhor processo de sucessão é o que é feito com a presença ativa dos pais, conduzindo o planejamento da transferência do comando, orientando os filhos, protegendo-os, reservando poderes da administração para si e criando uma nova relação, que além de familiar é de sociedade empresarial. Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.

Outros fatores devem ser levados em consideração na sucessão familiar, segundo Oliveira (1999): a realidade da família, quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se os níveis de riqueza e poder se encontra acima das interações pessoais e familiares; se existe divisão entre empresa e família; como são tratados outros membros da família, tais como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca, e principalmente da matriarca da família.

Existem também e não menos importante, indicadores relacionados às vantagens e desvantagens que no entendimento de Oliveira (1999), as vantagens seriam que o comando, teria um maior espírito familiar e continuidade, para que as decisões de ações fossem ágeis e tomadas com mais flexibilidade havendo resultados atuais e futuros positivos. Como não é incomum, e incide frequentemente nas desvantagens são as disputa de poder entre membros da família e a existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis.

Com base em algumas centenas de estudos de caso, Lodi (1978), no sentido metafórico, diz que as sementes da destruição estão dentro do próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade de a família administrar as relações com a empresa e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão. (LODI, 1978, apud. MACEDO, 2009, p.33).

Embora o controle na empresa familiar seja mais centralizado, o que permite maior rapidez na tomada de decisões, tornando-se mais competitivas em relação às empresas não familiares, não é suficientemente a ideal se os valores históricos não forem preservados. Servindo de sustentação, esses valores formam um patrimônio cultural que, transmitidos de geração a geração darão sustentação para o envolvimento e a paixão dos membros da família pelo negócio e influenciando com dedicação a sua cultura organizacional (MACEDO, 2009).

2.2 Cultura organizacional

A cultura está em destaque no cotidiano da vida moderna, surgiu como várias camadas dos relacionamentos humanos. O indivíduo está submerso da sua cultura familiar, ele é membro de sua rede de relacionamentos pessoais, faz parte da cultura do seu trabalho e ainda é membro ativo da cultura da região em que vive.

Quando o fundador ou sua família renuncia o controle da empresa, dá oportunidade para mudar a direção da evolução cultural se o sucessor for do tipo híbrido correto, representando o que é necessário para a organização sobreviver embora visto como aceitável por ter princípios iguais aos antecessores e assim é também um conservador das partes valorizadas da antiga cultura (SCHEIN, 2009).

As pesquisas relacionadas à cultura organizacional são praticamente uniformes, sendo diferenciada por poucos autores. Assim, para Schein (2009) a cultura organizacional é definida como:

A cultura de um grupo como pode ser agora definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

A mudança do modelo cultura organizacional da empresa familiar depende do modo de pensar de seu líder em relação aos problemas. Quando o líder entender que a sua geração é diferente da anterior, e que a próxima será diferente desta e, portanto, novos processos serão necessários para fomentar novos comportamentos que permitam fazer a família e o negócio prosperarem conjuntamente. No entanto, destacou-se a conceituação de:

[...] cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações cotidianas, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (NASSAR, 2002, p.33).

Alguns autores afirmam que a cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas. De acordo com Vergasta (2001), “A cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura.”

A cultura familiar na cultura organizacional nas empresas familiares é evidente, pois esta identificação tem origem nos valores e crenças da família. A empresa recebe muita influência do seu fundador, que exerce extrema força sobre a cultura da empresa. Conforme apontado por Casillas, Vázquez e Díaz (2007):

Na cultura de uma empresa está a origem da manutenção da sua capacidade distintiva ou vantagem competitiva diferencial, o alicerce no qual se fundamenta sua estratégia e organização, o resultado de uma autêntica ação de liderança por parte de quem dirige a empresa, e a “escola” que forma os estilos de direção de seus futuros dirigentes. (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 33).

Nas empresas familiares, essa cultura está muito presente, pois a cultura organizacional é proveniente de uma cultura familiar. Partindo desse princípio, Bornholdt (2005, p. 20) destaca que “a cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram

coesão grupal em torno da identidade, que são os familiares vinculados a uma organização empresarial”.

