

A INSERÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR NO CONTEXTO REGIONAL PARANAENSE: O CASO DO RESTAURANTE FAMILIAR

Lucas Ignatius Nogueira(G-UEM)
Hilka Pelizza Vier Machado (UEM)

REFERÊNCIA

MACHADO, H. P. V. e NOGUEIRA, L. I. A inserção da empresa familiar no contexto regional paranaense: o caso do restaurante familiar. In: **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. V. 13, N.2, p. 72-81, JUL/DEZ. 2005.

RESUMO

Este artigo analisa o processo de sucessão em um restaurante familiar na cidade de Maringá, Estado do Paraná. Trata-se de um estudo de caso, estruturado com base em entrevistas semi-abertas, sendo que os dados qualitativos foram devidamente analisados. O restaurante pesquisado foi fundado em 1956, no sistema à-la-carte, por um imigrante italiano que chegou ao Brasil com 30 anos de idade. Os filhos, aos 14 e 15 anos ajudavam esporadicamente. Em 1980, aos 60 anos, o fundador foi vítima de um acidente automobilístico, assim, os dois filhos sucederam o pai na empresa. Transcorridos 24 anos da sucessão, o restaurante é um estabelecimento que faz parte da história do município e os sucessores mantiveram a estratégia do sucedido: a de preservar a qualidade dos pratos e fornecer um atendimento personalizado.

Palavras chaves: Empresa familiar, Estudo de Caso, Restaurante.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre empresas familiares não foram esgotados, constituindo-se, ainda, um campo amplo de pesquisas, com isso, este artigo tem por finalidade analisar o processo de sucessão em uma empresa familiar da região de Maringá, Paraná, contribuindo, de alguma maneira, com a ampliação deste conhecimento e estimulando novos estudos sobre o assunto.

A importância deste estudo está na representatividade das empresas familiares perante todo o mundo, para Gersick et al. (1997) mais de 80% das empresas mundiais são familiares. Com base em dados do instituto GAZETAMERCANTIL (1994) e do The Economist (1994), alguns dados do International Institute for Management Development, IMD suíço, a participação das organizações familiares na Europa, está assim distribuída: Portugal, 70%; Inglaterra, 75%; Espanha, 80%; Suíça, 85-90%; e Suécia, 90%. *“Nos Estados Unidos 96% das empresas que produzem mais de 50% dos bens e serviços do país são empresas familiares”* (LODI, 1999).

De maneira geral, pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 80% da quantidade das empresas privadas brasileiras; respondem por mais de 60% da receita; e por mais de 66% dos empregos, quando considerado o total das empresas privadas brasileiras (OLIVEIRA, 1999).

Apesar dos dados estatísticos referentes às empresas familiares, a expectativa média de vida para as organizações não-familiares no Brasil é de 12 anos enquanto que, para as familiares essa expectativa é de apenas 9 anos, além disso, somente 30% delas chegam à segunda geração e menos de 10% à terceira geração (VENTURA 2001; OLIVEIRA, 1999).

O artigo estrutura-se da seguinte forma: num primeiro momento, o conceito de empresas familiares e a sucessão; depois são tratadas as questões metodológicas; e, finalmente, apresenta-se à análise dos dados obtidos.

2 EMPRESAS FAMILIARES

2.1 CONCEITO

Se levarmos em conta os registros históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil no início do século XIV, com as companhias hereditárias. (OLIVEIRA, 1999; VIDIGAL, 1999), mas o que as caracterizam assim?

Para Donnelley (1967), uma empresa familiar, é caracterizada desta maneira caso tenha ligação com uma família durante duas gerações ou mais, e que as ligações familiares exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, interesses e objetivos da família. Já Lanzana e Constanzi (1999), não comentam sobre a necessidade da ligação com uma família por duas gerações, mas consideram empresa familiar como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem importante controle administrativo sobre ela e que possui parcela significativa da propriedade do capital. No quadro seguinte apresenta-se, resumidamente, alguns autores e seus respectivos conceitos.

Quadro 1: Conceitos de Empresa Familiar

AUTORES	CONCEITOS
OLIVEIRA (1999)	<i>“A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.</i>
Silva, Fischer e Davel (1999)	1) A família deve possuir propriedades da empresa, seja parcial ou total; 2) influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) ter seus valores identificados ou influenciando os valores da empresa; 4) e ter o controle sobre o processo sucessório da empresa.

