



A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE PERPETUAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA BEBIDAS FRUKI S/A

Andressa Hennig **SILVA**
Universidade da Região da Campanha-URCAMP
andressahs@ibest.com.br

Maria Ivete Trevisan **FOSSÁ**
Universidade Federal de Santa Maria-UFSM
fossa@terra.com.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar a implantação do processo de governança corporativa em uma empresa familiar, contribuindo no estudo da governança nas empresas familiares. Esse tipo de organização tem importância notória na economia do país e do mundo, sendo assim apoiar-se em ferramentas objetivando a redução de conflitos, visando a sobrevivência, são extremamente necessários. O método de trabalho escolhido foi o estudo de caso, pois atende de forma mais precisa aos objetivos anteriormente propostos. Observou-se, portanto, que a empresa familiar possui muitos conflitos e problemas nos processos sucessórios e a governança corporativa fornece instrumentos capazes de alinhar os interesses globais, minimizando os atritos de e buscando a perenidade da organização.

Palavras-chave: governança corporativa, empresa familiar, estudo de caso.

1. Introdução

Bernhoeft (1989), um dos primeiros autores a atentar acerca da temática empresa familiar no Brasil afirma que uma empresa é considerada familiar quando: “tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios” (BERNHOEFT, 1989, p. 29). Entretanto, diversos autores afirmam que a identificação, muito mais do que grau de parentesco, é o que distingue a empresa como familiar (DONNELLEY, 1976; BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993).

É inegável a importância deste tipo de empresa, sendo que na realidade brasileira, autores apontam que cerca de 90%, são empresas familiares, entretanto esses dados apresentam certas divergências em, função diferentes definições que podem ser adotadas nas pesquisas (BETLEM, 1994; OLIVEIRA, 1999).

As empresas familiares possuem características peculiares, e, por vezes, deixam de aproveitar o potencial de conhecimento que possuem (BORNHOLDT, 2005; GERSICK et al., 1997; RICCA NETO, 1998). A ausência de definição interna pode ser ainda mais evidente nas empresas familiares, já que em muitos casos, os objetivos da família podem conflitar com os objetivos da empresa, colocando em risco a sobrevivência da organização. Dentre as problemáticas que atingem as empresas familiares, o baixo índice de crescimento e alto índice de mortalidade se destacam, sendo que cerca de 50% das empresas familiares alcançam a 2ª geração, e apenas 15 % sobrevivem até a 3ª geração (CASILLAS, DÍAZ e VÁSQUEZ, 2008).

A falta de profissionalização é, portanto, um dos fatores que contribui com as altas taxas de mortalidade que as empresas familiares apresentam. Conforme Resnik (1990), uma administração eficiente é fator condicionante para a sobrevivência do negócio. A ineficiência administrativa, geralmente é consequência da desqualificação profissional dos gestores, que muitas vezes são os membros da família, e não tem experiência para administrar o negócio.

A governança corporativa é um dos caminhos para respaldar o processo de profissionalização nas empresas familiares. Configura-se como um modelo de gestão que objetiva melhorar o desempenho organizacional, harmonizar os relacionamentos internos, criando instrumentos claros separando a propriedade (empresa) da gestão do negócio (caixa), reduzindo os riscos no processo de sucessão e buscando maior racionalidade na tomada de decisões (OKIMURA, 2003, MONTGOMERY et al., 2003, KOZLOWSKI, 2004, ANDRADE e ROSSETTI, 2004).

Frente ao cenário acima exposto, este estudo tem como objetivo geral apresentar o processo de implantação da governança corporativa em uma empresa familiar do setor de bebidas. E como objetivos específicos: (i) Discutir os conceitos de empresa familiar e governança corporativa; (ii) Propor um modelo de adoção da governança corporativa em empresas familiares.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, na qual são apresentados os objetivos do estudo; referencial teórico que sustenta a pesquisa abordando os tópicos referentes a: empresa familiar e governança corporativa; seguido pelo método de trabalho, a apresentação e análise dos dados, as considerações finais e, por fim, as referências.