2.3 Fatores psicológicos conflitantes na empresa familiar

As famílias atuais são dinâmicas, vivem em constante transformação e evolução, Este processo evolutivo, nas empresas de agronegócio familiar tem exigido um relacionamento fundamentado no diálogo, pois, surgirão pontos de vista diferentes, expectativas distintas, décadas de convívio entremeado de sucesso, conquistas e momentos felizes, mas também de divergências e conflitos.

O desejo de harmonia na família empresarial é tão forte que, muitas vezes, os conflitos sejam vistos como algo negativo e, por isso, são negligenciado. A forma mais adequada de resolvê-los segundo Bornholdt (2005) é conversar sobre eles. Normalmente, quando abordados de modo transparente, tendem a ser bem menores do que se imaginava.

Para Passos (2006, p.39), “Conflitos: quando tratados com respeito podem ser encarados como desafios que necessitam ser vencidos. Se negados ou escondidos, impedem o aprendizado coletivo.” Portanto, são essenciais ao processo de crescimento da família empresária e sua superação gera procedimentos evolutivos.

Os conflitos fazem parte das relações humanas, bem como o desejo de evitá-los é da natureza das pessoas. Entender quando e como o conflito pode ser positivo contribui decisivamente para discussões mais saudáveis e frutíferas. (PASSOS, et al. 2006).

Não é possível que no agronegócio familiar todos sejam gestores, mas todos são sócios e, portanto todos têm parte nos lucros e também responsabilidades que venham agregar valores ao patrimônio, porém só será possível se a família for educada para pensar como sócios.

O envolvimento é de todos, sejam pais, filhos, filhas, genros, noras e netos e outros que venham fazer parte do agronegócio, assim o esforço de preservação do que é essencial assegura os pilares para o sucesso dos futuros gestores.

A gestão de uma empresa familiar é um desafio para todos os envolvidos, pois, as relações familiares, normalmente mais emocionais, se confundem com os relacionamentos profissionais para tomada de decisões. Segundo Ussman [...] as empresas familiares têm problemas únicos que resultam da interdependência entre a família e a empresa, ou seja, da relação entre propriedade e controle o que torna a tomada de decisões mais complexa. (USSMAN, 1994, apud COELHO, 2006, p. 6).

Os conflitos familiares dentro das empresas podem surgir de pequenas atitudes que poderiam ser resolvidas de uma maneira simples, evitando o surgimento de um grande problema. Ocorrem por desentendimentos entre o fundador e seus descendentes, devido ao choque de gerações como Oliveira, (2006) se refere:

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 (OLIVEIRA, 2006, p.34).

Os conflitos mais comuns que ocorrem dentro da empresa familiar são de ordem financeira, falta de planejamento, oposição dos mais antigos a atualização, ou seja, não aceitar mudança necessária nos diferentes setores da empresa, pois isso faz com que os que estão dispostos a modernização sintam-se frustrados. Dentre outros, os conflitos psicológicos são mais acentuados segundo Lodi (1998, p.50): quando se trata da falta de confiança, comportamento infantil, incompatibilidade, ressentimento, ciúme, competição.

Quando a família controla a empresa familiar, ficam mais visíveis os conflitos e tensões na empresa, assim como a harmonia e a união dessa família. Se eles trabalham em conjunto, há maior probabilidade de conflitos e o aparecimento de tensões interpessoais, tanto dentro, como fora da empresa. Conflitos 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 são comuns.

Muitas vezes é o resultado de tensões familiares mal resolvidas ou não declaradas na família que refletem dentro da empresa. Os conflitos surgem quando as decisões que devem ser tomadas passam pelos assuntos de remuneração, cargo e hierarquia. 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. Normalmente 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.

2.4 Governanças - Sequência de comando

A maioria das empresas nasce como um empreendimento familiar para posteriormente profissionalizar-se como é o caso da maioria das corporações mundiais bem sucedidas, entre as nacionais e estrangeiras, as mais antigas e as mais recentes, todas buscando atualizar-se com as novas tendências da contemporaneidade. Para, é necessário a implantação de uma governança na empresa familiar tendo como foco transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. Torna-se possível perceber que as vantagens adquiridas pelas empresas que adotam na sua gestão a governança são necessárias para um bom desempenho.

