

Título: Análisis descriptivo correlacional de una empresa familiar y de la gestión de RR.HH. implementada. Fortalezas y debilidades en su estructura y dinámica interna. Estudio de la empresa Lacticínios Tirol Ltda., Brasil, 2014.

Autor: Bianca Spode Beltrame

Director: Mgter. María Laura Cabezón

Fecha: Marzo, 2015

Tema: Sucesión y profesionalización en una empresa familiar y el rol de RRHH como socio estratégico.

## **1. Introducción**

En el presente trabajo, analizamos las perspectivas de la empresa familiar y sus características. Indagamos también en la importancia de que RR.HH. asuma su rol como socio estratégico, para garantizar la continuidad y desarrollo de la empresa, dentro del complejo panorama global en el que estamos insertos.

A partir de aquí, intentamos responder los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las particularidades de la empresa familiar, su estructura y su dinámica de relaciones internas?
- ¿Cuáles son las ventajas y debilidades de este tipo de organizaciones?
- ¿Cuáles son las características presentes y las personas involucradas en los procesos de profesionalización de las empresas familiares?
- ¿Qué es necesario para que ocurra una sucesión tranquila y exitosa en el tipo de empresa estudiada?
- ¿De qué manera puede colaborar el área de RR.HH. en la resolución de las necesidades detectadas en este tipo de empresa?

Formulamos los objetivos generales de nuestra investigación en términos de preguntas. Las mismas, guiarán nuestro trabajo:

- a) Describir las características estructurales y dinámicas de una empresa familiar respecto de sus fortalezas y debilidades.
- b) Caracterizar a la gestión de RR.HH. que fue implementada en una empresa familiar para apoyar su profesionalización.
- c) Exponer los factores determinantes para el éxito de esta empresa en sus procesos de sucesión.

El método utilizado para el desarrollo del trabajo, fue una investigación bibliográfica y de campo, a través de la técnica de observación no participante (visitas técnicas), entrevistas y cuestionarios aplicados a los socios, sucesores y colaboradores de la empresa Lacticínios Tirol Ltda. Se buscó identificar el diferencial de esta empresa, que es multifamiliar y que con más de 40 años continúa en constante expansión.

Realizamos un estudio de caso descriptivo correlacional, cualitativo y transversal.

El estudio descriptivo tiene como característica principal identificar el objeto de estudio a partir de sus rasgos centrales y, siendo también un estudio correlacional, buscar comprender las relaciones entre las variables ("en profundidad").

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- Entrevistas en profundidad a informantes claves de la organización.
- Cuestionario de roles de RR.HH. (Ulrich, 2012).
- Análisis de documentos escritos.
- Observación no participante (fue realizada una visita técnica).

La investigación cualitativa, es un método utilizado para conocer la percepción de los entrevistados, sin cuantificar los resultados. El interés se centra en las evaluaciones subjetivas y, normalmente, tiene el objetivo de identificar percepciones sobre productos, servicios y empresas, a fin de identificar comportamientos y tendencias. Las investigaciones cualitativas, son realizadas a partir de entrevistas individuales o discusiones en grupo. Su análisis permite identificar puntos comunes y distintivos presentes en la muestra elegida.

En este caso, se utilizó la entrevista individual, "un encuentro entre dos personas, con el fin de que una de ellas obtenga información respecto de un determinado asunto, mediante una conversación de naturaleza profesional" (Lakatos y Marconi, 2006, p. 92). Se trata, pues, de una conversación cara a cara para evaluar individualmente la opinión de los entrevistados.

Debido a la complejidad del caso que abordaremos y el tiempo transcurrido desde el inicio del trabajo, elegimos la entrevista en profundidad como método de recolección de datos teniendo en cuenta su flexibilidad. Esta metodología nos permitirá analizar en detalle el pasado y presente de la organización en estudio.

Fueron realizadas 15 entrevistas en profundidad a informantes claves de la organización. Asimismo, se aplicó el cuestionario de roles de Ulrich (2010).

Finalmente, para completar la información que nos permite arribar a las conclusiones del presente trabajo, fue realizada una visita a la sede principal de la

empresa, utilizando en esta oportunidad la técnica de observación no participante, la cual posibilita el registro de aspectos importantes, principalmente de aquellos relacionados al comportamiento del público.