Para um melhor entendimento, os conceitos de organizações e seus autores estão divididos, de acordo com Leone (2004), em 3 vertentes principais:

- 1) ao nível da propriedade, quando o conceito é fundamentado no controle que a família exerce na empresa;
- 2) ao nível da gestão, quando os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família;
- 3) ao nível da sucessão, ao determinar que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente.

Dados comprovam que aproximadamente 73% das empresas brasileiras de pequeno e médio porte são familiares (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000), porém, não se pode diferenciá-las pelo porte das demais empresas, mas, principalmente, pela cultura e identidade (MACHADO, 2003). Com isso, destaca-se a convivência familiar como responsável pela interiorização de valores e padrões de conduta, tais como: o empenho, a dedicação, o senso de dever e de responsabilidade, a perseverança, o desejo de fazer sempre melhor e de adquirir uma carreira profissional estável (DAVEL, 2003). Além disso, é necessário considerar a disparidade de modelos de empresas familiares, tal como os diversos modelos de famílias existentes e culturas inseridas em todo o mundo, uma vez que a simbiose empresa / família parece-nos inevitável (CAVEDON, 2003). Assim sendo, acredita-se que as famílias reproduzem suas normas éticas, o caráter da família e de seus indivíduos na empresa (DAVEL e VASCONCELOS, 1997), caracterizando então uma disparidade entre as empresas familiares, principalmente no âmbito mundial.

2.2 SUCESSÃO

É unânime entre os autores o fato que a sucessão é um ponto crucial para a perpetuação das empresas familiares, contribuindo com a passagem das gerações e sua sobrevivência. É um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar e, se esse momento não apresentar os resultados esperados a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida. Em outras palavras, a sucessão dessas empresas é uma das condições para a sobrevivência delas, é o pináculo das organizações familiares (GERSICK et al, 1997; OLIVEIRA, 1999; MACHADO, 2004). É importante ressaltar que a sucessão não é um único evento, mas sim um processo em que consiste, basicamente na troca de lideranças de uma geração para a próxima.

Para Leone (2004, p. 153) *“Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”*, seu processo pode acontecer de maneira gradativa e planejada ou por um processo inesperado e repentino, ocasionando a mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, fatos que afastam o dirigente do cargo. Ao ser praticado com antecedência, segundo Leone (2004) o processo sucessório permite ao sucessor receber treinamento e conhecimento correspondente ao negócio e sua função, sendo que a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes.

Ao destacar a importância da preparação dos herdeiros, observa-se que a transição não será completa se os mesmos não estiverem aptos para desempenhar as funções que lhes couberem, por isso é fundamental investir na formação e preparação dos herdeiros para que exerçam quaisquer funções possíveis, sejam elas do setor administrativo ou do setor de produção.

3 METODOLOGIA

Com o intento de focar a realidade da organização, foi realizada uma pesquisa qualitativa, mais especificamente um estudo de caso, buscando conhecer uma empresa familiar na concepção das pessoas diretamente ligadas a empresa. A escolha do caso foi devido ao tempo em que a empresa está inserida na cidade, o que ela representa para a região onde se localiza e, por encontrar-se na segunda geração mantendo sua postura perante o comércio e clientes, com poucas alterações desde a sua fundação, mesmo após a realização da sucessão.

Trata-se de um restaurante familiar, localizado no município de Maringá, fundado em 1950 e localizado no norte do Estado do Paraná. A cidade conta atualmente com 300.000 habitantes, mas a região toda abrange um conjunto de aproximadamente 40 municípios menores. O restaurante foi um dos primeiros do município, que hoje tem aproximadamente 140 restaurantes.

Utilizou-se o método qualitativo com o intento de descrever a empresa familiar no ponto de vista do indivíduo que a criou. Entrevistas semi-estruturadas, observações e outras técnicas qualitativas foram desenhadas para capturar o ponto de vista dos sujeitos. Assim sendo, adotou-se como instrumento de pesquisa qualitativa, o estudo de caso, que basicamente, segundo Yin (2001, p. 32) *“é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”*.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas gravadas e com questionários semi-estruturados, deixando espaço para improvisações. As entrevistas foram realizadas com: o sucessor da empresa, o funcionário mais antigo e com dois clientes tradicionais, que frequentam o estabelecimento há anos e conhecem a história do local e da cidade. Ao todo foram 4 entrevistas, que foram gravadas e após a transcrição dos dados analisou-se o conteúdo do discurso para apresentação dos resultados. As entrevistas demonstraram detalhes específicos, tal como o cardápio - o espaguete à parisiense, que conforme um dos clientes que foi à Paris, não se encontra esse espaguete por lá e a preferência dos clientes - o filé à Parmegiana- que contribuíram para a formação de valores culturais locais. Além disso, recorreu-se a dados da Prefeitura do Município, bem como aos arquivos do Museu Histórico de Maringá, a fim de melhor compreender a inserção local da empresa familiar e sua sobrevivência ao longo do crescimento da cidade.