A transparência é um dos pilares da governança corporativa, que visa certificar aos acionistas um acesso fácil e seguro às informações importantes sobre fatos, atos e negócios jurídicos que acontecem dentro da empresa. A organização deve assumir seu papel social, cumprir com as obrigações e demonstrar sua real situação patrimonial, econômica, financeira, social e ambiental (LOBO, 2006).

Bornholdt (2005) define que implantar a governança corporativa nas empresas familiares não é uma questão fácil, mas que exige um planejamento amplo e minucioso envolvendo todas as pessoas familiares. A estrutura da governança na empresa familiar se altera conforme o curso da evolução das gerações e seus respectivos ciclos de vida. Naturalmente o número de familiares é crescente e os relacionamentos tornam-se distantes.

A Governança Familiar refere-se aos interesses e questões correlatas a esta, que respondem à lógica diferente à do negócio são os interesses pessoais aos problemas familiares, entre outros dessa natureza. Assim, uma apreciação nesse sentido é feita por Prado como: “A governança familiar, primordialmente relativa ao círculo da família, pode ser definida como o conjunto de regras e estruturas privadas que tem por objetivo administrar questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma empresa”

(PRADO, 2011, p.40). Os mecanismos que fazem parte desse sistema apresentado pelo autor são: Conselho de Família; Comitês de Família; Código de Ética e Protocolo Familiar,

Na argumentação de Prado, o conselho de família ou o *Family Office* é um foro regulamentado nos mínimos detalhes. As reuniões são realizadas e as atas redigidas com os conteúdos tratados e regras estabelecidas. Pois neste momento, os problemas de relacionamento de família como a carreira dos filhos, dificuldades e necessidades financeiras pessoais, casamento, separações e saúde, todas vem à tona.

Outro argumento a ser destacado é que este foro seja um objetivo para facilitar de forma profissional, as relações da família com a empresa, separando com clareza o que é patrimônio, responsabilidade, cultura, missão, problema relativo ao âmbito da família e da empresa. Deve sempre demonstrar com clareza aos herdeiros e familiares, um melhor conhecimento do negócio e de suas particularidades, para que não sejam confundidos entre governança familiar e governança corporativa. (PRADO, 2011).

Assim deve-se levar em conta, a administração de famílias proprietárias que herdaram cargos da maior importância com pouco ou nenhuma esforço de sua parte, muitas vezes criticada, não sendo levado em conta o esforço do administrador de família proprietária que assume a direção de uma organização por demais duvidosa ou quase irrecuperável, incapaz de atrair o interesse de um estranho que seja competente.

2.5 Profissionalizações da empresa familiar

No processo de profissionalização das empresas familiares, são percebidos alguns elementos da cultura organizacional apresentados por Freitas (2005). Entre eles se destacam os valores: aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento do dia-a-dia; crenças, que uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural; sagas que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como eles foram vencidos; e por fim as normas: elas dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para a maior parte das situações e ventos organizacionais.

Estes quatro elementos – valores, crenças, sagas e normas – estão presentes não só no processo de profissionalização, mas em toda a organização. Na profissionalização destacam-se em função de terem uma relação direta sobre aquilo que foi criado pelo fundador, pois a propriedade foi criada e evoluíram com base em seus valores, crenças, sagas e normas.

A profissionalização é um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa e os da família conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos entre ambos, mantendo a harmonia no ambiente familiar (LODI, 1998).

A definição de profissionalização não é muito simples. Além da conceituação acima, Lodi (1993) descreve de diferentes modos apresentando como um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; como um processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio da administração familiar.

Argumentada por Bernhoeft (1989, p.20) a “Profissionalização não é apenas criar uma estrutura organizacional, mas tem que iniciar pela família, [...] o trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos: família, propriedade e administração” assim os sócios familiares devem ser preparados para ajudar a comandar a empresa mesmo sem estar diretamente ligado a gestão.

Atualmente as empresas familiares têm muita dificuldade com a falta de objetividade no processo de profissionalização, devido a falta de informações e esclarecimentos sobre o que seja realmente este processo (EHLERS, 2006). No entendimento do autor, profissionalização é ter uma postura profissional em todos os departamentos administrativos da empresa, e se orientar através de indicadores que sejam confiáveis, em que todos devem executar o seu papel corretamente, e o mesmo são cobrados pelos seus resultados e que lute pelo seu espaço na empresa.

