



Centro Universitário de Brasília

Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS

Segmento: Sucessão Familiar

LUCIANO GONÇALVES DE FARIA FILHO

PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESA FAMILIAR

UM ESTUDO DE CASO DA URBANIZA

Brasília

2012

LUCIANO GONÇALVES DE FARIA FILHO

PROCESSO SUCESSÃO DE EMPRESA FAMILIAR
UM ESTUDO DE CASO DA URBANIZA

Trabalho de Conclusão (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. José Antônio Rodrigues do Nascimento

Brasília

2012

LUCIANO GONÇALVES DE FARIA FILHO

PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESA FAMILIAR:

UM ESTUDO DE CASO DA URBANIZA

Trabalho de Conclusão (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. José Antônio Rodrigues do Nascimento

Brasília, ____ de _____ de 2012.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Orientador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO DA URBANIZA

RESUMO

O tema escolhido para este artigo é sucessão em empresa familiar, este tema é de grande valia para as empresas, pois esta ligado diretamente à continuidade das mesmas, juntamente com o seu sucesso ou fracasso. O presente apresenta de forma prática os principais pontos do processo, apresenta também uma análise de dados coletados de uma entrevista semiestruturada com um sucessor e um sucedido, aprofundando em alguns pontos chaves do processo e facilitando o entendimento do tema. A entrevista é feita como estudo de caso na Urbaniza Comércio e Construção Ltda., empresa a qual esta se preparando para seu primeiro processo sucessório. O objetivo deste trabalho é demonstrar os passos e pontos importantes para se fazer o processo sucessório e o problema é quais os principais passos a seguir afim de estruturar uma sucessão familiar de modo que não se intervenha nas relações familiares e no andamento da empresa. Determinar os requisitos básicos para a formação do sucessor, implantar a cultura da transferência de poder na cabeça do sucedido e definir os procedimentos a serem seguidos pelo sucessor são os objetivos específicos deste artigo.

Palavras-chave: Sucessão Familiar, Sucessor, Processos e Sucedido.

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESS: A CASE OF STUDY AT URBANIZA

ABSTRACT

The chosen theme for this article is succession in family business, it is really important for the organizations for its continuity with its success or failure. The present work represents in a simple way the main points of the process, it also shows a semi-structured interview with one successor and one manager that will be replaced. It goes further in some key points of the process, it helps the knowledge over the theme. The interview is made as a case study at Urbaniza Commerce and Constructions Ltda, company that is getting ready for its first succession process. The goal of this work is show the important steps and points that should be followed to make a family succession and the problem is which are the principles steps to follow to structure a family succession in a way that it doesn't interfere in the family relations and on the continuity of the organization. Determine the basic requirements for the formation of the successor, implant the culture of the transference of power on the mind of the manager and define the procedures to be followed by the successor are the specific goals of this article.

Key words: Familiar Succession; Successor; Procedures and Current Administrator After The Succession.

I. INTRODUÇÃO

A grande maioria das empresas nascem pequenas, com poucos funcionários, ou somente com o seu proprietário. Diferentemente das pessoas, elas nascem e crescem, mas podem ou não morrer.

Com o passar dos anos, as pessoas vão envelhecendo e as empresas tendem a ir crescendo, necessitando de novas energias e de se atualizar, para que possam se adequar ao mercado. Daí surge a necessidade da continuidade da empresa, que enseja para a sucessão do gestor.

O processo sucessório pode se dar de duas maneiras: profissional, em que o sucessor é uma pessoa sem ligações diretas com o fundador da empresa; ou familiar, em que o sucessor é um membro ligado à família, a qual caracteriza a grande maioria dos casos.

O presente artigo descreve o processo sucessório familiar, bem como importantes pontos que o circundam, como a empresa, a família e a própria gama de sucessores. O tema é relevante para os empresários e seus possíveis sucessores, pois está diretamente ligado ao plano financeiro e econômico da empresa, e conseqüentemente da família.