El registro escrito de las observaciones posee un papel muy importante, pues facilita el análisis posterior, la lectura y comprensión de lo ocurrido por parte de las personas que no estuvieron presentes durante la situación observada. Tal como afirma Fagundes (2011, p. 39), "la observación requiere de un comportamiento y deberá ser hecha directamente cuando el observador se posicione frente al observado, dificultando el olvido o dudas acerca de lo ocurrido".<sup>i</sup>

El acto de observar, siguiendo a Danna y Matos (1999) y a Fagundes (2011), debe seguir una metodología. Los autores sugieren que debe hacerse con el apoyo de un protocolo, llamado también hoja de registro. El protocolo debe contener básicamente tres conjuntos de información: identificación general; identificación de las condiciones en la que la observación ocurre, y registro de los comportamientos y circunstancias ambientales.

Se trata de un estudio transversal, ya que los mismos recolectan simultáneamente, de un grupo de la población de individuos, información sobre una variedad de características que son posteriormente cruzadas en tablas de contingencia. Esta colecta se realiza en un punto único en el tiempo y, frecuentemente, el investigador no sabe lo que ocurrió antes de ese momento.

Los estudios transversales pueden ser vistos como evaluaciones fotográficas de los grupos o poblaciones de individuos. El término transversal, es utilizado para indicar que los individuos están siendo estudiados en un punto en el tiempo (corte transversal). El interés se centra en evaluar la asociación entre las respuestas obtenidas. En estos estudios, es común considerar alguna de las variables como factores.

Durante el procesamiento de datos, se obtuvieron algunos cuadros y gráficos que permiten analizar las particularidades de las empresas familiares en general y de Tirol en particular; las características comúnmente presentes en sus procesos sucesorios y de profesionalización y también la descripción de sus fortalezas y debilidades.

Se logró identificar que la principal fortaleza de estas organizaciones, radica en el compromiso con la empresa, tanto por parte de los gestores como de los sucesores. Asimismo se observa que falta un reconocimiento del rol de RR.HH. como socio estratégico del negocio. La unión de estas competencias, que se complementan, es de extrema importancia para el crecimiento y consolidación de la empresa familiar.

## **2. Antecedentes y Planteo teórico**

La empresa familiar es uno de los temas más fascinantes del mundo corporativo. Como cualquier empresa, ella precisa tener buena gestión, posicionar bien sus productos, conquistar mercados, formar equipos eficientes y competitivos, así como otros desafíos notorios. Pero, no se necesita gran sensibilidad para comprender que, en este tipo de empresa, existe el desafío adicional que resulta de las relaciones entre aquellos que se vinculan por otros lazos, además de los exclusivamente profesionales, “los cuales están íntimamente entrelazados a la formación de personalidades individuales, valores familiares y experiencias (o percepciones) personales profundas, no siempre muy claras para todos los involucrados” (Melo, M.; Menezes, P., 2008, p. 19).<sup>ii</sup>

La representatividad de las empresas familiares en el escenario económico comienza a despertar el interés de los investigadores, llevándolos a investigar las características internas de estas organizaciones, que divergen en varios aspectos de las organizaciones no-familiares, pues poseen características que le son bastante particulares – algunas favorables, otras no tanto.

Siguiendo a Oliveira:

Tal vez alguien puede afirmar que la empresa familiar es igual a cualquier empresa; mientras que, esto no es verdad, por el simple hecho de que una estructura familiar, cuando se inserta en una empresa, llega una serie de abordajes e interacciones que son realidades específicas de una familia, lo que provoca ciertas particularidades de actuación en empresa familiar (Oliveira, 2010, p. 9).<sup>iii</sup>

La definición de empresa familiar fue uno de los aspectos sobre el cual más se ha escrito, siendo posible encontrar en la literatura una gama de definiciones y concepciones de este tipo de empresa. Por eso, hay una inmensa dificultad en obtener una definición clara y consensuada de lo que es una empresa familiar, y eso se debe, en gran parte, al hecho de que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza

(Uhlaner, 2002, *apud* Casillas et. al., 2013, p. 03), motivo por el cual algunos autores proponen definiciones basadas en múltiples factores (Litz, 1995, *apud* Bueno et. al., 2013, p. 03).

Lejos de ser una institución anacrónica, la empresa familiar, en sus diversas formas, ocupa un espacio importante en las economías industrializadas y emergentes. Además, es innegable que la empresa familiar tradicional que se opone a socios y ejecutivos externos, difícilmente sobrevivirá presionada por la apertura de mercados y por la globalización/regionalización.