Quanto à análise de dados, propiciou-se analisar o conteúdo das entrevistas de maneira que a mesma não se encerre na interpretação, pois ela trabalha seus limites e seus mecanismos como parte dos processos de significação. Num discurso existem gestos de interpretação que constituem o dispositivo teórico, devendo ser o analista capaz de compreendê-los. Deve-se

considerar o que é dito de um modo, e o que é dito de outro, procurando escutar o não-dito naquilo que é dito (ORLANDI, 1999). Em suma: “*A análise de discurso visa à compreensão de como um objeto simbólico produz sentidos, como ele está investido de significância para e por sujeitos*” (ORLANDI, 1999, p. 26).

É importante salientar que o nome do restaurante, bem como os dos entrevistados são fictícios, a fim de preservar a confidência dos dados.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

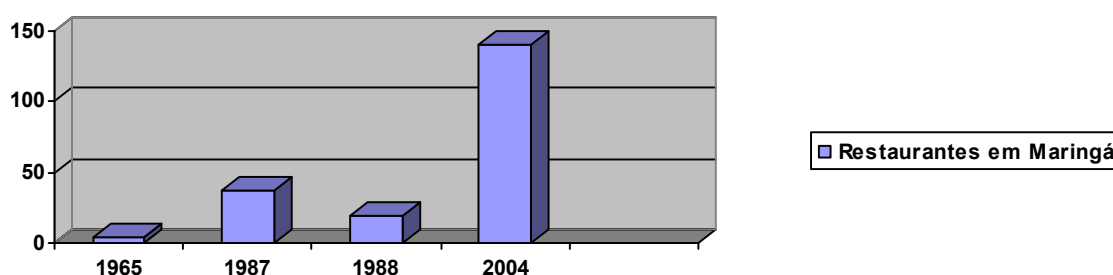
Em 1950 um imigrante italiano chega ao Brasil, com 30 anos de idade. Em 1956, na cidade de Maringá, fundada em 1952, no norte do Paraná é fundado, por este imigrante, o Restaurante *Itália*.

O Restaurante Itália é um dos primeiros do município, que conta atualmente, com mais de 140 restaurantes em sua maioria no sistema self-service. O fundador do restaurante, junto à esposa, administrou o restaurante por mais de 20 anos. Ela era responsável pelas questões administrativas e chefe de cozinha, enquanto ele fazia o atendimento e compras. Dos 4 filhos, os homens, com aproximadamente 14, 15 anos ajudavam esporadicamente.

Atualmente o restaurante está localizado no centro de Maringá, com um design rústico, confortável e acolhedor como uma sala de jantar familiar. A empresa conta atualmente com 5 funcionários cujo tempo de serviço varia de 60 dias até 26 anos de atividade na empresa.

Desde a sua fundação, o restaurante continua mantendo o sistema à-la-carte e a tradicional comida italiana como estratégia, além disso, desde o início do seu funcionamento, em 1956, a estrutura pouco foi alterada, permanecendo a mesma há mais de 20 anos. Nesse período vários restaurantes foram fundados e fechados na cidade de Maringá, como demonstra o gráfico 1.

Gráfico 1: Número de restaurantes em Maringá.



Fonte: Secretaria de Cultura e Turismo de Maringá e Museu Histórico de Maringá. 2004.

Em 1965, de acordo com o levantamento realizado pela Secretaria de Cultura e Turismo de Maringá, existiam na cidade 4 restaurantes, o número subiu em 1987 para 37 restaurantes e caiu em 1988 para 19, já em 2004 a cidade contava com 140 restaurantes.