O propósito da sucessão familiar é, em síntese, de perdurar a tradição dos negócios da família, estes que muitas vezes estão ligados direta ou indiretamente ao sobrenome e aos seus membros, remetendo a valores e símbolos que se transmitem de geração em geração.

Para que seja feito de forma pacífica e segura, o processo de sucessão deve ser muito bem estudado por todos os que o circundam, desde os funcionários - que devem se habituar ao novo sucessor e respeitá-lo, passando pela direção da empresa, planejada de acordo com os valores de seu fundador, até as expectativas da própria família, de modo que o sucessor não destrua tudo aquilo que foi construído por seu antecessor durante toda a vida.

O processo de sucessão não está somente ligado ao lado prático do processo, em que o sucessor assume a empresa e a coordena a partir de então; sua ligação é direta com o lado psicológico e emocional do antigo gestor, que

transmitirá todo o poder sobre a organização para seu filho, sobrinho ou familiar. Serão transferidos, ainda, a tradição e os valores da empresa ligados ao seu nome, além de, em muitos casos, transmitir-se também toda a segurança financeira e patrimonial da família, que fora construída ao longo dos anos. Essa transição de poder e status é uma questão de grande relevância, e será abordada neste trabalho.

Para facilitar o entendimento e melhor compreensão acerca do tema, será apresentado um estudo de caso específico, relativo ao processo sucessório da empresa Urbaniza Comércio e Construções Ltda. A análise será feita por meio de entrevista, e o tema será explanado com base em uma pesquisa exploratória de caráter bibliográfico, posteriormente apresentada.

O objetivo deste artigo é demonstrar os passos e pontos importantes para se fazer o processo sucessório. O problema é: Quais os principais passos a seguir afim de estruturar uma sucessão familiar de modo que não se intervenha nas relações familiares e no andamento da empresa. O problema-objeto deste trabalho é resolvido com a descrição das técnicas do processo sucessório de várias empresas familiares descritas em obras bibliográficas, bem como por meio de objetivos específicos, quais sejam:

- 1) Determinar dos requisitos necessários para a formação do sucessor;
- 2) Implantar da cultura da transferência de poder na concepção do sucedido; e
- 3) Definir os procedimentos a serem seguidos pelo sucessor.

II. DESENVOLVIMENTO

Nesta etapa do trabalho, serão discorridos os assuntos que circundam a problemática deste artigo. A primeira parte a ser analisada é referente aos requisitos necessários para a formação do sucessor, dentre eles a motivação, por meio da qual se busca a ideia de amor do sucessor pelo negócio, propiciando o maior desenvolvimento da empresa.

A segunda parte a ser analisada é a decisão, em que o sucessor deve estar preparado para tomar as medidas necessárias da forma mais estratégica possível, e ter a capacidade de discernir sobre os destinos da empresa.

Por fim, é feita a análise da liderança, pois é imprescindível que o novo gestor se distingue dos funcionários da empresa de tal forma que o torne o líder de sua equipe.

Feitas as considerações, o trabalho seguirá demonstrando a implantação da cultura de transferência na concepção do sucedido, apresentando que a sucessão não é um processo de perda de poder ou capacidade para o mesmo e sim de uma nova fase de sua vida, de um novo posicionamento perante a empresa e que este processo de fato teria de ocorrer em algum momento.

Por fim, é apresentada a melhor forma pela qual o atual gestor deve se posicionar perante a empresa e seu sucessor e quais os procedimentos e as condutas a serem adotadas para organizar a empresa de modo que o sucessor mantenha os valores desenvolvidos pelo sucedido. Este trabalho, por fim, demonstrará que o antigo gestor, ainda que fora do comando, pode continuar contribuindo de forma estratégica nas decisões da empresa.

Um dos requisitos básicos para a formação do sucessor é a motivação, por meio da qual o sucessor se empenhará e se dedicará mais ao negócio que estará assumindo. Ela é requisito substancial para gerar o prazer em trabalhar na organização.