La empresa familiar está inserta en un ambiente de negocio único. La mayor parte de la riqueza de la familia se invierte en la empresa con una perspectiva de largo plazo y, en la mayoría de ellas, sus miembros tienen posiciones claves en la gestión. También debemos considerar el fuerte vínculo emocional de los fundadores y de sus familiares con el negocio, que muchas veces son extensiones de la vida de las familias. Hay un deseo muy fuerte de perpetuar el negocio transmitiendo la herencia de generación en generación. Eso coloca a las empresas familiares en una posición única.

Las empresas familiares tienen su propia complejidad: deben involucrarse con cuestiones pertinentes al negocio, así como también lidiar con la propiedad y las situaciones familiares. Esa complejidad les da una fuerza inmensa — las familias tienen valores y se preocupan por las futuras generaciones y la sustentabilidad del empresa. La propiedad del negocio es de carácter independiente y de largo plazo; además de eso, la empresa puede recurrir a modelos de negocios no convencionales. Es justamente por eso, que las empresas familiares tienen, muchas veces, un desempeño superior a las compañías de capital abierto.

Leone (1992, *apud* Moreira Jr.; Bortoli Neto, 2007, p. 14), al caracterizar a la empresa familiar, afirma que ella debe poseer determinadas características: en su inicio debe haber tenido un punto de partida en un miembro de la familia; los familiares deben estar presentes en la dirección y poseer un vínculo con la propiedad; los valores del fundador o de la familia deben estar identificados con los de la firma y la sucesión debe “estar ligada al factor hereditario”.

Siguiendo este supuesto, es válido hacer una representación de una de las definiciones conceptuales más antiguas y completas. João Bosco Lodi, pionero en los estudios de la empresa familiar, ya en los años 70, y citado por Grzybovski y Tedesco (1998), definió:

La empresa familiar como aquella organización empresarial que tiene su origen e historia vinculadas a una misma familia en por lo menos dos generaciones, o aquella que mantiene miembros de la familia en la administración de los negocios, es decir, la empresa que es controlada y/o administrada por miembros de una familia. No incluye en estas a aquellas en donde la familia apenas invierte solo dinero (simple inversionista) y aquellas en las que el fundador no tiene herederos (Grzybovski e Tedesco, 1998, p. 37).<sup>iv</sup>

Complementa Bernhoeft (1996) incluyendo la valorización de los funcionarios antiguos (que comenzaron con el fundador); la influencia de los lazos afectivos familiares en los comportamientos, las relaciones y las decisiones empresariales; la valorización de la antigüedad en detrimento de la eficacia y/o competencia; la exigencia de dedicación incondicional al trabajo (sin horario fijo para salir, disponer de los fines de semana, también como llevar tareas para ser ejecutadas en casa); la postura de la austeridad de los gastos; el vínculo exclusivo con la empresa; la ambigüedad entre las decisiones emocionales y las racionales, y la utilización frecuente de los “juegos de poder”, donde prevalece la habilidad política sobre la competencia administrativa.

La sucesión familiar ocurre en el periodo de transición de poder del fundador a los herederos, que darán continuidad a los negocios de la familia en las próximas generaciones. Este es uno de los periodos más conflictivos de la empresa familiar, siendo cada vez más frecuente el uso del famoso dicho familiar: “papá rico, hijo noble, nieto pobre”, donde resulta evidente que son pocas las empresas familiares que consiguen sobrevivir a la segunda generación, cuando son sometidas a la transición.

Con propiedad comenta Irigoyen (2010, p. 130) que “los periodos de transición constituyen oportunidades para reconsiderar el negocio y plantear cambios fundamentales, en tanto el objetivo y la marcha de crecimiento constituyen el enfoque de estabilidad que se contraponen a dicho cambio”.

Así que con razón, es cada vez más evidente la preocupación de las empresas familiares por la profesionalización de la gestión, con el objetivo de identificar mejor sus

fortalezas y potencialidades, buscando estrategias que le den mayor agilidad y poder competitivo en el mercado en el cual actúan. Igualmente, cuando tienen todo para hacer lo correcto, muchas de esas empresas terminan entrando en una crisis que las lleva a desaparecer, con un alto costo social ocasionado no solo por los puestos de trabajo que se pierden, sino también porque dejan de contribuir al Estado. Además de eso, es de considerar que, tomando como ejemplo una industria, la situación de insolvencia resulta en dramáticas secuelas financieras para otras empresas, especialmente para los proveedores de materia prima, que retrasan o hasta dejan de recibir sus pagos.

