

## DESAFIOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO E PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Julianna Santolin de Aguiar Magdaleno<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo tem por finalidade o estudo sobre os desafios encontrados pela área de Recursos Humanos em uma empresa do âmbito familiar, localizada na Baixada Fluminense - Rio de Janeiro. Foram realizadas entrevistas com membros da direção da empresa, gestor de RH e funcionários. Nas entrevistas obteve-se o relato da história da fundação da empresa, seu comportamento perante o mercado competitivo e compreensão dos desafios encontrados na implementação da área de RH e no processo sucessório.

**Palavras-chave:** recursos humanos; empresa familiar; processo de sucessão.

### ABSTRACT

This article aims to study the challenges faced by department of Human Resources in a family business located in the Baixada Fluminense - Rio de Janeiro. Interviews were conducted with members of company management, HR manager and employees. In the interviews we could obtain information of the history of the founding of the company, its behavior in the competitive market and understanding of the challenges encountered in implementation at department of HR and succession process.

**Keywords:** human resources; family business; succession process.

## 1. INTRODUÇÃO

Grande parte dos empreendimentos no mundo inteiro pertence a grupos familiares ou a indivíduos com sólidas relações familiares. No Brasil, micro e pequenas empresas geralmente são empresas familiares, sendo de propriedade e administradas pelos membros de uma mesma família. De acordo com dados do SEBRAE (2010), estima-se que as empresas familiares, nascentes ou em outros estágios do seu ciclo de vida, sejam responsáveis por 85% dos empreendimentos, representando aproximadamente 6,3

---

<sup>1</sup> Graduada em Tecnologia de Recursos Humanos. Uniabeu Centro Universitário. juliannasantolin@hotmail.com

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

milhões de empresas. Porém, muitas delas não sobrevivem à sucessão para a segunda geração. Isso se deve a inúmeros fatores.

Na realidade, essas empresas iniciam suas atividades constituídas como uma extensão da família de cada empreendedor. Parte-se da premissa de que parentes não irão “roubar” e ainda ajudam a “tomar conta” dos negócios e dos demais funcionários. Acredita-se também que a parentela não reivindicará grandes salários, por possuir privilégios e emprego vitalício.

Surge um problema quando os parentes envolvidos não conseguem separar a vida pessoal da profissional, quando não possuem funções definidas e claras e, principalmente, quando não possuem capacidade para ocupar seus cargos. Outras oportunidades surgem ao ser detectado que é necessário tornar efetiva a missão que a família tem para a empresa, gerando melhoria nos processos e controle da empresa.

Muitos empreendedores são os responsáveis por todas as áreas que são estratégicas em uma empresa. Desejam manter tudo sobre seu controle, acreditando que só assim conseguirão atingir seus objetivos. Encontramos ainda muitas empresas familiares que trabalham de forma arcaica, nas quais o empreendedor pensa estrategicamente, mas não age como tal. Tudo pode começar a desandar quando a empresa cresce e parece quase que impossível continuar o pequeno grupo familiar a manter o controle de tudo.

Várias consultorias de RH específicas em sucessão familiar têm se empenhado em ensinar aos empresários-empresários como reger as relações família/empresa, como preparar os herdeiros e sucessores para que a transição entre gerações possa ocorrer de forma positiva. Além disso, é de suma importância adequar essas empresas para a nova realidade de um mercado globalizado e competitivo. Sair do estado de estagnação, motivado pela razão do “sempre foi assim” e gerar um processo de inovação. A sucessão deve ser tratada como um processo, não como um evento.

A gestão familiar pode representar uma vantagem competitiva da empresa em relação a seus concorrentes. Basta que a mesma seja eficaz, preparada para reagir às turbulências externas e internas de forma apropriada e oportuna para manter-se ativa, organizada e lucrativa.