De acordo com as lições de Maslow (1971 apud AMBROSI 2005), o indivíduo deve se satisfazer seguindo suas necessidades, que podem ser

divididas em cinco etapas e apresentadas por meio de uma pirâmide, conhecida como pirâmide de Maslow:



Figura 1: Pirâmide Motivacional segundo Maslow

Na pirâmide de Maslow, as necessidades estão posicionadas de forma crescente, ou seja, a mais importante está na base e a menos no topo. Vale ressaltar que todas as necessidades são de extrema importância para a satisfação do ser: a falta de uma delas pode ser comprometedora para a empresa, ainda que se esteja falando de uma necessidade relativamente menos importante que as demais.

Ainda segundo Maslow, cada uma das necessidades pode ser exemplificada da seguinte forma:

Gráfico de Maslow:

Fisiológicas	Segurança	Sociais	Status - estima	Auto-realização
Respiração, comida, água, sexo, sono, homeostase, excreção.	Segurança do corpo, do emprego, de recursos, da moralidade, da família, da saúde, da propriedade.	Amizade, família, rede de contatos, intimidade sexual.	Auto-estima, confiança, conquista, respeito dos outros, respeito aos outros.	Moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito, aceitação dos fatos.

Fonte: Adaptado pelo aluno.

Frise-se que as necessidades e intensidades de cada etapa da pirâmide variam de pessoa a pessoa (Maslow 1971 apud AMBROSI 2005).

Ainda com relação à motivação, Herzberg traça considerações e a divide em duas partes: uma relacionada ao conteúdo do trabalho e outra relacionada às suas condições. As condições do trabalho se subdividem em intrínsecas - realização, reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento - ou extrínsecas - condições de trabalho, relação no trabalho, status, salário, segurança e o próprio trabalho (Herzberg, 1973 apud AMBROSI 2005).

Nutt (1993 apud PORTO 2004) ressalta que a base da decisão são os processos e procedimentos da organização. O sucessor pode ter diferentes posturas na tomada de sua decisão, podem as causas e os efeitos dessas posturas ser medidos intuitivamente. Porém, quando as decisões são tomadas baseadas na intuição, o risco de insucesso é expressivamente maior.

De acordo com Porto (2004), quanto mais alto for o nível hierárquico da decisão a ser tomada, mais importante ela será, uma vez considerados o número de pessoas e de processos a serem abrangidos por ela. Já nos níveis operacionais (os mais baixos), as decisões têm menos impacto sobre a organização e, portanto, podem ser consideradas menos importantes.

Segundo Faria, os modelos atuais de liderança estão focados na produtividade dos liderados. O sucessor deve desenvolver habilidades para liderar como “Coach”, um novo modelo de liderança que foca em uma gestão mais participativa, onde todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo podem contribuir com suas opiniões.

Neste modelo, as chances de assertividade são bastante maiores que no modelo autocrático, pois opiniões de diferentes vertentes são previamente ouvidas antes de se tomar uma decisão (Instituto Brasileiro de Coaching apud Faria).

De acordo com Lodi (1998), 50% (cinquenta por cento) das organizações familiares não suportam a passagem da primeira para a segunda geração, e 34% (trinta e quatro por cento) não suportam da segunda para a terceira. Conclui-se, assim, que apenas 16% (dezesseis por cento) das organizações familiares sobrevivem a três sucessões.

Faria descreve a liderança em seis definições, quais sejam:

1. Liderar é conectar os empregados ao seu negócio;
2. Liderar é obter e manter empregados que ajam e trabalhem como proprietários;
3. Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido que deva ser feito;
4. Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas;
5. Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de empregados engajados;
6. Líder é o portador da autoridade legitimada, ou seja, aquele em quem se reconheçam motivos suficientes para que seja ouvido, acatado e seguido. (Benedito Milioni apud FARIA).

Na obra *Coaching Ontológico* de Reis (2010), o líder é definido como o ser que detém as maiores capacidades ontológicas, ou seja, com maiores distinções e maior capacidade de aprendizagem e assimilação dos fatos que o cercam. É uma das importantes vertentes da constituição do líder é sua historicidade, que abrange toda a história e cultura adquirida ao longo da vida. Portanto, um ser que vive em meio de líderes tem maiores chances de se tornar um deles do que outro que vive em meio de liderados.