“La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización” (Belausteguigoitia, 2003, p. 113). Se trata de un proceso importantísimo, que debe envolver a todos aquellos que tengan poder de decisión, en los diferentes niveles de la empresa; pues, al contrario, no pasará de un ritual simbólico, sin la firmeza indispensable para que ocurra la transformación.

No existen dudas de que la supervivencia de las empresas, en el ambiente económico actual, de competencia extrema, depende de la profesionalización de su administración. Pero, como bien explican Mamede y Mamede (2012, p. 135), “es un error confundir la gestión profesional con la gestión realizada por los administradores profesionales, personas extrañas a la(s) familia(s) controladora(s)”<sup>v</sup>. Aunque, sí es posible ver la administración profesional desempeñada por un miembro de la familia. Para los autores, “a pesar de ser miembro de la familia, la persona puede revelar capacidad técnica para desempeñar la administración empresarial de forma profesional”<sup>vi</sup>.

Buena parte de las empresas familiares, a la hora de decidir sus reestructuraciones económicas y gerenciales o la mejor manera de pasar el poder de una generación para otra, contrata consultorías externas. Ello, porque la gestión de RR.HH. en las empresas no está generalmente preparada para ayudar en estas situaciones, por lo que se requiere construir más y mejores institutos que preparen a los administradores y a todo el personal de RR.HH. para que lidien con tales cuestiones, y es justamente en este punto donde el presente estudio pretende hacer una contribución.

### **3. Materiales y Métodos**

Datos mundiales confirman que solamente 33% de las empresas sobreviven en las manos de la familia del fundador en la transición de la primera a la segunda generación; apenas 14% de esas en la transición de la segunda a la tercera generación y menos del 5% consiguen avanzar después de la tercera generación (Passos et. al., 2006, p. 24). Basta con una mínima señal de que la sucesión se aproxima a los muros de la empresa familiar, para que los competidores empiecen a observarla con especial atención, esperando que los conflictos familiares la debiliten, abriendo camino para que sea comprada o para que sus competidores ganen espacios en el mercado.

A partir de aquí construimos la primera hipótesis que guía nuestra investigación:

“La mayoría de las empresas familiares no superan el periodo de sucesión porque no son preparadas adecuadamente para tal proceso, menospreciando la importancia de la profesionalización”.

Con relación a la primera hipótesis, definimos como primera variable independiente el “periodo de sucesión”. Comprendemos este período como el lapso temporal en la transmisión del mando, del poder de la empresa del fundador o predecesor al sucesor. Cabe explicar, que este periodo varía mucho de una empresa a otra. En algunas, este proceso sucede de forma repentina, a veces en menos de un mes; en otras (generalmente las que logran mejores resultados) la transición llega a durar más de 10 años.

Como variable dependiente definimos la “profesionalización”. Entendemos este proceso como la capacitación de la familia para ejercer su papel de poseedora del patrimonio, con acciones en las tres esferas – familia, patrimonio y empresa. Eso significa que el proceso va más allá de la llamada “profesionalización de la empresa”. Incluye el desarrollo de mecanismos de gobernanza. El resultado de la profesionalización será la familia empresaria.

Además del rol que el profesional de RR.HH. tiene en cualquier empresa, en la empresa familiar se enfrenta a desafíos adicionales, como mantener la cultura y los valores del fundador; desarrollar un modelo profesionalizado en gestión de personas, y

trazar perfiles para los cargos que sean compatibles con los perfiles de los ocupantes (generalmente miembros pertenecientes a la familia empresaria).

Teniendo en cuenta la hipótesis anterior, y con base en la teoría de Dave Ulrich, desarrollada en el marco teórico del presente trabajo, definimos la segunda hipótesis:

“El proceso de sucesión no culminó con el líder ideal porque recursos humanos no asumió su rol estratégico como agente de cambio”.

Aquí nuevamente está presente la variable independiente “periodo de sucesión”. La cual, como se mencionó anteriormente, es bastante versátil de acuerdo con cada situación. Generalmente lo es de modo proporcional: cuanto mayor sea el lapso temporal transcurrido durante el proceso de sucesión, mayor la probabilidad de éxito en la selección y preparación del líder de la empresa.