Para isso, torna-se necessária a formulação, desenvolvimento, aplicação e validação de um modelo adequado de gestão e de estrutura organizacional, que faça

com que a organização se eternize após a sucessão. Vários exemplos de sucesso na sucessão podem ser citados, como o Grupo Votorantim, que está no processo de transição de poder para a quarta geração e é o maior grupo industrial brasileiro. Assim como a Sul América Seguros, que tem mais de cem anos e é líder no ramo. O grupo Ypióca, empresa familiar mais antiga do país, uma das maiores fabricantes de cachaça do mundo, líder na produção de aguardente de origem no Brasil, com faturamento de R\$200 milhões por ano, planeja desde os anos 90 a sucessão para a quinta geração. Dos sete filhos do atual presidente, cinco já atuam no grupo em cargos estratégicos e estão preparados para assumir a gestão quando o patriarca se aposentar.

Chega um momento em que o fundador reconhece que atua numa área muito limitada de mercado e que poderia implementar melhorias na empresa. Ter percepções de que é necessário remodelar a estrutura organizacional, definir visão e missão, planejar e preparar a sucessão consciente que esse objetivo só será alcançado por meio das pessoas, e que muitas das vezes virão de fora, já é um enorme passo por parte do empreendedor.

A partir do exposto, o objetivo desse artigo é identificar os principais desafios da implementação da área de Recursos Humanos e a sua importância na sucessão de empresas no âmbito familiar. Para tanto, foi utilizado um estudo de caso de uma empresa familiar no ramo de indústria e comércio de plásticos, localizada na Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro.

## 2. CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR

Para alguns dos autores pesquisados, uma empresa é considerada familiar apenas quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração a outra.

Lodi (1993) aponta que “no conceito de Donnelley, a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.” Logo, a empresa de um fundador sem herdeiros não seria considerada familiar, assim como aquela onde a família apenas investe. Lodi ainda complementa que

a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. (*ibidem*, p.5)

Ricca (1998) considera como familiar a empresa em que a família detém o controle por no mínimo duas gerações e onde haja interesses tanto em relação a políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família.

Entretanto, para a maioria dos autores consultados, uma empresa familiar se caracteriza como tal por ter em sua gestão a família fundadora, não demonstrando restrições ao fato de já ter ocorrido ou não sucessão. Para Longencker *et al.*(1997) uma empresa pode ser considerada como familiar se for controlada, ou se tiver envolvimento, de dois ou mais membros de uma família.

No presente estudo foi adotado o conceito de que uma empresa é familiar desde a sua primeira geração, desde que uma ou mais famílias detenham o controle do negócio e participem de sua gestão. Também se enquadra nessas condições a empresa familiar que passa pelo processo de sucessão de comando, definição essa da maioria dos autores, exceto se vendida a terceiros ou extinta antes que ocorra a sucessão.

### 3. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Siqueira (2010, p. 159) diz que é dos sonhos que nascem as empresas. Sonhos esses que vão em busca de reconhecimento social, autoafirmação, oferecimento de produtos e serviços diferenciados aos clientes.

O mesmo autor ainda acrescenta: “Os empreendedores não apenas sonham, mas transformam o que visualizam em realidade, fazem as coisas acontecerem.” (*ibidem*)

Muitos empreendedores, em busca de apoio e segurança, envolvem dois ou mais membros da família no funcionamento dessa empresa. Outro motivo muito comum é o de ajudar algum ente que se encontra disponível no mercado.

Cerca de dois terços dos adultos ativamente envolvidos em empreendedorismo procuram, por sua própria vontade, concretizar uma oportunidade de negócio atraente. Por outro lado, metade desses indivíduos voltou-se para o empreendedorismo em função de uma necessidade, ou seja, não têm condições de encontrar qualquer outro trabalho

que lhes pareça conveniente. A maioria dos novos negócios é aparentemente implantada a partir de recursos financeiros oriundos da própria família.

Para Siqueira (2010), a empresa familiar nos leva a reflexões sobre a vida e a morte das organizações. Tudo porque, em uma organização familiar, o dono do negócio é alguém que pode simultaneamente ser produtivo e prejudicial (*ibidem*, p.160). Muitas empresas familiares de sucesso no mercado não suportaram sobreviver sem seu fundador, ou ainda, sobreviveram à sucessão mas não conseguiram se manter. De acordo com Longenecker *et al.*(1997), “em sua cultura e tomadas de decisões, por exemplo, observamos um misto de valores familiares e empresariais.”