Para Ricca, o constante estudo das organizações também abrange, de forma sintética, as organizações familiares. Ao longo dos anos, foram se criando duas linhas de estudos das organizações: uma das empresas não-familiares e outra das empresas familiares.

As empresas familiares, que são o objeto do presente trabalho, possuem características peculiares, pois seguem estratégias e formatações bastante diferentes das empresas profissionalizadas. Uma análise perfunctória permitiria chegar à conclusão de que, na maioria dos casos, os pais empresários criam suas organizações e esperam que seus filhos às prosperem.

Nesse cenário, percebe-se a seguinte sequência:

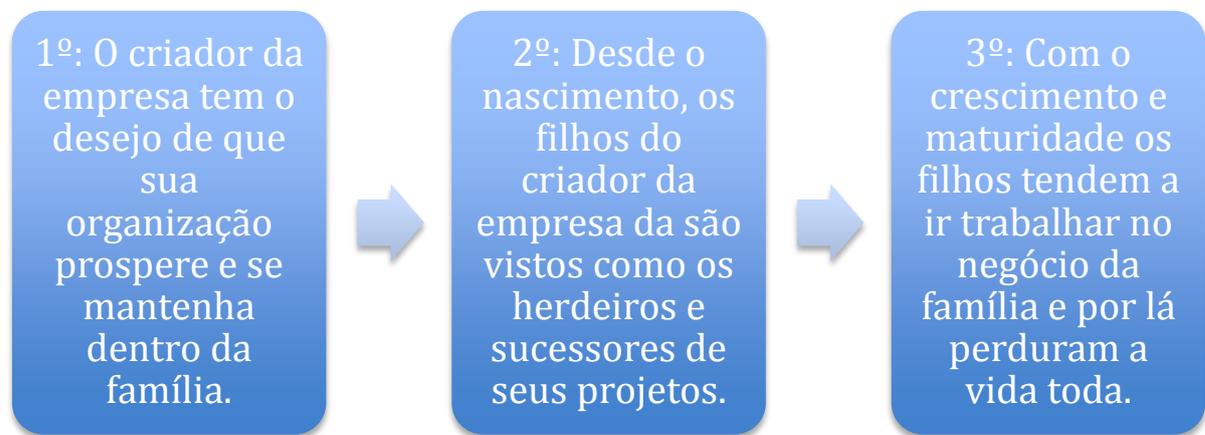


Figura 2: Desenvolvida pelo autor do artigo.

Neste processo, muitas vezes o sucessor não tem opções de escolha quanto à sua carreira profissional, e é imediatamente direcionado ao negócio da família. De acordo com os estudos e técnicas desenvolvidos pelos estudiosos da administração, esse processo é bastante falho, e deveria ocorrer da seguinte maneira:

1. A organização nasce e cresce.
2. Surge a necessidade de o gestor se afastar da empresa e de se encontrar alguém para dar continuidade na organização. Nesta etapa, deve-se analisar os candidatos familiares e os não-familiares para a sucessão.
3. Caso seja interesse do sucessor assumir a empresa, ele deve primeiro se preparar de modo que esteja a par da organização e do mercado. Segundo estudos, o mais indicado é que além da base teórica, o então sucessor tenha experiência em outras organizações.

Uma analogia à experiência pode ser demonstrada onde uma criança pula de um parquinho sem medo de cair no chão e se machucar, é bastante ousada e está sempre pronta para novos desafios. Diferentemente disso, uma pessoa mais velha tem medo até mesmo de cair de um degrau, ou de mudar de posição, e com o passar do tempo as pessoas tendem a ir se acomodando, do mesmo modo que ocorre nas organizações.

Ao se analisar esta analogia com antigos gestores e novos sucessores, estes vêm com toda a disposição e vontade de crescer o negócio da família. Já o criador da empresa e antigo gestor tende a ir se acomodando, buscando diminuir os riscos em seus negócios, e é nesse ponto que surge boa parte dos conflitos. Porém é importante lembrar que os sucessores podem ser mais audaciosos ou menos conservadores em suas atitudes, o que pode trazer riscos para a empresa.