2. Referencial Teórico

2.1 Empresa familiar

De acordo com Silva, Fischer e Davel (1999), para caracterizar uma empresa como familiar, ela deve admitir simultaneamente os seguintes atributos: propriedade, parcial ou integral, do capital; influência sobre a direção estratégica; influência ou identificação dos valores organizacionais com os da família e decisão sobre o processo sucessório.

Conforme Lethbridge (1997) existem diferentes tipos de empresas familiares:

a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (LETHBRIDGE, 1997, p. 77).

A rigor, não há uma definição de empresa familiar, contudo, grande contingente de autores que se dedicam ao estudo deste tipo de empresa concorda que uma empresa é familiar quando: a) os valores organizacionais coincidem com os valores de uma família; b) a maioria de seu controle pertence a uma ou mais famílias; c) alguns acionistas/sócios atuam como conselheiros ou diretores da organização, e por fim; d) existe mais de uma geração envolvida, mostrando a intenção de continuidade da organização. (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993; LETHBRIDGE, 1997).

Empresas familiares geralmente desenvolvem relacionamentos mais informais; seja no âmbito interno ou externo, tal fato é percebido pelo mercado, fazendo com que clientes e fornecedores depositem maior confiança, em função da possibilidade de concretizar negócios com os membros da família proprietária. Por possuírem características peculiares, é necessário que as empresas familiares identifiquem, ao longo do tempo, suas forças e suas fraquezas, com vistas a minimizar os efeitos de suas fraquezas e promover-se através de suas forças identificadas (LODI, 1993). A figura 01 tem o propósito de evidenciar as fraquezas e as vantagens das empresas familiares.

É responsabilidade do corpo gestor da organização familiar, valer-se de suas vantagens com vistas à perpetuidade da empresa e reconhecer suas fraquezas com objetivo de transformar essas em melhorias para a perenidade do negócio. Dentre as principais causas de mortalidade das empresas familiares, destacam-se: falta de profissionalização, foco em apenas um produto, inexistência de um sucessor preparado e conflitos no processo sucessório (LODI, 1993; SCHEFFER, 1995).

FRAQUEZAS	VANTAGENS
- Conflitos entre os interesses da família e os da empresa.	- Lealdade dos empregados, em função da identificação com as pessoas.
- Apropriação de recursos da organização para membros da família.	- Continuidade do negócio, pela sucessão de familiares capacitados e competentes.
- Falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros.	- Sistema de decisão mais rápido.
- Resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança.	- Sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais.
- Emprego e promoção de parentes por nepotismo, em detrimento da qualificação profissional.	- Maior humanismo nas relações e permanência em função das sucessões, dos valores fundacionais e visões pessoais dos dirigentes.

Figura 1- Fraquezas e vantagens das empresas familiares

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Lodi (1973)

2.2 Governança corporativa

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003) a governança corporativa Brasil começou em 1994 com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA) que passou a partir de 1999 para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sendo considerado uma maneira de lidar com os conflitos entre a estrutura de poder nas empresas.

Os objetivos traçados da governança corporativa que podem ser adotados para as empresas familiares estão na criação de instrumentos claros de facilitador de relacionamento de seus acionistas. A governança corporativa é uma das estratégias mais atuais para a profissionalização da gestão das empresas familiares. Tendo em vista a complexidade subjacente às relações afetivas e financeiras emerge a necessidade da busca de novos conhecimentos (BORNHOLDT, 2005).

Ventura (2000) supõe que para que as empresas familiares continuem fortes e saudáveis, atuando no mercado de alta competitividade, necessitarão adotar os mecanismos ou órgãos de governança corporativa, uma vez que precisam ser dirigidas, controladas e devem prestar contas de seus procedimentos. A transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados auxilia na administração de muitos dos conflitos típicos de empresas familiares. Bornholdt (2005) afirma que a epistemologia da palavra governo metaforicamente está associada ao ato de conduzir uma embarcação através de mares revoltosos de um porto a outro de forma segura. Governo de forma geral é sinônimo de direção, comando, gerência, enfim controle sobre um empreendimento. A prática da governança corporativa intenta analisar formas e caminhos para criar critérios de convivência harmoniosa e separação entre as partes envolvidas na sociedade: propriedade, família e gestão (BORNHOLDT, 2005).