Com as atuais mudanças da contemporaneidade, com a globalização, a exigência de melhores produtos e serviços e a baixa margem de lucro o que conta é a profissionalização em que a tomada de decisão é o mais importante. De acordo com Ricca (1998) acentua:

É preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, é a

atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza de orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis (RICCA, 1998, p. 08)

De acordo com o que foi citado por Ricca, (1998) pode-se afirmar que a profissionalização da empresa familiar não deve ser vista apenas pelo lado administrativo nem tão pouco ser definida como a entrega da condução da firma para um profissional que não seja um familiar. O processo de profissionalização e o trabalho devem ser de maneira que inclua várias frentes como a profissionalização da família e o ajuste de funcionários com o perfil do próprio negócio. E para esta colocação Bernhoeft, argumenta que: “A família deve ser preparada para entender que ela não é uma família comum, mas que, conjuntamente com prestígio, vem a responsabilidade inerente aos efeitos de seus atos [...]. Profissionalizar os acionistas da família é tão importante quanto preparar os administradores. (BERNHOEFT, 1989, p. 22).

Atualmente as empresas familiares procuram a profissionalização societária visando uma separação clara entre a propriedade, a gestão e a família onde a peça importante para que ocorra, é a governança e nesse tipo de organização é necessário o estabelecimento de níveis de poder considerados: família, patrimônio e empresa.

No agronegócio familiar a estrutura da governança na empresa constitui-se de conselho de família, conselho societário, conselho administrativo e grupo executivo, variando conforme o porte, geração e número de herdeiros (BERNHOEFT; GALLO, 2003). As proposições originam um sistema de representação importante ao longo da estruturação da governança, pois, colaboram para o desenvolvimento de relações de confiança entre as pessoas.

2.6 Ontopsicologia – Novo modelo de consultoria empresarial

Por se tratar de uma ciência contemporânea, a Ontopsicologia está sendo estudada nos meios acadêmicos. Assim, ao estudar a constituição de empresas, sua governança e gestão, bem como seu processo sucessório muitas das ciências humanistas estão correlacionadas. Como exemplo pode-se citar administração, economia, sociologia e com certeza, a mais aplicada e necessária para estas questões sucessórias, a psicologia. É nesta base de conhecimento que tanto a ciência Ontopsicologia como o método FOIL (Formação

Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança) vem em ajuda a todas essas ciências para resolver decisivamente o problema crítico do conhecimento.

A Ontopsicologia pode ser aplicada intervinda na fonte de problemáticas concretas, documentadas. A objetividade dessa ciência se explica exatamente como racionalidade histórico-político-econômico-social, como background humanista, exatamente na raiz, na fonte de onde parte tanto o erro quanto o sucesso

É a última nascida entre as ciências contemporâneas, que tem por objeto de análise da atividade psíquica. Inscreve-se no filão das psicologias humanístico-existencial. É talvez a última das ciências contemporâneas, mas que ao ser colocado em prática da resultados exatos e precisos. Age sobre a causa e não nos efeitos.

Nenhum conhecimento é mais contemporâneo do que a Ontopsicologia, sendo esta uma ciência epistêmica que dá a base para todas as outras ciências. Definida por Meneghetti como: *“É uma ciência epistêmica enquanto começa a evidenciar um principio elementar que se faz critério de realidade funcional para a lógica humana”* (MENEGETTI, 200, p. 120 Dic. 2001).

Assim, a Ontopsicologia, por ser uma ciência contemporânea humanista justifica sua diversidade e densidade com outras ciências, aprimorada em inovações exclusivas como o descobrimento de três realidades fundamentais para compreender a existência humana, a partir das quais funde toda a própria teoria e práxis, são elas: o Campo Semântico; o Em Si ôntico e o Monitor de Deflexão.

O campo semântico é um tipo de comunicação que o ser humano possui por natureza, sobre o qual não foi educado a perceber e compreender ao longo da sua formação e, por isso, perdeu a sensibilidade de leitura. É uma comunicação anterior às demais formas de comunicação (verbal, cinésica, fisionômica etc.). Através dele é possível identificar “informações elementares que agem nas dinâmicas internas e externas do contexto” (MENEGETTI et al., 2010, p.7), mesmo que não sejam vistas a nível fenomênico.