4.1 IMAGEM DA EMPRESA

O que a família *Pieruna*, cliente do restaurante por 3 gerações, mais preza no restaurante *Itália* é: o atendimento, a qualidade e o sabor das refeições com o tempero da comida italiana, que não é encontrado em outro lugar da cidade. Para a família, o restaurante aos domingos é como a continuação da sala da casa deles, momento em que toda a família se reúne. O segredo de tudo isso, tanto os clientes como os proprietários concordam, está no tamanho do restaurante. Pelo fato de servir em média 50 refeições por dia e empregar o sistema à la-carte, o restaurante conta com uma alimentação preparada da forma que o cliente deseja, porém, para uma pequena rotatividade de clientes quando comparado ao número de clientes de um restaurante com sistema self-service. Nesse sentido o Sucessor *Mario* afirma que:

“O sistema à la-carte é um pouco mais caro pro cliente, mas ele recebe também um atendimento personalizado, ele come o que é do gosto dele, feito da forma como ele solicita. Então, isso não permite você atender um número muito grande de pessoas, diferente de uma churrascaria, de um self-service, de um outro sistema de atendimento que se faça em quantidade. No sistema à-la-carte isso não é possível. Então é necessário também manter assim uma limitação do número de pessoas para poder prestar um serviço de boa qualidade”.

Estes “fatos” tornam o atendimento ao público mais próximo e constante. O sucessor *Mario* menciona dias em que senta a mesa para almoçar com os clientes, aos quais ele se refere como amigos, da mesma maneira que o pai fazia. Ele relata que o fundador *“via o restaurante não só como um local de trabalho, mas como um local de reunir amigos, ele tinha o hábito de se sentar à mesa com os amigos que freqüentavam o restaurante”*. Esta prática também continua, pois, para o sucessor *Mario*: *“... o cliente era tratado como um amigo, então a gente percebe que isso fez diferença muito grande”*.

O Restaurante *Itália* já mudou algumas vezes de localidade, mas isso não foi empecilho para os clientes mais tradicionais, é o que relata o cliente *Carlos*:

“Eu me lembro que ele funcionou na Neo Martins, teve uma casa de chá muito boa. Depois eu acho que ele se mudou de Maringá uma época. Depois foi pro Vale Azul. Depois foi pra cima da Rodoviária e depois foi pro local que está hoje. Todos os locais em que eles iam, nós continuávamos freqüentando”.

Para Bernhoeft (1999) as empresas são duradouras quando conseguem fixar bases sólidas de princípios, valores, filosofia e posturas coerentes. Além disso, para Lodi (apud MACÊDO, 2000), as empresas familiares possuem vantagens em analogia às demais organizações. Alguns aspectos citados por ele foram encontrados em nossos estudos, tais como, a lealdade dos funcionários e a relativa estabilidade de emprego, valorizando o tempo de serviço. Macedo (2000) reafirma, ao considerar que a grande valorização da antiguidade, que este atributo pode vir a superar a exigência de eficácia ou competência. Esses aspectos foram confirmados por uma funcionária, cozinheira do restaurante há 26 anos, que é um elo entre a geração sucedida e a sucessora.

O restaurante contribuiu com a formação da cultura maringaense e continua reunindo gerações de clientes. *Carlos* diz que: *“o Itália faz parte da história de Maringá e particularmente da minha vida”*. As famílias maringaenses começaram a fazer do restaurante um local de confraternização durante os finais de semana, isso se manteve até hoje, pois encontramos famílias com os membros da quarta geração freqüentando o restaurante, mantendo a tradição dos encontros familiares nos finais de semana. Como é o caso da família *Pieruna*, provando que parte dos

clientes do sucedido ainda freqüentam o restaurante e ainda trazem seus familiares e amigos. Para o cliente *Carlos*, que freqüenta o restaurante desde os 4 anos de idade junto à sua mãe: “*o fundamental é a tradição e o fato de não ter crescido muito. Para mim é muito importante*”. *Nara* descreveu a forma que conheceu o restaurante. O início de tudo, foi:

“Através do meu marido, a gente mudou pra cá, era uma cidade pequena e era a única coisa que a gente tinha pra ir de domingo. Em Maringá não tinha nada naquele tempo, então, era lá a segunda sala da gente. Tinha o velho fundador que atendia a gente muito bem, tinha fartura, sempre trazendo frutas novas que naquele tempo não tinha aqui. E as crianças se fartavam também, e muita amizade, a gente tinha muita, ele tratava a gente como se fosse da família e continuou né”.

Referente aos sucessores, a cliente afirma que o atendimento continuou o mesmo, “... *é a mesma coisa, a mesma educação, o mesmo clima, a gente se sente em casa... o Restaurante Itália, no domingo é a continuação da minha sala*”.

Carlos lembra do fundador dizendo: “*Eu acho que o padrão da alimentação continua o mesmo, muito bom. Mas a figura pitoresca do velho italiano é que faz falta, era o que cativava bastante, mas eu acho que eles continuam mantendo a qualidade, o tratamento, o respeito aos clientes*”.