Segundo Shleifer e Vishny (1997), a governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela estabelece

os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.

O papel da governança corporativa é facilitar as relações de poder, desenvolvendo mecanismos diferenciados de comunicação e o afastamento da propriedade/acionista. Os fundamentos de uma estrutura organizacional de governança familiar são constituídos por princípios de equidade, transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e social tanto com a empresa quanto com as famílias e, tendem a reduzir os conflitos (BERNHOEFT; GALLO, 2005; BORNHOLDT, 2005; LEONE, 2005; LODI, 1998; OLIVEIRA, 1999). Como resultado da implantação da governança corporativa, espera-se que o alinhamento dos interesses na organização converta em possíveis reduções de custo e também no aumento do valor das companhias (SILVEIRA, 2004).

Um modelo de governança bem estruturado deverá definir claramente o papel de cada membro que faz parte desta dinâmica e aprimorar o processo decisório da alta gestão, em que se lida com os órgãos de governança, conselhos, comitês, regimentos internos e códigos de boas práticas. O importante é criar mecanismos para fazer com que as decisões sejam tomadas no melhor interesse dos acionistas, consequentemente, no melhor interesse de longo prazo da empresa familiar (BORNHOLDT, 2005; BERNHOEFT; GALLO, 2005).

O desenvolvimento da empresa familiar está sujeito a sua capacidade de se adequar às novas realidades impostas, seja pela estrutura familiar ou quanto ao próprio negócio. Apostar no desenvolvimento da governança corporativa significa profissionalizar a empresa, prevendo a resolução dos conflitos; subjacente a essa profissionalização está a substituição total dos membros familiares ou a modificação no sistema de gestão através da qualificação dos herdeiros (LODI, 1993).

3. Procedimentos Metodológicos

A estratégia de estudo de caso é adotada nesta pesquisa, por atender, de maneira mais apropriada, aos objetivos do estudo, bem como permitir entender fatos sociais, compreendendo assim suas singularidades (MICHEL, 2005). A utilização desta estratégia justifica-se quando é possível estudar os fenômenos em seu ambiente natural, e, também quando há pouco repositório prévio de conhecimento sobre o assunto em questão (BENBASAT; GOLDSTEIN e MEAD, 1987).

Segundo Triviños (1987, p.11), o valor peculiar do estudo de caso está em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” Este estudo de caso de caráter único teve como cenário de pesquisa uma organização familiar, que atua há cerca de 87 anos no mercado do Rio Grande do Sul, no ramo de bebidas.

O esforço de coleta dos dados foi realizado através de entrevistas individuais semi-estruturadas, observação direta e pesquisa documental. Foram realizadas entrevistas com cerca de 20 indivíduos, integrantes do quadro da organização. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas. A coleta de dados também se concretizou através de

pesquisas no site da empresa e demais documentos institucionais, assim como através da técnica de observação direta na rotina organizacional.

3.1 Estudo de caso

A Bebidas Fruki S/A, foi o objeto escolhido de maneira intencional como cenário desta pesquisa. A Fruki é uma empresa de administração familiar, com cerca de 87 anos de história, possui um parque industrial de aproximadamente 25 mil metros quadrados de área construída e uma capacidade anual de cerca 300 milhões de litros de bebidas, atingindo 13% do mercado de refrigerantes, 17% do mercado de água mineral e 35% do mercado de repositor energético no estado do Rio Grande do Sul, conta com cerca de 680 profissionais. Esses números distinguem a empresa como a maior indústria regional de refrigerantes do estado do Rio Grande do Sul.