Segundo Ricca, os patriarcas devem passar o poder quando atingem a faixa dos sessenta anos de idade. Ocorre que, ao chegar nessa fase da vida, eles tendem a se acomodar para tentar se perpetuar no poder, trabalhando de forma bastante centralizada e autocrática, já que muitas vezes estão acostumados a tomar decisões sozinhos.

Ainda de acordo com Ricca, o ideal é que o sucedido disponha do cargo de diretor e posteriormente passe para o cargo de Conselheiro. Assim, os sucessores adquirem, aos poucos, maiores responsabilidades e compromissos na organização, ganhando poder sucessivamente, mas sempre sendo fiscalizados pelo Conselho para evitar qualquer tipo de erro.

Para que o processo sucessório obtenha sucesso o ideal é que se cumpra todos os passos do mesmo. De acordo com Bernhoeft (1996), para se fazer o processo sucessório sem brigas é necessário estruturar todas as partes do projeto.

A primeira parte a seguir é a implantação do conceito de que a empresa é uma organização autônoma e não membro da família, neste conceito separar os interesses da empresa dos da família, fato que não ocorre na maioria das empresas familiares, onde as vontades da família muitas vezes sobressaem às necessidades das organizações e muitas vezes as sacrificam.

Concluída esta primeira etapa, segue-se para a etapa de padronização dos processos da empresa, onde são definidas as fases e alçadas de cada processo e colaborador da empresa, nesta fase pode haver uma grande mudança na governança da empresa, pois até então o atual gestor (futuro sucedido), na maioria dos casos está acostumado com uma gestão centralizadora e autocrática, nesta organização o gestor deixa de ser o centro de todos os processos da empresa e passa a ser uma figura no organograma.

Em paralelo a esta etapa inicia-se a preparação do sucessor, onde após uma análise da organização onde o sucessor trabalhará e definidas as necessidades da mesma em relação ao sucessor, insere-se o sucessor para suprir as demandas. Estas necessidades podem variar desde físicas até emocionais e comportamentais, de acordo com as necessidades da organização. Neste artigo foram citadas três das principais características comumente associadas aos líderes gestores, que são a motivação, a liderança e a decisão.

Determinadas as características necessárias no sucessor, é feita a busca do mesmo dentro da família, ou meio de opções possíveis, caso nenhum dos pretendentes tenha os requisitos necessários tem-se a necessidade de treinamento através de estudos, prática e trabalhos psicológicos com o pretendente. Ou em outra hipótese caso algum dos pretendentes preencha os requisitos necessários, é ideal que o mesmo adquira prática com experiência em outras organizações fora do grupo familiar e também através de estudos, os cursos e aprendizagens feitos pelo sucessor tem extrema importância em seu futuro.

Neste ponto pode-se visualizar de um lado a organização estruturada organizacionalmente, e de outro o sucessor preparado diante do mercado, com experiência e maturidade para assumir o cargo.

Chega agora a fase da transição propriamente dita, onde o sucessor ao ingressar na empresa deve passar um período trabalhando e inspecionando as diversas áreas dentro da organização, conhecendo cada um dos processos a fundo.

Conhecido os processos da empresa o sucessor segue para a gestão, posição em que o atual gestor se encontra, neste ponto o sucedido passa ao sucessor os segredos e informações internas do negócio, bem como algumas condutas a serem tomadas. Com isso o sucessor está preparado e assume o então cargo de gestor.

O sucedido deve ao menos temporariamente ocupar a posição de conselheiro da empresa, pois apesar de o sucessor ter se preparado para assumir a organização, muitas técnicas e opiniões são formadas com os anos de experiência, portanto o conselheiro pode lhe auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

III. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após entrevista semiestruturada pode-se concluir que tanto o sucessor quanto o sucedido afirmam que tanto a experiência em organizações externas quanto na própria organização familiar são válidas e importantes, o sucedido ressalta apenas que “ao se trabalhar ao lado do gestor que possui grau de parentesco com o sucessor, o mesmo tem interesse em transmitir informações e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos, fato que não ocorre em organizações externas” e o sucessor também afirma “ao se trabalhar em organizações externas pode-se aprender diferentes culturas e formas de se gerir uma organização”.