La variable dependiente en la presente hipótesis es: “rol estratégico de recursos humanos”. Definimos el mismo como el encargado de transformar la estrategia en acción y su desempeño, conforme a lo que fue propuesto por Dave Ulrich en su libro Recursos Humanos Champions (2010).

Realizamos el estudio en una empresa brasileña Lacticínios Tirol Ltda., fundada en 1970, hoy en día con presencia en todo el país, dedicada a la producción de alimentos lácteos. Dicha empresa, multifamiliar, fue adquirida por las familias Dresch y Rofner en el año 1974 y, desde entonces, ya pasó por tres procesos de sucesión en su historia, lo que justifica el interés de nuestra investigación.

Teniendo en vista que alrededor de 77% de las empresas familiares no pasan de la segunda generación, y menos del 15% llegan a la tercera generación, sin duda, la empresa Tirol es un caso de éxito en el mundo empresarial (y familiar) actual. Pues, estando ya en la 4ª administración desde que la familias Dresch y Rofner compraron la empresa, sigue aumentando significativamente su presencia de mercado, diversificando cada vez más su variedad de productos e invirtiendo siempre en las tecnologías de última generación, para garantizar cada vez más la calidad de sus productos.

#### **4. Resultados y Discusión**

A partir del estudio realizado, sobre los motivos que impiden a la mayoría de las empresas familiares sobrevivir a los procesos de sucesión, mencionamos la importancia de la profesionalización y de un rol estratégico de RR.HH., para que la organización alcance resultados sustentables y sea competitiva en el mercado, perdurando generación tras generación.

Como punto de partida, encontramos una desvalorización del área de RR.HH. como posible agente estratégico. Queda evidenciada la resistencia a permitir que RR.HH. asuma su rol como socio de negocios y tome parte en el proceso de sucesión de la empresa multifamiliar.

Hoy, los profesionales de RR.HH. de la empresa estudiada, no poseen autonomía suficiente para influenciar estratégicamente el proceso de profesionalización de la empresa. Por esta razón, se recomienda como primer paso, que los profesionales de RR.HH. tomen conciencia de esta discrepancia y comprendan la necesidad de abandonar el rol tradicional, para aportar valor y resultados a partir de asumir un papel estratégico – principalmente desarrollando las competencias necesarias para posicionarse como activista creíble, como lo menciona Ulrich (2013).

Sugerimos la utilización del modelo definido a partir del estudio de las competencias de RR.HH., que complementa el modelo que presentamos en el marco teórico y considera las competencias que los profesionales de RR.HH. deben desarrollar para realizar un verdadero aporte de valor al negocio, con un impacto demostrable en los resultados.

A partir del análisis realizado en el capítulo de interpretación de los datos, podemos recomendar algunas prioridades en la agenda de RR.HH. de la empresa Lacticínios Tirol Ltda. Para que cualquier proceso de cambio produzca los resultados esperados en esta empresa, se evidencia la necesidad de comenzar a trabajar en el rediseño de la gestión de la organización. Esta es la primera condición para pensar en términos de aprendizaje organizacional, en la valorización del papel de RR.HH. como socio estratégico y en resultados sustentables a través del tiempo.

Después de esta primera intervención y con un adecuado diagnóstico empresarial, se podrá trabajar en el diseño estratégico de las acciones de RR.HH., alineadas con las estrategias empresariales que permitirán aportar valor a la empresa, con el consecuente impacto en los resultados.

Además de eso, como se mostró en los gráficos del capítulo de análisis e interpretación de resultados, Tirol tiene conciencia de los errores más graves que son cometidos, así como de sus factores de éxito. Por ejemplo, en el gráfico 24, 85% de los entrevistados afirman que la calidad del servicio prestado y la visión estratégica son los factores claves de éxito de las empresas familiares.

En el gráfico 25, 90% de los entrevistados cree que entre los errores cometidos, el mayor de ellos es la falta de comunicación; también, más del 40% los entrevistados afirmaron que, entre los directores, el problema más común es la falta de comunicación. Por último, el 80% de los entrevistados manifiesta que los conflictos de interés, constituyen las disputas emocionales más comunes en las familias empresarias. De esta forma, existe la posibilidad de que la empresa los evite a través de la implementación de acciones preventivas. Estas acciones pueden ser, por ejemplo, reuniones para hablar de los intereses de los miembros de las familias.