A matriz e o parque industrial estão instalados no Município de Lajeado, a empresa também conta com Centros de Distribuição, nos municípios de Osório, Santo Ângelo, Pelotas, Cachoeirinha e demais Centros de Vendas nas cidades: Santa Maria, Santa Cruz do Sul e São Leopoldo. Fundada em 1924, na cidade de Arroio do Meio, pelo Sr. Emílio Kirst, com o propósito de garantir o sustento da família, a razão social da empresa era Kirst & Cia Ltda. Atuava na produção de bebidas como: cerveja preta e branca, limonada, guaraná, água de mesa, água tônica, refrigerantes diversos, xaropes e laranjada, ostentando a marca Bella Vista. A empresa continuou pequena por muitos anos, quando em 1971, diversas mudanças foram impulsionadas juntamente com a entrada da 3ª geração da família.

No ano de 1971, a empresa transfere suas instalações para o município vizinho Lajeado/RS, modifica sua razão social, sua marca e redefine seu mix de produtos. Durante todos esses anos, a empresa foi crescendo lentamente, mas com solidez. As instalações da indústria, hoje se destacam pela alta tecnologia, as linhas de engarrafamento são completamente automatizadas e contam com tecnologia europeia de ponta, tornando a Fruki uma referência para todo o setor industrial de bebidas. Foi pioneira na aquisição de novas tecnologias, maquinário, computadores e na instalação da estação de tratamento de efluentes no ano de 1988. Sempre buscando investimentos e visando à ampliação de seu mix de produtos, no ano de 2001, lança, no mercado, a linha de água, sob a marca Água da Pedra nas versões natural e com gás, e, no ano de 2002, também acontece o lançamento do repositor energético Frukito, além dos refrigerantes que já faziam parte do portfólio de produtos.

Após 87 anos no mercado, alcançou o terceiro posto de refrigerantes no mercado gaúcho. A Fruki vem, ao longo desses anos, conquistando diversos prêmios e certificações, com destaque à certificação conferida pelo SENAI, de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), que visa garantir a segurança alimentar, e a conquista do troféu ouro no ano de 2011 no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Também no ano de 2011, foi eleita uma das 30 melhores empresas para trabalhar do estado, através de pesquisa realizada pela revista Amanhã.

3.1.1 A implantação da governança corporativa

A Fruki começou o processo de governança corporativa no ano de 2005, com auxílio de consultoria especializada passou a fazer parte no IBGC (Instituto Brasileiro de

Governança Corporativa). Conforme narrativa do entrevistado 17, “começamos um trabalho de governança em 2005, assinamos acordo em 2007. Agora a gente está revisando e isso tudo faz parte deste acordo”. No ano de 2007, foi assinado o Acordo de Acionistas, após dois anos de discussão com os 21 acionistas, cônjuges e herdeiros, com o objetivo de implantar a governança corporativa, por meio de regras claras de inter-relacionamento entre família, acionistas e empresa. Além disso, foram definidos critérios para a sucessão e permanência de familiares na empresa, também foi instituído o Conselho Administrativo.

Os relatos que seguem evidenciam que a adoção da governança corporativa foi determinante para a sobrevivência e profissionalização da organização. A criação de holdings e a eliminação das pessoas físicas facilita a gestão do negócio.

A nossa empresa não tem mais sócio pessoa física, temos 4 holdings e uma holding controladora já elimina as Pessoas Físicas. Então, elegemos a diretoria que faz a gestão. Das holdings, se forma o conselho. Da minha holding, eu sou um conselheiro, a minha filha Aline indicou um conselheiro externo para a holding deles. Um neto do fundador é conselheiro de outra holding, e um dos acionistas é o outro conselheiro. Nós nos reunimos e fazemos a avaliação da empresa. Essa nossa estrutura societária está funcionando muito bem (entrevistado 1).

O motivo de a empresa estar dando certo, eu acredito muito que seja a governança corporativa. Acho que todo negócio independente de qual seja tendo gestão dá certo. A Fruki tem traçado esse caminho, a gente está no mercado há muitos anos, faz 87 anos e estamos aí e eu creio muito nessa questão de gestão, governança corporativa, que se implantou na empresa e que torna ela muito sólida (entrevistado 32).