O Em Si ôntico é o critério em base ao qual é possível distinguir se algo (objeto, situação, relação etc.) é funcional ou não-funcional para a identidade do

indivíduo/organização. É o “critério-base que dá direção e lógica utilitarista-funcional ao homem” (MENEGETTI et al., 2010, p. 7). Logo, o consultor não parte de uma posição pessoal ou exclusivamente de dados estatísticos; ele possui um critério (o Em Si ôntico do empresário-líder) em base ao qual reconhece qual é a ação-guia da empresa, o que está em identidade, utilidade e funcionalidade ao cliente e a sua organização.

Por fim, o monitor de deflexão é um dispositivo que interfere na exatidão dos processos cognoscitivos. Com tal interferência, muitas vezes não se é capaz de conhecer o real como de fato é, ou seja, a imagem projetada na consciência não coincide com a realidade externa. O consultor ontopsicológico possui preparação para verificar em que momentos o monitor de deflexão age e como isolar sua ação.

Meneghetti (2008) conceitua o líder como a pessoa que através da inteligência sabe garantir a função a todos que estão ao seu redor. Para este autor, o líder “não é uma pessoa que sufoca, inquire ou destrói. O líder é aquele que [...] sabe construir a harmonia das relações entre todos para que exista o máximo nível de produção de valores e de coisas” (2008, p.16). Adotar-se-á neste estudo a concepção de líder proposta pelo autor supracitado.

A escolha pelo modelo ontopsicológico de consultoria empresarial decorre do interesse dos aspectos inconscientes dentro das organizações; do efeito que a personalidade do líder exerce na empresa e da investigação dos tipos de resultados que esta consultoria, fazendo uma análise, leva em conta e proporciona à organização.

É possível com estes argumentos manter o patrimônio e o negócio se estiver no processo sucessório um líder capaz de fazer a empresa ir adiante, caso contrário tem-se quando muito, somente uma garantia de imobilização do patrimônio, mas não um negócio sustentável.

É a partir desta práxis, com o uso da metodologia FOIL que o empreendedor, o líder que constitui a sua empresa pode fazer com que seu negócio seja o reflexo da sua personalidade. Também atuar como agente transformador e criador de oportunidades primeiro para si e depois para todos os que gravitam ao seu redor e em especial aos seus sucessores e familiares. “Líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar as harmonias das

relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral” (MENEGETTI, 2001, p. 94).

Somente os conhecimentos em administração de empresas, gestão corporativa, economia etc, não poderão dar ao empreendedor, ao líder, um resultado eficiente, pois estas ciências carecem de uma base epistêmica, ou seja, não possuem o nexos com o projeto base da vida. Atuando somente nas esferas societárias e muitas das vezes sendo objeto de uso do sistemismo legal e burocrático. Também os aspectos psicológicos são fundamentais de serem estudados e entendidos, pois eles têm uma forte influencia nas decisões e nas relações deste empreendedor e seus familiares. “ser ou fazer psicologia significa conhecer o intrínseco mover-se da atividade psíquica” (MENEGETTI, 2006, p.34) e de acordo com o autor trata-se de reconhecer, para além de que o fenômeno, a causa precisa, exata, que determina aquele afeto no comportamento humano.

Por exemplo, qual o fator intrínseco à escolha de um filho e não os outros para sucedê-lo e dar continuidade a sua obra? Ou ainda que fator intrínseco a decisão de um empreendedor de deixar sua sucessão ou comando dos seus negócios para serem discutidos e acertados somente após sua morte, levando assim a diversos problemas de ordem técnica, burocrática e jurídica que podem inclusive dar um fim ao seu legado, o que pode-se considerar uma auto-sabotagem. Qual o fator intrínseco às decisões dos filhos com relação ao patrimônio e a sucessão dentro da empresa? Qual o papel exercido pela matriarca neste processo de sucessão? Quais fatores que também estão intrínsecos a sua participação neste negócio. As relações conflitantes e perversas que existem em uma família e no seu íntimo é algo digno de ser estudado e entendido, pois com certeza as conseqüências para a empresa são muito danosas.

Portanto é necessário e primordial entender como a psique dos membros de uma empresa se move, qual a direcionalidade das intencionalidades psíquicas da empresa, pois estas questões irão refletir positiva ou negativamente nos resultados desta empresa.