Quanto à classificação de empresas familiares, os autores pesquisados tipificam de várias formas. Destaca-se aqui a tipificação de Longenecker *et al.* (1997), que consideram que

a cultura de uma empresa familiar inclui três segmentos: a cultura de negócio (por exemplo, paternalista), a cultura de família (por exemplo, patriarcal) e a cultura de condução da empresa ou do conselho de diretoria (por exemplo, conselho que apenas oficializa as decisões já tomadas). (*ibidem*, p.152)

Ricca (1998) ressalta que o valor mais importante de uma empresa familiar é a família, pois é justamente ela quem irá dar a identidade, o orgulho, costumes e tradições, que serão imprescindíveis para o sucesso ou não de uma empresa familiar.

## 4. PROCESSO DE SUCESSÃO

Garcia (2001) conta que há muita diferença entre famílias nas quais os filhos participam do desenvolvimento da empresa daquelas em que os filhos somente algum tempo depois vão trabalhar com seus pais. Ele afirma que no primeiro caso, os filhos sabem como a empresa foi construída, passaram juntos com seus pais por todos os sacrifícios e esforços, dando mais valor ao bem da família. Inclusive, posteriormente, ainda tendem a ter o respeito por parte dos funcionários, pois estes também observaram ao longo dos anos o interesse por parte dos possíveis sucessores. Já soa diferente aquele filho que mantém distância por longo período. A postura torna-se diferente. Vale lembrar que muitos empreendedores se empenham tanto em deixar um legado que se

esquecem que é necessário dar atenção à família, podendo configurar uma situação na qual filhos crescem sem ter o pai presente e que culpam a empresa por tal fato. Neste caso, Garcia sugere duas possibilidades: “esses filhos saberão como ganhar a própria vida ou se tornarão dependentes do que a família e a empresa lhes proporcionarem.” (*ibidem*, p.23).

Segundo Garcia, “o ingresso dos filhos na empresa representa um novo momento para as famílias empresárias.” (*ibidem*, p.24). Esse marco é um misto de adaptações e expectativas, e é possível que surjam aí conflitos de gerações. Esses conflitos geralmente são causados pela confusão quanto às relações dentro e fora da empresa. Problemas de um e de outro são misturados, havendo dificuldade em separar o âmbito profissional do âmbito familiar. Além disso, temos a questão das cobranças que serão intensificadas aos filhos ingressantes. Todos esperam que os filhos sucessores mostrem-se capazes de assumir quando o fundador se afastar. Garcia ressalta que os filhos estão propensos a trazer novidades tecnológicas e a se adequarem às transformações do mercado.

O segundo marco citado por Garcia se refere ao casamento dos filhos sucessores e o quanto pessoas que irão adentrar na família poderão influenciar e interferir nos negócios e no poder de decisão do outro. Os cônjugues são denominados por Garcia como agregados, “são pessoas que vêm de outra formação, com valores diferentes daqueles reverenciados pela família que os acolhe, com padrões de vida ou ambições diferentes.” (*ibidem*, p.26)

A dedicação e competência dos sucessores são fatores importantes, mas temos que considerar questões de perfil para gerenciamento. O fardo assumido pelos sucessores pode ser além do que aguentam, prejudicando o crescimento da empresa.

É importante que os sucessores planejem sua carreira. É muito interessante o rodízio de funções e áreas, tendo em vista um conhecimento generalizado e compreensão do negócio como um todo.

O processo de sucessão possui sete estágios, conforme Longenecker *et al.* (1997) esses estágios, variam de estágio pré-empresarial a estágio maduro de sucessão.



**FIGURA 1:** Modelo de sucessão em uma empresa familiar.

Fonte: Longenecker *et al.* (1997, p.148)

Os autores apontam que a sucessão é “um processo longo e exaustivo de preparação” e, ainda, “um processo que se estende durante anos e frequentemente décadas”. (*ibidem*, p.146-147)

## 5. IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE RH EM EMPRESAS FAMILIARES

A maioria das empresas familiares de pequeno e médio porte não possui uma área de Recursos Humanos estruturada, ou profissionais específicos para isso. O planejamento, controle e condução do processo de gestão de pessoas são de extrema importância, principalmente se levado em consideração que são as pessoas as responsáveis pelo diferencial competitivo nas organizações.