A governança corporativa foi instituída na Fruki, visando otimizar as relações e promover a profissionalização da empresa, corroborando com Bornholdt (2005), que afirma que a implementação da governança normalmente inicia em função do planejamento estratégico. Conforme Bornholdt (2005), a governança corporativa quando mais cedo instituída, maiores serão as chances de perpetuação da empresa. Apesar de esse processo ter demorado a acontecer na Fruki, ou seja, foi instituído quando a empresa já tinha 81 anos, apresenta resultados positivos, contribuindo para a permanência e solidez do negócio.

3.1.2 Proposta de modelo de governança corporativa

Conforme apresentado anteriormente a governança corporativa é um caminho que respalda a profissionalização nas empresas familiares, contribuindo para a perpetuação do negócio. Governar uma empresa familiar significa saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização. Gerenciar as diferenças de interesse entre familiares e demais indivíduos envolvidos no processo de gestão empresarial e, gerir os conflitos que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição de uma instituição.

O processo de governança corporativa deve ser estruturado com certa racionalidade, pautado em discussões para que possa ser posto em prática com fidedignidade e fazendo cumprir o que foi estabelecido. Portanto, propomos o modelo de governança, seguido pela unidade de análise estudada.

Conforme Bornholdt (2005), todas as decisões devem estar pautadas em questões ética, e em princípios que norteiam a cultura da organização. Indicar os participantes do conselho de família, no caso da família ser muito extensa, para dar início as negociações e definições internas. É importante que todos os participantes deste conselho se informem e profissionalizem, indicando-se o IBGE (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), para respaldar este processo, pois promove palestras e encontros com intuito da troca de experiências entre empresas familiares.

Segundo Bernhoeft e Gallo, (2004) o conselho de família possui as seguintes atribuições:

- Fixação de diretrizes estratégicas para retorno de capital;
- Intermediação das transações acionárias entre sócios e com terceiros;
- Gestão do acordo societário;
- Fazer cumprir o código de ética da empresa;
- Gestão dos aspectos relacionados a venda, aquisições e fusões;
- Indicar representante no conselho administração;
- Administrar o processo sucessório;
- Avaliação do desempenho financeiro e econômico da empresa;

Nas reuniões do conselho de família através de votações é preciso deixar claro e registrado as decisões sobre entrada, permanência, desenvolvimento de carreira e saída de membros da família na gestão do negócio, indicando que caso não obtenha determinado desempenho e grau de instrução, não poderão assumir determinados cargos. Após, por meio de votação alcançar um acordo, deve-se redigir o regimento interno, o qual deverá ser enviado a todos os acionistas e familiares, informando assim tais normas. Sendo que os profissionais familiares que já fazem parte do negócio, ou possuem tal ambição assinem o termo de compromisso, aceitando tais normas.

Após tais definições, indica-se os conselheiros administrativos, que podem ser familiares, ou profissionais do mercado. É interessante que este conselho conte não apenas com profissionais da família, ou seja, que exista a indicação de algum conselheiro externo, para minimizar possíveis conflitos, bem como a busca da racionalidade na tomada de decisões estratégicas. Por fim, as assembleias dos acionistas deverão acontecer semestralmente, informando estes a cerca do desempenho, dos indicadores, e do retorno que a empresa está alcançando. A figura que segue, demonstra um modelo de estrutura da implantação da governança corporativa.