Na segunda pergunta da entrevista abordou-se o momento ideal para que se inicie o processo sucessório, considerando como base os aspectos família, organização, o sucessor e o sucedido. De acordo com o sucedido, o primeiro ponto a se analisar antes de qualquer sucessão é o motivo para que a mesma ocorra, ou seja, por que o sucessor fará essa transição? Definida essa vontade parte-se para a análise do sucessor o ideal é que o mesmo já tenha certa maturidade e capacidade gerencial e profissional, em relação ao sucedido, o momento ideal é quando o mesmo decide mudar seu ritmo de vida, criar uma nova rotina de trabalho com menos carga.

Se analisada psicologicamente a transição de poder, percebe-se grande insegurança e medo por parte das duas partes tanto em relação ao futuro pessoal quanto da organização, o sucessor diz: “há certa incerteza se a organização prosperará pois o estilo de governança é diferente”.

O sucessor e o sucedido acreditam que os valores e cultura não estão ligados diretamente à organização, e sim ao gestor que a comanda. Portanto não se há maneiras de prender determinado valor à empresa. Porém como o sucessor é da mesma família do sucedido, ele tende a aprender a cultura e valores da família em sua criação.

A vontade constante de aprender juntamente com a capacidade de percepção de ver o que já foi feito e dado certo, para que não se mude a forma de conduta da empresa sem ter um motivo bastante plausível são os principais valores para que a empresa prospere.

IV. METODOLOGIA

O presente artigo tem caráter exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa, e utiliza a metodologia de Gil (1999). Serão apresentados os conceitos que abrangem a sucessão familiar por meio de pesquisa bibliográfica, em que livros, artigos e outros materiais consolidados que versem sobre o assunto servirão de alicerce para a extração de informações e para o desenvolvimento teórico do trabalho.

Este artigo segue a taxonomia apresentada por Vergara (2005), onde a pesquisa deve ser “classificada quanto aos fins e aos meios”. A finalidade precípua deste trabalho de conclusão de curso é responder à questão anteriormente posta, consistente na obtenção da melhor maneira possível de se estruturar uma sucessão familiar sem que se intervenha nas relações familiares e no andamento da empresa.

A pesquisa bibliográfica é dividida em três grupos: o primeiro consiste na determinação dos requisitos necessários para a formação do sucessor, em que se abrangem as características e os requisitos que este deve ter e cumprir. Este primeiro grupo está dividido em três partes, quais sejam, a motivação, a decisão e a liderança.

O segundo grupo se caracteriza pelo processo de implantação da cultura de transferência de poder na concepção do sucedido, demonstrando-se a complexidade da questão psicológica dessa transferência.

Ainda de acordo com a metodologia de Gil, o terceiro grupo apresentará a definição dos procedimentos a serem seguidos pelo sucessor na empresa, que já estará estruturada quando este tomar o poder.

Depois disso, é demonstrado o resultado de uma pesquisa feita com a coleta de dados de caráter primário, por meio de entrevista semiestruturada respondida pelo sucedido e pelo sucessor. (Gil, 1999).

Para a pesquisa de caráter qualitativo, onde é feita a análise e tratamento dos dados da entrevista, é adotada a técnica desenvolvida por Roesch (2005), onde a análise do conteúdo possibilitará a interpretação e a correlação das

respostas obtidas na entrevista com o entendimento desenvolvido pelos mais renomados autores que versam sobre a matéria aqui tratada.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todos os estudos e análises vistas neste artigo pode-se concluir a importância da sucessão familiar para a continuidade da organização. E para que esse processo ocorra com sucesso são necessários alguns pontos, como explicados na primeira parte do desenvolvimento do trabalho.