É comum, quando empresas familiares iniciam suas atividades, encontrarmos o setor de Departamento Pessoal terceirizado por um escritório de contabilidade. Conforme o crescimento acontece, surge a necessidade de introduzir a área de Recursos Humanos dentro da empresa para que se tenha um maior controle. Contudo, Departamento Pessoal é apenas um setor da área de Recursos Humanos, que é uma área vasta e de suma importância no contexto organizacional.

A área de Recursos Humanos se configura nas empresas familiares de forma semelhante às outras, uma área de onde partirá as mudanças organizacionais, de modo a alinhá-las à estrutura necessária para o alcance de metas, de acordo com a visão e

missão da empresa. Além disso, faz parte do escopo da área o desenho de cargos e salários, descrição dos cargos, desdobramento de metas para outras áreas de acordo com os objetivos da organização. Não podem ser esquecidos o acompanhamento de saúde e segurança do trabalho, questões trabalhistas e sindicais, gestão de benefícios, avaliação de desempenho e o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, de modo a manter um clima organizacional propício ao desenvolvimento da mesma.

Embora devesse ser uma área direcionada para a estratégia, por ser muito sensível às mudanças que ocorrem na organização, nem sempre é esta a imagem que a área passa às pessoas. Justamente costuma a ser o ambiente mais repleto de incertezas, restrições, ameaças e oportunidades de todo o tipo. Estrategicamente falando poderíamos incluir no escopo da área de Recursos Humanos a Gestão do conhecimento, que deverá estar inserida nos planos de treinamento e desenvolvimento e ter em vista qual o caminho que a organização pretende seguir.

De acordo com Mazzante (2005), a área de Recursos Humanos é responsável pelo planejamento estratégico periódico, pelo desenvolvimento de ferramentas, pelo trabalho de união do grupo e de reuniões periódicas com acionistas e herdeiros a fim de desenhar o melhor para a empresa e abordar pontos conflitantes.

Para que isso aconteça efetivamente, é necessário que a área de Recursos Humanos tenha a percepção necessária para orientar o processo de sucessão, de modo que as suas funções estejam alinhadas ao propósito da empresa, dando suporte necessário à estratégia do negócio.

## 6. O ESTUDO DE CASO

No presente estudo de caso foi utilizado um método de levantamento de dados e informações por meio de entrevistas não estruturadas com membros da direção, gestor de Recursos Humanos e funcionários de uma empresa familiar, no ramo de indústria e comércio de plásticos, localizada na Baixada Fluminense – Rio de Janeiro.

A expectativa era de se obter relatos a respeito da história da empresa, incluindo sua fundação, o envolvimento dos familiares, conflitos que surgiram e as perspectivas e percepções dos funcionários integrantes ou não da família.

Além disso, uma entrevista com o gerente de Recursos Humanos visava o levantamento de informações quanto a implementação da área, desafios encontrados e processo de sucessão.

Segundo Barros (2007, p.109), o pesquisador que se utiliza da técnica de entrevista consegue maior flexibilidade, oportunidade de observar atitudes, reações e condutas durante a entrevista, obtendo assim dados mais relevantes e precisos sobre o objeto de estudo.

A empresa estudada foi fundada no ano de 2000, em uma cidade da Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de ser uma empresa recicladora de plástico e tendo como principal matéria-prima o PET (Polietileno Tereftalato) pós-consumo grau alimentício.