Somente esta ciência contemporânea e epistêmica, a Ontopsicologia e o método Foil abordam estes temas com eficiência cirúrgica na sua execução e é provavelmente a única ciência que o faz de uma forma racional com método e práxis comprovada por anos de atuação empresarial bem sucedida conduzida pelo Acadêmico Antonio Meneghetti. Essa

técnica inclui o uso da e do sonho como ferramentas racionais de uso prático para a solução e indicação dos principais problemas e suas possíveis soluções. “Intuição significa: onde esta o ponto-causa do evento realizador. A intuição chega a um momento é um flash que não se pensa, sabe-se; é caso se dissesse: “Eis o ponto, eis a causa” (MENEGHETTI, 2008, p.292).

A FOIL forma de modo particular o líder, entendido como intuição ativa de soluções para o coletivo. O ponto constante da Foil pode ser resumido em intuição racional do líder; exigências por um serviço específico e relativismo do sistema bancário e de programas de mercado

O método FOIL traz um diferencial e este é o de centrar a solução de todos os problemas na pessoa do líder, ou seja, ela é antropocêntrica. Sem um empreendedor válido e seguro de seu projeto e sempre uma perda de tempo e falência do seu negócio. Ela traz um método de como racionalizar e aplicar a intuição na solução dos problemas. O seu maior instrumento de análise e aplicação é o sonho, onde se têm a solução ou uma via de saída. As estratégias da empresa não são mais jogadas apenas no plano tecnológico ou financeiro, mas, sobretudo no plano da gestão do homem, verdadeiro recurso à disposição da empresa.

Hoje todas as empresas conhecem e utiliza tecnologia de venda e produção avançadas, todas utilizam os mais sofisticados meios de comunicação de dados, redes intranet e internet, mas a diferença substancial hoje é determinada pela capacidade subjetiva de quem trabalha e produz no interior das empresas.

O escopo desta metodologia é a de ensinar e ajudar o líder a desenvolver, entender e se dar conta que possui um projeto, único, vencedor, mas que na sua fenomenização, muitas das vezes vêm deturpado, desviado consciente ou inconsciente de toda esta energia interligada pela cultura e pelos grandes estereótipos societários apreendidos durante a vida. A estes líderes é evidenciado a relação entre a causa específica que deveria fazê-lo e os resultados produzidos pelos seus modelos de comportamento adotado ou escolhido.

Esta metodologia com a base epistêmica e inovadora da ciência ontopsicológica abre o mundo interior deste líder, fazendo com que ele possa identificar isolar e aplicar todo o seu potencial natural na construção da sua empresa ou na solução dos seus problemas. Hoje já é sabido pelos cientistas que não usamos mais do que 20% de nosso potencial, sendo que

prevalecem 80% de toda esta energia no inconsciente. Mas mesmo sendo inconsciente este grande potencial age e se não bem atendido ou realizado pode terminar em sérios problemas econômicos, sociais ou físicos a estas lideranças.

A constante mais tipicamente caracterial de todos os seres humanos é a auto-sabotagem. Fazendo a análise de todas as potencias, revela-se que o sujeito freqüentemente sabota as próprias ocasiões. É preciso eliminar esta auto-sabotagem inconsciente.

Depois de todas as passagens técnicas e de gestão da empresa, a Ontopsicologia se completa, na pesquisa do líder, daquele que é o centro deste fenômeno, o responsável que como já foi dito age em nível inconsciente. Portanto é neste ponto que o método da FOIL embasado nesta ciência revolucionaria começa a sua ação. É quando este líder entende seu projeto age em conformidade a ele, os resultados em âmbito prático são visíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de modernização das atividades agropecuárias na contemporaneidade possibilitou a consolidação do agronegócio e transformou as estruturas produtivas rurais. Assim, de acordo com o estudo realizado, esse trabalho de conclusão de curso cujo enfoque é a sucessão em empresas de agronegócio familiar desenvolveu-se a partir da constituição e sucessão e dos fatores que permeiam esse segmento empresarial. Portanto, o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado, não podendo ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve relações afetivas familiares muito fortes e devem ser vistas com seriedade para que não comprometa a sobrevivência da empresa.