Llega un momento en el que el fundador reconoce que actúa en un área muy limitada del mercado y que podría implementar mejoras en la empresa. Tener la percepción de que es necesario remodelar la estructura organizacional, definir visión y misión, planear y preparar la sucesión, consciente de que estos objetivos sólo serán alcanzados por medio de las personas, profesionales que muchas veces vendrán de afuera de la familia, es un enorme paso por parte del emprendedor.

## **5. Conclusiones / Recomendaciones**

La presente tesis estudió los motivos por los cuales la gran mayoría de las empresas familiares no consiguen sobrevivir al periodo de transferencia del mando. Asimismo, trabajó la importancia del proceso de profesionalización y su diferenciación en la empresa de Lacticínios Tirol Ltda., la cual, exitosamente, ya se encuentra en su 4ª gestión y 3ª generación. Se analizó el papel que RR.HH. debe ejercer para actuar como

un socio estratégico en el negocio, el rol de la gestión de RR.HH. en Tirol y su particular aporte de valor.

Empresas familiares de diversos tipos, de menor o mayor grado de “apertura”, tienen un peso significativo en la economía mundial. Existen inclusive algunas que son líderes mundiales en sus respectivos sectores, mostrando que estas empresas pueden ser modernas y competitivas, aun con una fuerte presencia familiar en su control o hasta en su administración cotidiana – como es el caso de la empresa en estudio: Lacticínios Tirol Ltda.

Entendemos que la empresa estudiada, capacita con éxito a la familia para ejercer su papel de detentora del patrimonio, promoviendo acciones en las tres esferas citadas – familia, patrimonio y empresa. Es decir que, el proceso en Tirol, va mucho más allá de la llamada “profesionalización de la empresa”. Incluye también el desarrollo de los mecanismos de gobernanza.

Recordemos que el rol y funciones de RR.HH. en Tirol, por tratarse de una empresa multifamiliar, requiere enfrentar desafíos adicionales como mantener la cultura y los valores de las familias; desarrollar un modelo profesionalizado en gestión de personas; y, descubrir quién tiene el perfil compatible con cada cargo, especialmente aquellos que serán ocupados por miembros de las familias empresariales.

Desde nuestro punto de vista, RR.HH. requiere aumentar considerablemente su participación para, efectivamente desempeñar un papel como socio estratégico en la empresa. Contrario a lo esperado, con este estudio concluimos que el rol estratégico de RR.HH. no es un factor determinante de éxito, aunque se percibe que, con una participación efectiva de RR.HH., los procesos de profesionalización y sucesión serían conducidos de una mejor forma.

Haciendo un examen crítico de Tirol, podemos percibir que las familias propietarias, hasta el día de hoy, sirven más a la empresa que lo que usufructúan de ella. La óptica empresarial, prevalece sobre criterios familiares, lo que no significa ignorar los intereses de las familias. En las relaciones entre las familias Rofner y Dresch con la empresa Tirol, hubo una preocupación de preservar los intereses de ambas familias. Sin embargo, se esforzaron por resguardar los intereses de la empresa, para que ambas esferas (familia y

empresa) se puedan sustentar mutuamente y evitar la degradación recíproca, como acostumbra a ocurrir con tantas familias empresarias. Como ejemplo de eso, establecieron en el contrato el número máximo de parientes que pueden ser empleados en la empresa.

Las oportunidades para RR.HH. se tornan evidentes. Es necesario que el área tenga acceso directo a la dirección, lo que facilitaría un planeamiento integrado y estratégico, con gerentes de línea y los profesionales de RR.HH. trabajando como socios.

El gran desafío del área de RR.HH. en situaciones como la abordada en este estudio de caso, es el de ser reconocida como una pieza que agregará valor al negocio. Conquistando su espacio en las áreas de apoyo y de personal, implementando herramientas de calidad y manteniendo la certificación ya existente. Soluciones paternalistas deben ser evitadas por RR.HH., pues son perjudiciales para el desarrollo y oxigenación de la empresa.

Considerando que este es un estudio de caso específico de una organización en un determinado momento de su vida, se abre la posibilidad de investigar nuevamente la misma empresa algunos años más tarde y, de esta forma, realizar un análisis comparativo de su desarrollo y sus factores determinantes.