Apoiando a revalorização do PET pós-consumo, a empresa estimula a coleta seletiva deste tipo de material evitando o descarte deliberado na natureza, já que este, quando dispensado no meio ambiente, leva muitos anos para a decomposição. O produto gerado é a resina PET PCR (Pós-Consumo Reciclada), que poderá ser utilizada para inúmeras aplicações, como a fabricação de embalagens de diversos segmentos, inclusive alimentício; sendo a primeira empresa no Brasil a ter seu produto aprovado pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para uso na área alimentícia. Esta empresa também é certificada pelas normas de sistema de qualidade ISO 9001. Esta empresa faz parte de um grupo que atua há 30 anos na área de transformação e comércio de produtos plásticos e tem como missão oferecer resina PET reciclada segura e de qualidade, que atenda à diversidade de mercados e promova a saudável consciência ambiental e social, visando ser a maior e melhor empresa nacional no fornecimento de resina PET reciclada destinada ao segmento de embalagens.

Como valores, a empresa adota políticas e suas decisões se apoiam na integridade, valorização e respeito ao ser humano, qualidade e excelência, responsabilidade ambiental e senso de união entre seus colaboradores, fornecedores e clientes.

Em 2000, quando iniciou suas atividades, a empresa contava com aproximadamente 10 colaboradores, um diretor, um gerente, supervisores/líderes, funcionários responsáveis pela administração, manutenção e produção. Desse grupo, quatro pessoas ainda mantêm vínculo direta ou indiretamente com a empresa. Dois

funcionários ainda permanecem ativos, um tornou-se prestador de serviços e outro foi remanejado para outra empresa do grupo, no exterior.

Hoje, a empresa conta com aproximadamente 200 funcionários, gerando empregos e oportunidades no local onde atua.

## 7. ANÁLISE DOS DADOS

Foi relatado por funcionários mais antigos que a empresa iniciou suas atividades precariamente, havendo somente um enorme galpão com maquinários a serem montados para o início da produção. Foram meses difíceis até a empresa se estabilizar no local e organizar-se fisicamente. Sentem-se orgulhosos de terem participado desse marco e satisfeitos por ainda continuarem na empresa. Não demonstraram interesse em sair da empresa. Declararam que alguns profissionais que passaram pela direção e gerências da empresa não detinham necessário conhecimento para o exercício eficaz de suas atividades, inclusive citaram questões de postura dos mesmos. O processo seletivo de tais foi baseado em indicações.

Atualmente o organograma da empresa é disposto de duas gerências abaixo do diretor/fundador: Produção, que acumula funções de Portaria, Motoristas e Almoxarifado, e Financeiro, que acumula as funções de Recursos Humanos, Segurança do Trabalho, Gestão da Qualidade, Contabilidade, Compras e Financeiro. Entre eles, há dois assessores de diretoria, cargos estes ocupados pelo filho do fundador e por uma pessoa de confiança da família, que há muitos anos trabalha no grupo.

O sucessor principal é visto como um profissional qualificado e com gestão muito parecida com a do pai. É formado em Engenharia de Produção. Dividem suas tarefas entre essa empresa e em outras duas, uma em outro Estado e outra em outro País da América do Sul. Também há no grupo a irmã e outro filho do fundador, voltados para gerência das unidades fabris situadas na região Nordeste. Funcionários sentem-se satisfeitos com decisões tomadas pelo sucessor. Dizem que o processo de sucessão é “tranquilo” e “calmo”.

Quando a empresa iniciou, a área de Recursos Humanos não existia, e processos como o de recrutamento e seleção eram feitos por uma profissional administrativa, recém-formada em Administração, que também era responsável por Compras e

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

Financeiro (atual gestora da área do Financeiro). O departamento de pessoal era terceirizado, sendo realizado por um escritório de contabilidade. Por ficar “sobrecarregada” de atividades, foi contratada uma colaboradora responsável por compras e uma telefonista para que pudessem ajudá-la. A tarefa de recrutar e selecionar novos colaboradores passou a ser responsabilidade dividida entre ela e o gerente e líderes de produção.

Viu-se necessária a implantação da área de Recursos Humanos a partir do momento em que a produção aumentou subitamente, alavancando o crescimento da empresa e tornando-a líder no mercado em seu negócio. Foi trazido para dentro da empresa o Departamento Pessoal. A idéia era ter um controle maior relativo aos gastos com funcionários. A primeira responsável pela área de “Recursos Humanos” na empresa foi a telefonista, uma universitária e sem experiência na área. Tempos depois, após insucesso nessa tentativa de implantação, foi contratado um gestor com alguma experiência da área.