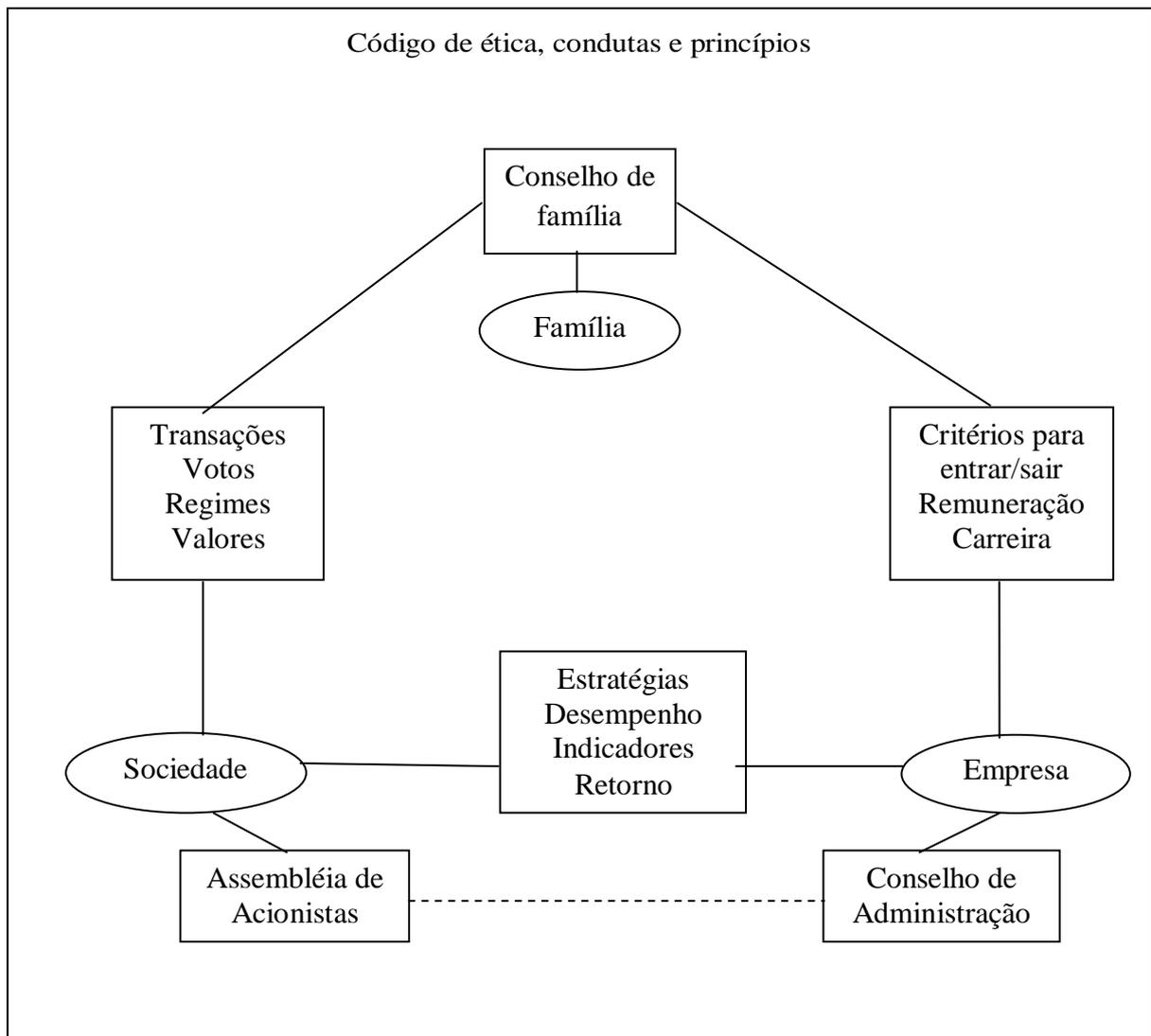


Figura 2 - Esquema de governança corporativa em empresas familiares

Fonte: Bornholdt (2005, p. 22)

Este modelo de governança corporativa pode ser aplicado a toda e qualquer empresa familiar que busca sua profissionalização. Entretanto, é importante ressaltar a necessidade e vontade do comprometimento coletivo com a casa, pois caso não se consiga demonstrar a importância e a necessidade da implantação da governança, conflitos e boicotes podem emergir, resultando no fracasso da implantação e consequentemente fracasso do negócio.