## **6. Bibliografía**

Amendolara, L. (2005). A sucessão na empresa familiar. 2ª Ed. São Paulo: Lazuli Editora.

As empresas familiares no Brasil. (2010). Pesquisa. Pág. 17. Disponible en:  
<<http://gvcepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf>>. Acceso 19/07/2014.

Assad, A. (2010). O futuro das empresas familiares. Disponible en:  
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/o-futuro-das-empresas-familiares/23494/>> Acceso 12/05/2014.

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. McGraw Hill Interamericana. México.

Bernhoeft, R; Martinez, C. (2011). Empresas brasileiras centenárias. A história de sucesso de empresas familiares. Rio de Janeiro: Agir.

Bernhoeft, R. (1989). Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel.

Bernhoeft, R. (1996) Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). 4 ed. São Paulo: Editora Senac.

Bernhoeft, R. (2014). Entrevista Problemas de família = empresa que não cresce. Professional & Negócios. Disponível em: <[http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod\\_materia=548](http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod_materia=548)>. Acesso 22/10/14.

Bottino, C. (2014). Estatísticas das Empresas Familiares. Portal tudo em família. Disponível em: <<http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=97>>. Acesso 21/10/14.

Brandão, E. R. (2012). Observação. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/eduardobrandao/eduardo-brandao-tecnicaspesquisaobservacao>> Acesso 09/10/2014.

Brito, D. (2013). Especial Sucessão Familiar: O desafio de perpetuar o negócio. Revista Super Varejo. Ano XIII nº 146. APAS: Abril, 2013. p. 98-104.

Bueno, J. C. C.; Vázquez, A; Díaz, C. (2007). Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. Traduzido por Vertice Translate. São Paulo: Thomson Learning.

Chiavenato, I. (2004). Gestão de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Curado, F. (2010). A empresa familiar a salvo de rupturas: caminhos para que o sonho do fundador se consolide e perdure por gerações. São Paulo: Saint Paul Editora.

Dalla Costa, A. (2011). Sucessão e sucesso nas empresas familiares. 1ª ed. 6ª reimp. Curitiba: Juruá.

Danna, M. F; Matos, M. A. (1999). Ensinando Observação: uma introdução. São Paulo: Edicon.

Dodero, S. (2013). El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo. 2ª Ed., Buenos Aires.

Dolabela, F. (2008). O segredo de Luísa - Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante.

Drucker, P. (1995). Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira.

Eccel, C. S.; Cavedon, N. R.; Craide, A. (2012). A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a Antropologia e a Administração. Disponible en: < <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=170>> Acceso 10/05/2014.

Echezárraga, J. M. (2011). Empresas familiares reto al destino: Claves para perdurar con êxito. Buenos Aires: Granica.

Fagundes, A. J. F. M. (2011). Descrição, definição e registro de comportamento. 16ª Ed. São Paulo: Edicon.

Family & Business Ownership Network – Dextron Management Consulting. (2014). Disponible en: < <http://www.dextron.com.br/site/family1.asp>>. Acceso 23/10/14.

Gallo, M. A. (1995). Empresa Familiar: textos y casos. Barcelona: Praxis.

Garcia. V. P. (2001). Desenvolvimento das Famílias Empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gersick, K; Hampton, D. M. M.; Lansberg, I. (Org.). (1998). De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora.

Gentil, E. (2003) Retrato de Família. HSM Management. São Paulo, v. 6, n.41, p.84-91, nov/dez 2003.

Granovetter, M. (1995). *Case revisited: business groups in the modern economy*. Oxford University Press.

Grybovski, D., Tedesco, J. C. (1998) *Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito*. *Teor. Evid. Econ. Passo Fundo*, nov. 1998. V. 6, n. 11, p. 37-68.

Gonçalves, J. S. R. C. (2000). *As empresas familiares no Brasil*. *RAE Ligth*. São Paulo, v.7, n.1, p: 7-12, jan./mar. 2000.

Irigoyen, H. A. (2010). *PyMEs: Aspectos particulares de las empresas de familia*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Kertész, R. Atalaya, C. I., Kammerer, J. R., Bozzo, R. N., Kertész, V. R. (2006). *Manual para La Empresa Familiar*. Editorial UFLO Universidad de Flores. Buenos Aires, Argentina.