A história relatada em unanimidade, relacionada à área de Recursos Humanos, foi a de uma técnica química, lotada no laboratório, que após gravíssima discussão com sua gestora, foi remanejada para o setor de Logística para não ser dispensada. Também tendo problemas de empatia com os colegas e gestor, foi novamente remanejada, desta vez para a área de Recursos Humanos, onde ficou por dois anos, até ser acusada de ser um dos responsáveis pela imagem ruim que a área de Recursos Humanos tem, pelo fato dos colaboradores serem tratados com indelicadeza. Conta-se, ainda, um episódio quando esta funcionária de Recursos Humanos teria discutido com um colaborador. Alguns dos entrevistados a definiram como uma pessoa “amarga” e “grossa”. Após desacato e desentendimentos com a atual gestão, foi dispensada.

O atual gestor de Recursos Humanos define a área como “Departamento Pessoal apenas”. O recrutamento e a seleção continuam, na maioria das vezes, sendo realizados como antigamente, pelo líder de produção ou gerente de produção. Os mesmos acreditam ter maior conhecimento do negócio e seleção de candidatos mais assertiva que a de Recursos Humanos.

A área é criticada negativamente pelos funcionários devido aos problemas frequentes com benefícios e indelicadezas que sofreram ao longo do tempo. O atual gestor foi contratado há um ano e busca ser “ouvido” pela diretoria. Acredita não ter

muita credibilidade, pelo fato de ter encontrado “muitos erros” na área quando iniciou suas atividades. Uma nova equipe foi montada por ele, e hoje espera-se cultivar a confiança e credibilidade dos funcionários e das outras áreas. O gestor avalia que muitas questões sindicais e trabalhistas poderiam ter sido evitadas se houvesse um maior conhecimento legal por parte da gerência.

Uma nova área está sendo criada englobando as áreas de Recursos Humanos, Gestão da Qualidade e Segurança do Trabalho, a qual hierarquicamente está posicionada mais próxima à diretoria.

Apesar da implantação da Gestão da Qualidade e certificação ISO, a empresa estudada não se utiliza, na área de Recursos Humanos, de nenhuma ferramenta da qualidade em busca de melhoria e manutenção em seus processos, tido pela gerência como “falhos”. A expectativa em uma ocasião de auditoria que houve relativa à Certificação ISO, era de que “se passar pelo Recursos Humanos, o restante será tranquilo!”.

## 8. CONCLUSÕES

Tendo como escopo o presente estudo e com base nas entrevistas feitas ao longo da investigação, pôde-se concluir que o processo de sucessão familiar pode ocorrer de forma natural, quando o sucessor se identifica com o negócio e busca se qualificar para tal legado, sendo aceito pelos funcionários pelo fato de demonstrar conhecimento, competência e interesse em manter as tradições da empresa. Necessitaria de maiores conhecimentos relativos à área administrativa, uma vez que normalmente seu foco é na área da produção, a área “técnica”, que é o núcleo do negócio que partiu da visão do fundador. O fato do administrador maior se demonstrar receoso de se posicionar, quando se trata de assuntos trabalhistas, pode ser um indicador de tal necessidade de conhecimentos.

Oportunidades tornaram-se evidentes quanto à implantação da área de Recursos Humanos. A falta de uma estrutura organizacional sólida, bem definida, acaba por comprometer grande parte do desempenho da organização. Fluxos e responsabilidades não são bem definidos entre as áreas de apoio, confundindo-se entre si e dificultando a manutenção da certificação ISO 9001. O fato da área não ter acesso direto à diretoria

dificulta um planejamento integrado e estratégico, quando gerentes de linha e profissionais de Recursos Humanos trabalhariam como parceiros.

Além disso, ao se analisar o histórico de alguns colaboradores, é perceptível o paternalismo existente, característica típica de uma empresa familiar. Entretanto, esses colaboradores foram peças fundamentais e faltaram em momentos decisórios.