Os depoimentos desses clientes são importantes na medida em que eles atestam o padrão de qualidade do restaurante: a atenção no atendimento aos clientes, valorização dos contatos pessoais e a seleção dos pratos.

Tudo foi mantido apesar do crescimento da cidade e do aumento da concorrência. É possível afirmar que o caráter familiar da organização favoreceu essa imagem, cuja projeção começa com o sucedido.

4.2 DESENVOLVIMENTO E SOBREVIVÊNCIA

O fundador, além de tratar os clientes como amigos, conhecendo seus nomes e gostos, e fazer do restaurante uma extensão da casa dos clientes, também se preocupava em oferecer novos produtos, tais como frutas que não eram encontradas em nossa região e pratos tradicionais da comida italiana. Foi o que relatou a senhora *Nara*, cliente do restaurante desde a sua fundação e bisavó da 4ª geração de clientes, e continuou dizendo: “*As crianças se fartavam, e tem muita amizade, a gente tinha muita, ele tratava a gente como se fosse da família...*”.

Vale ressaltar que, na década de 1990, muitos restaurantes brasileiros aderiram ao sistema self-service, que favoreceu a ampliação do número de clientes, mas os herdeiros não aderiram à proposta e permaneceram na mesma estratégia adotada pelo pai; buscando sempre um contato pessoal e direto com o cliente, a fim de propiciar a sensação de uma atmosfera tal que o mesmo associe o ambiente do restaurante ao seu lar. Esse tradicionalismo, termo ao qual se referem o herdeiro e clientes, é a marca do estabelecimento; explica porque um restaurante italiano, que não tinha ligação com a cultura local, tornou-se parte importante da identidade do município de Maringá. Assim, mesmo sem ter realizado grandes mudanças, a empresa sobreviveu ao longo do tempo.

Embora para alguns autores, como Lodi (1989), a sobrevivência das empresas familiares está relacionada com o contexto mundial em que: só resta as organizações se adaptarem as mudanças culturais, econômicas e políticas. Um restaurante familiar rompe esta necessidade de

transformações e com a tradição se mantém na cidade por quase 50 anos. Com mais de 49 anos de fundação e ultrapassando os 24 anos de sucessão o Restaurante Itália consolida sua estória.

4.3 SUCESSÃO NO RESTAURANTE

Após a sucessão, os filhos dividiram os trabalhos no restaurante, porém, com o tempo, o sucessor Mario passou a administrar o restaurante, o irmão se afastou dos assuntos administrativos do restaurante para se dedicar a um outro comércio, também em sociedade com o sucessor Mario. Para o sucessor Mario, o preparo para a sucessão está na vivência, no trabalho desempenhado na empresa, mesmo que esporadicamente. É o que aconteceu com ele: *“a gente foi entrando aos poucos, 14, 15 anos. A gente começou a ajudar um pouquinho até que foi intensificando”* (sucessor Mario). Isso ocorreu até o ano de 1980. Os dois filhos, na época com 21 e 22 anos, sucederam o pai na empresa, pois o restaurante era a única opção de sustento da família. A mãe, por volta de 1981, se afastou dos trabalhos na empresa. O sucessor Mario confirma isso ao dizer que:

“Ela permaneceu mais algum tempo, um ano, um ano e meio supervisionando a cozinha, mas depois, também em função da idade dela, nós resolvemos dar um caráter mais profissional no andamento do trabalho, então ela se ausentou da cozinha, daí ela se ausentou totalmente da direção do negócio”.

O fato dos filhos acompanharem os trabalhos do restaurante desde os 14 e 15 anos de idade, indica que a sucessão teve seu início na juventude dos herdeiros, os quais receberam informações e tratamentos que no futuro tiveram implicações para a troca de poder (BERNHOF, 1989). No início eles ajudavam em pequenas tarefas como no atendimento ou até mesmo no caixa do restaurante, aprendendo então o necessário para continuarem o negócio.

Com o passar de quase 25 anos de sucessão os sucessores mantiveram a estratégia do sucedido de preservar a qualidade dos alimentos e fornecer um atendimento personalizado, o que não permite atender um número grande de clientes. Para essa continuidade foi importante o papel da mãe e a permanência da cozinheira por 26 anos.

A terceira geração de sucessores trabalham esporadicamente no restaurante, porém, o sucessor Mario acredita que a sucessão, caso exista, deve acontecer por vontade deles e não por ser a única opção de sustento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso estudado demonstra a afirmação de Davel (2003), para quem a convivência familiar é responsável pela interiorização de valores e padrões de conduta, tais como: o empenho, a dedicação, o senso de dever e de responsabilidade, a perseverança, o desejo de fazer sempre melhor e de adquirir uma carreira profissional estável.