Também, observa-se que a cultura organizacional influencia fortemente no processo de sucessão para a profissionalização da gestão, pois são fatores que impactam diretamente na administração da organização. A sucessão precisa ser pensada e planejada, pois se trata de um processo a longo prazo e os sucessores devem ser profissionalizados e capacitados.

Definida com clareza no âmbito da gestão familiar, a cultura organizacional na empresa recebe, influência direta das crenças, dos valores, dos costumes, das verdades oriundas do seu fundador. Esses princípios e valores muitas vezes impedem que a profissionalização seja implantada e desenvolvida com êxito ou de forma prática, visto

diversos fatores que influenciam, tais como a cultura vigente, as práticas “tradicionais”, o conflito de interesses entre família, propriedade e gestão.

Destaca-se também que não estão definidas questões essenciais de governança as quais deveriam ser mais estruturadas e melhor organizadas, para que a profissionalização fosse realmente implantada e exercitada pelos principais gestores das empresas familiares estudadas. Entende-se que essa constatação que o estudo possibilitou deve-se também à cultura, aos valores e às crenças, presentes em qualquer decisão da organização, que podem interferir positiva ou negativamente nas ações e decisões empresariais.

A profissionalização é algo que deva estar presente seja nas empresas de pequeno e médio porte, especialmente se esta empresa é de origem familiar. A cultura organizacional no contexto de uma empresa familiar pode influenciar muitos aspectos da gestão, e a profissionalização é um desses, que é extremamente importante para o êxito dessas empresas.

Mas nada disto é suficiente se não colocamos o líder em evidência de estudo quando falamos na sucessão empresarial e é aí que a ciência ontopsicologia e o método FOIL fazem uma revolução, pois agem na causa dos problemas e não nos seus efeitos. Possuem um técnica específica que usando instrumentos revolucionários e contemporâneos como o sonho e a intuição tornam infalível a solução dos problemas.

Portanto, conclui-se que buscar todos os meios que permitam implantar a organização nas empresas do agronegócio familiar, como o planejamento da sucessão e trabalhando em âmbito de consultoria ontopsicologica e a metodologia FOIL com o líder, visando à continuidade do trabalho realizado por este, ou seja, perpetuando o patrimônio construído e a harmonia familiar através dos filhos e netos, consolida a história e o sucesso para as futuras gerações.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida, São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo. Editora Senac. 1996.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implantação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e solução**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Científico. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COELHO, Antonio Jesus. **Aspectos críticos numa empresa familiar** – estudo de caso. Disponível em: < <http://www.ensino.eu/em-artigo03.pdf> >. Acesso em: 12. maio. 2013.

EHLERS, Magda Geyer. **Sucessão famílias: desafios e oportunidades**. Caxias do Sul. Curso ministrado na Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul em Out/2009. Empresarial – Nº 36, 2000.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, ano 2, v. 2, n. 1 , p. 31-43, jan. 2005.

GARCIA, Volnei Pereira: **Desenvolvimento das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

LOBO, Jorge. **Governança Corporativa – VII – Princípio da Transparência**. Junho, 2006. Disponível em < <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI26321,41046-+Corporativa+VII+Principio+da+Transparência> >. Acesso em: 15 abr. 2012.

LODI, João Bosco. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira. 1998.

LODI **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACEDO, Joe Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MARTINS, Ives Gandra da Silva. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectiva**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicológica Ed., 2001.

MENEGHETTI, A. **Projeto Líder**. Conferência proferida em Ialta (Ucrânia), 2003.

MENEGHETTI, A. **A intuição segundo a recente descoberta ontopsicológica**. In Meneghetti, A. et al. *Atos do Congresso Business Intuition.*: São Paulo Foil, 2007.

MENEGHETTI, A. **Psicologia del Leader**. Roma: Psicologica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. et al. *Psicologia* OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

PRADO, Roberto .Nioac. **Empresas familiares - Governança Corporativa, Familiar e Jurídico- Sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011

RICCA, Neto. **De empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo. Atlas, 2009.

USSMAN, Ana Maria. (1994). **Transferência de geração na direção das empresas familiares em Portugal**. Tese de Doutorado. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional**. 2001. Disponível em: entrevista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>. Acesso em 13/04/2013

REVISTA DO CCEI – URCAMP, v.6, n.10, p.33-40 – ago. 2002.