O grande desafio da área de Recursos Humanos em situações como esta abordada neste estudo de caso é o de ser reconhecida como uma área que irá agregar valores ao negócio, conquistando seu espaço perante as áreas de apoio e funcionários, implantando ferramentas da qualidade de modo a manter a certificação já existente. Questões paternalistas deveriam ser evitadas, pois há indícios de ações prejudiciais à organização no que diz respeito ao seu desenvolvimento e oxigenação.

Visto que este é um estudo de caso específico de uma organização em um determinado momento de sua vida, abre-se a possibilidade em se pesquisar novamente esta mesma empresa em alguns anos mais para frente, de forma a se estabelecer uma análise comparativa do seu desenvolvimento e quais fatores foram determinantes para isso.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DUARTE, Renata B. De Araújo; VERAS, Clarice. **Histórias de sucesso: Mulheres empreendedoras - Pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 2007.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.
- MAZZANTE, Priscila de Mello. **A importância dos Recursos Humanos na Sucessão Familiar**. Revista Empresa Familiar. Ed. Bimestral. Ano I – número 2, Maio/Junho. Disponível em: <<http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista2.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2010.
- OLIVEIRA, Patrícia W. S. de. **Casos de ensino em Administração: Restaurante Sabor de Casa**. RAC, Curitiba, v. 13, n 1, p. 154-166, Jan/Mar. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 17 set. 2010.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

PASQUARELLI, Maria Luiza Rigo. **Normas para a apresentação de trabalhos acadêmicos [ABNT/NBR-14724]**. 2ª ed. Osasco: EDIFIEO, 2004.

RICCA NETO, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CLA, 1998

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994

SEBRAE. **Negócios em família: Sucessão familiar é suscetível a casamentos e divórcios**. Disponível em:  
<[http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=\\*&output=xml\\_no\\_dtd&ort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&filter=0&q=empresas+familiares+no+Brasi](http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=*&output=xml_no_dtd&ort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=empresas+familiares+no+Brasi)> Acesso em set. 2010.

SIQUEIRA, Wagner. **Gerentes que duram: habilidades e conhecimentos que consolidam a competência**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

## 10. LEITURAS RECOMENDADAS

Café Pimpinela. **Uma história: História da Pimpinela**. Disponível em:  
<<http://www.pimpinela.com.br>> Acesso em 11 set. 2010.

DINIZ, Abílio. **Da doceria ao Pão de Açúcar**: depoimento [ago. 2010]. Disponível em: <<http://www.abiliodiniz.uol.com.br/Artigo.aspx?Id=490>>. Acesso em 19 set. 2010.

Grupo Santa Clara. **História**. Disponível em:  
<[www.3coracoes.com.br/companhia/historia/](http://www.3coracoes.com.br/companhia/historia/)>. Acesso em: 11 set. 2010.

Grupo Pão de Açúcar. **Breve histórico do Grupo Pão de Açúcar**. Disponível em:  
<[http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/default\\_memo\\_historico.asp](http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/default_memo_historico.asp)>. Acesso em 18 set. 2010.

Grupo Votorantim. **História**. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupovotorantim/historia/paginas/historia.aspx>>. Acesso em: 19 set. 2010

Revista Você RH. Mar/Abr 2010 . Ed.10. Editora Abril, SP - **Matéria Cresci. E agora? – Como a área de Recursos Humanos enfrenta os desafios surgidos com o crescimento acelerado de empresas pequenas e familiares que precisam se profissionalizar e sofisticar seus instrumentos de gestão**. Pág 58-65

SIMÕES, Kátia. A mais antiga empresa familiar do país. **Revista Pequenas empresas & Grandes negócios**, Ed. 253 – Fev. 2010. Disponível em:  
<<http://www.revistapegn.globo.com>> Acesso em 19 set. 2010.

SulAmérica Seguros. **História**. Disponível em:  
<<http://www.portal.sulamericaseguros.com.br/data/pages/FF8080811880059D011880095AF11666.htm>>. Acesso em: 19 set. 2010.