Vale ressaltar que os aspectos mencionados da empresa familiar são relevantes para a imagem da organização, bem como a contribuição da organização para a cultura local. Representam um enfoque diferenciado de outros que foram obtidos no tema empresas familiares.

Finalmente ele discorre sobre a atenção de uma empresa familiar local e, nesse sentido, são poucos os casos desenvolvidos, sendo recomendável que casos adicionais, em outros setores de atividades ou até mesmo no mesmo setor, sejam apresentados para melhor compreensão da empresa familiar e contexto local.

BIBLIOGRAFIA

- BERNHOEFT, Renato. **Desafios e oportunidades das sociedades familiares**. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- BORTOLI NETO, Adelino; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Dificuldades para a Realização da Sucessão: Um Estudo de Empresas Familiares de Pequeno Porte**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v. 08, nº 4, outubro / dezembro 2001.
- CAVEDON, Neusa Rolita. FERRAZ, Denize Luiza. **Os Diferentes Modelos de Família e de Empresas Familiares e seus Respetivos Valores: Um Olhar Sobre Empresas Comerciais em Porto Alegre**. In: Revista O&S – Organizações e Sociedade. Salvador: EAUFBFA, Vol. 10, n. 27, maio/agosto, 2003.
- DAVEL, Eduardo P. B; VASCONCELOS, João G.M. **Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileiras**, 1995. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- DAVEL, Eduardo P. B; COLBARI, Antonia. **Pesquisas sobre Organizações Familiares: Instigações e Contribuições**. II Colóquio Internacional el Análisis de lãs Organizationaliones y la Gestións Estratégica. Salvador, 16-18 de julho, 2003.
- DONNELLEY, Robert G. A Empresa Familiar. **RAE - revista de administração de empresas**. v.7, n.23, 1967. Seção: ARTIGOS. Disponível em: < www.rae.com.br> Acessado em: 17 de fevereiro.2005.
- GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A. & LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. Harvard Business School Press: Negócio Editora, 1997.
- GRZYBOVSKI, Denize, TEDESCO, João Carlos. **Empresa Familiar: Tendências e Racionalidades em conflito**. Rio Grande do Sul: Editora UPF, 2000.
- LANZANA, Antonio, COSTANZI, Rogério. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **O Processo Sucessório em Empresas Familiares. O Exemplo dos Comerciantes e o Processo no Saara**. Revista O&S. v.11, n.29. Janeiro/abril 2004.
- LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3º ed. São Paulo. Pioneira, 1989.
- LODI, João Bosco. **Fusões e Aquisições: O Cenário Brasileiro**. 1º ed. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1999.
- MACÊDO, Kátia Barbosa. **Empresa familiar no Brasil: Inserção e perspectivas no mercado globalizado**. ENAMPAD, 2000.
- MACÊDO, Fernanda, CAMPOS, Maiana Martinez, BARRETO, João Marcelo Pitiá. **Sucessão Administrativa na Empresa Familiar: Quais os fatores que influenciam positivamente e negativamente no processo sucessório e que podem ser decisivos para o futuro de uma empresa familiar?** Cadernos do SepAdm, n. 1. 2004. Disponível em <<http://www.adm.ufba.br/sucess%E3o%20administrativa%20na%20empresa%20familiar.pdf>> Acessado em 23 de fev. de 2005.
- MACHADO, Hilka Peliza Vier, NOGUEIRA, Lucas Ignatius, GRZESZCZESZYN, Géverson. **Percepções do Processo Sucessório na Visão de um Sucedido: Um Estudo de Caso**. XXIV SEMAD – Semana do Administrador. Maringá, 2004.
- MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Sucessão familiar e gênero: implicações para os estudos sobre empresas familiares**. III EGEP – Encontro Nacional sobre Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Brasília: 2003

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

ORLANDI, Eni P. **Análise De Discurso: Princípios e Procedimentos**. Campinas, SP. Pontes, 1999.

SILVA, Jader Cristino de Souza; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. **Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O caso da Organização Odebrecht**. Anais Eletrônicos, ENANPAD, 1999.

VENTURA, Luciano Carvalho. **Os empreendedores do século 21**. Revista Trevisan. V. 14, n. 153, 2001.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **A Sobrevivência da empresa familiar no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo v. 35, n. 2, p. 66-71, abril/junho 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.