Um destes aspectos é a formação do sucessor, que deve iniciar-se na formação do sucessor, com os devidos valores e princípios desde pequeno. Presando pela capacidade de liderança, motivação e decisão pois para ser um bom gestor o sucessor precisa saber como liderar as pessoas que estão a sua volta e sua organização e para tal feito é preciso estar seguro e ser ponderado ao se tomar as decisões para que se tenha respeito, ainda diante disso é necessário que o sucessor saiba como expressar suas vontades sobre seu grupo, saiba como motivá-los e motivar a si mesmo.

Concebido o primeiro passo é necessário que o sucedido tenha em sua cabeça a ideia do processo sucessório, implantar esta cultura não é fácil, o mesmo precisa encontrar ao seu redor motivos para que o processo venha a ocorrer, sejam estes motivos a vontade de diminuir seu ritmo de trabalho, a necessidade da continuidade de sua empresa, o plano de trazer ideias inovadoras para o negócio um sucessor o mesmo pode trazer novas ideias para a empresa, novas maneiras de gestão. Além desses motivos tem também os fatores idade e doença que podem ser preponderantes em alguns processos sucessórios.

Obedecendo ao terceiro objetivo específico e seguindo para a próxima parte do processo sucessório, que são as etapas. Percebe-se a grande necessidade de o sucessor conhecer bem a organização bem como os processos além dos segredos e peculiaridades do negócio antes de assumir. O ideal é que nessa fase ele esteja ao lado do atual gestor para que o mesmo o transmita seus conhecimentos.

Todos estes passos bem como a estruturação da empresa para a preparação do processo sucessório têm como objetivo evitar que a sucessão familiar intervenha nas relações familiares ou mesmo no andamento da empresa, buscando harmonia entre todos os envolvidos no processo.

Este ponto é bastante importante, pois um fato bastante frequente nesse processo são as brigas familiares que acabam destruindo os laços familiares, criando inimizade e até mesmo rixas na família que muitas vezes se alastram para a empresa e acabam a depredando.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBROSI , Sergio Francisco. **O aspecto motivacional como fundamento básico para a aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional.** In: Conferência IADIS –Ibero -Americana [online], 2005. Disponível em: <http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200508C036.pdf>. Acesso em: 7 de setembro de 2012.

ASPECTOS IMPORTANTES SOBRE LIDERANÇA E ESTRATÉGIA. Sebrae, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/comece-por-voce/lideranca/integra_bia/ident_unico/12893> Acesso em 28 de setembro de 2012.

BERNHOEFT, Renato. **Como Criar, Manter e Sair de Uma Sociedade Familiar (sem brigar).** 1ª edição. São Paulo: Editora Senac, 1996.

EMPRESA FAMILIAR E SEUS SUCESSORES. Sebrae, Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2010/03/empresa-familiar-e-seus-sucedores/>>Acesso em 25 de setembro de 2012.

FARIA, Carlos Alberto. **Definição de Liderança.** http://www.merkatus.com.br/10_boletim/73.htm Acesso em 22 de setembro de 2012.

Figura 1: Pirâmide motivacional segundo Maslow, extraída de <http://www.sobreadministracao.com/wp-content/uploads/2011/05/hierarquia-denesidades-de-Maslow.jpg>. Acesso em: 08 de setembro de 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARQUES, José Roberto. **Quais os Tipos de Liderança.** <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/quais-os-tipos-de-lideranca/> Acesso em 20 de setembro de 2012.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico: A Teoria da Decisão.** Brasília: Thesaurus, 2010.

RICCA, Domingos. **Administração Aplicada ao Mercado Imobiliário – I.** Goiânia: AB Editora, 2001.

PORTO, Geciane Silveira. **Características do processo decisório na cooperação empresa-universidade.** Curitiba: Rev. adm. contemp. v. 8, n. 3, 2004 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6555200400030003&lng=pt&nrm=iso> . Acesso em 15 de setembro de 2012.

PROCESSO DE SUCESSÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR. Sebrae, Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2009/04/processo-de-sucessao-de-uma-empresa-familiar/>> Acesso em: 24 de Setembro de 2012.

SUCESSÃO EMPRESARIAL. Sebrae, Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/07/sucessao-empresarial/>> Acesso em: 25 de setembro de 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.