Conclusões

Este estudo teve como objetivo principal apresentar o processo de implantação da governança corporativa em uma empresa familiar do setor de bebidas, o qual foi atendido na seção 3.1 protocolo de estudo de caso, evidenciando como foi a implantação da governança corporativa na empresa Bebidas Fruki S/A. Os objetivos específicos anteriormente propostos: (i) Discutir os conceitos de empresa familiar e governança corporativa, foi atendido nas seções 2.1 e 2.2. (ii) Propor um modelo de adoção da governança corporativa em empresas familiares, este objetivo foi atendido na seção 3.1.2 denominada Proposta de modelo de governança corporativa.

Os conflitos advindos das relações familiares e empresariais influenciam diretamente as operações da organização, podendo afetar negativamente seu desempenho no mercado. Observou-se, portanto, que a governança corporativa configura-se como uma forma de gestão cujo papel é facilitar as relações criando mecanismos diferenciados de comunicação, separação da propriedade/acionista, estabelecimento de regras claras de entrada, permanência e saída de familiares no negócio, deixando com que os interesse pessoais fiquem em segundo plano e promovendo os interesses no negócio.

A sobrevivência das empresas familiares esta condicionada a profissionalização, caso não consigam se profissionalizar essas organizações estão sujeitas ao declínio e conseqüentemente ao fracasso, visto os altos índices de mortalidade em empresas familiares. Portanto, a governança corporativa é uma ferramenta que visa respaldar a profissionalização nas empresas familiares, com vistas a garantir sua sobrevivência.

É importante ressaltar que quanto antes implantada, a governança corporativa concede maiores chances de perpetuação da empresa. Muito embora, mesmo tardia a implantação na empresa estudada, pois está já estava há 81 anos no mercado, tem apresentado resultados positivos, contribuindo para a permanência e solidez do negócio.

Como limitações do estudo, por ser um estudo de caso as conclusões aqui encontradas não podem ser generalizadas, e justamente por se tratar de empresas familiares, os resultados não se aplicam a outros tipos de organização. Como sugestão de futuros estudos, propõe-se um estudo de caso múltiplo comparando a implantação da governança corporativa em diferentes empresas familiares, para que assim então, generalizações sobre o tema possam ser inferidas.

Referências

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. *Governança Corporativa – fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARRETO, E. *Estilos gerenciais e o impacto das organizações*. 2003. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.
- BERNHOEFT, R. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. *Governança na Empresa familiar – poder – gestão e sucessão*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BETHLEM, A. *A empresa familiar: oportunidades para pesquisa*. Revista de Administração. São Paulo, v. 29, n.4, p.88-97, out./dez. 1994.

- BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar – implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CASILLAS, J; DÍAZ, C; VÁZQUEZ, A. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DONNELLEY, R. *A Empresa Familiar*. São Paulo: Abril, 1976.
- GERSICK, K. et al. *De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio, 1997.
- KOZLOWSKI, W. *Breves notas de governança corporativa acertam do conflito de interesses na sociedade anônima*. In: CANTIDIANO, L.L.; CORREA, R. *Governança corporativa: empresas transparentes na sociedade de capitais*. São Paulo: Lazulli, 2004.
- LETHBRIDGE, E. *Tendências da Empresa Familiar no Mundo*. In: Revista do BNDES, v. 1, n.1, pág. 185-199, 1997.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MONTGOMERY, C.; KAUFMAN, R. *The board's missing link*. Harvard Business Review, v. 80, n 3, Mar. 2003.
- OKIMURA, R. T. *Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil*. São Paulo: FEA/USP, 2003.
- OLIVEIRA, D. *Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICCA NETO, D. *Da Empresa Familiar à Empresa Profissional*. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.
- SCHEFFER, A. *Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar*. Revista de administração, São Paulo v. 30, n.3, p. 80-90, 1995.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. *A Survey of Corporate Governance*. The Journal of Finance, v. LII, 2, p. 737-783, jun. 1997.
- SILVA, J.; FISCHER, T.; DAVEL, E. *Organizações familiares e tipologia de análise: O caso da organização Odebrecht*. In: XIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- VENTURA, L. *A empresa e a sucessão*. In: Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. São Paulo: Maltese, 1993.