Kignel, L.; Werner, R. (2007)....*E Deus criou a empresa familiar*. São Paulo: Integrare.

Kruglianskas, I. (1996). *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Editora IEGE.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2006). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas.

Lam, C. (2013). *Os principais dilemas das empresas familiares*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares>>. Acesso 16/01/2013.

Lanzana, A.; Constanzi, R. (1999). *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial*. In: Martins I. G. S.; Menezes, P. L.; Bernhoeft, R. *Empresas Familiares Brasileiras*. São Paulo: Negócios.

Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: realizing the dream of families in business. Local: Harvard Business School.

Lea, J. W. (1993). La sucesión del management en la empresa familiar. Barcelona: Granica.

Lethbridg, E. (2000). Tendências da empresa familiar no mundo. pág. 05-06. Disponível em: <  
[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Governanca\\_Corporativa/199706\\_1.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html)>. Acesso 17/06/2014.

Lethbridge, T. (2005). O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. Revista Exame. São Paulo: Abril, a. 39, n. 5, Ed. 838, p. 22-35, 16/03/2005.

Martins, D. (2014). Gestão de empresas familiares requer profissionalização. Disponible en: <<http://www.valor.com.br/financas/3447938/gestao-de-empresas-familiares-requer-profissionalizacao#ixzz3FmPBHfZt>> Acesso 10/10/14.

Mamede, G.; Mamede, E. C. (2012). Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios. São Paulo: Atlas.

Mazzante, P. M. (2010) A importância dos Recursos Humanos na Sucessão Familiar. Revista Empresa Familiar. Ed. Bimestral. Ano I – número 2, Maio/Junho. Disponible en : <<http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista2.pdf>>. Acesso: 16/11/ 2010.

Melo, M.; Menezes, P. L. (org.). (2008). Acontece nas melhores famílias: Repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva: Virgília.

Moreira, A. Lourenzo Jr.; B. A. (2007). Empresa Familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva.

Mucci, O. O. (2008). Empresas familiares: Funcionamiento e Identidad. Mar Del Plata: EUDEM.

Neubauer, F.; Lank, A. G. (1999) La empresa familiar: como dirigirla para que perdure?. Bilbao: Deusto.

Oliveira, D. P. R. (2010). Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. Ed. São Paulo: Atlas.

Passos, É.; Bernhoeft, R.; Bernhoeft, R.; Teixeira, W. (2006). Família, Família, negócios à parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente.

Pithod, A.; Doderó, S. (1997) La empresa familiar y sus ventajas competitivas. Buenos Aires: El Ateneo.

Press, E. (2011). Empresas de família: Del conflicto a la eficiencia. Buenos Aires: Granica.

PricewaterhouseCoopers - Auditores Independentes (PwC). (2011). Empresas familiares no Brasil – Cenários e desafios. Disponible en: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acceso 22/10/14.

Rosário, I. A. (2010). Desafios da gestão familiar: um olhar teórico sobre as influências dos valores familiares no processo decisório das MPEs. (Tese de mestrado). AGES, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Paripiranga, Brasil. Disponible en: <[http://www.cidademarketing.com.br/2009/sysfotos/tesesmono/tesem\\_2492e373afe74edcf a001f21eb521f867c.pdf](http://www.cidademarketing.com.br/2009/sysfotos/tesesmono/tesem_2492e373afe74edcf a001f21eb521f867c.pdf)>. Acceso 18/06/2014.

SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina). Disponible en: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=15710>>. Acceso 21/10/14.

Schwass, J. (2012). Empresa familiar tem desempenho superior às companhias de capital aberto. Revista Época Negócios. Disponible en: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG82559-373,00-EMPRESA+FAMILIAR+TEM+DESEMPENHO+SUPERIOR+AS+COMPANHIAS+DE+CAPITAL+ABERTO.html>>. Acceso 15/05/2014.

Silveira, A. (2007). *Empresas Familiares: Raízes e soluções dos conflitos*. Porto Alegre: AGE Editora.

Slater, R. (2003). *Wal Mart. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo*. Rio de Janeiro: Campus.

Steinberg, H.; Blumenthal, J. (2011). *A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*. São Paulo: Editora Gente.

Tiba, I. (2009). *Família de Alta Performance: conceitos contemporâneos na educação*. 6ª edição. São Paulo: Integrare Editora.

Trevisani Júnior, P. (1997). *Sucessão: a família tem que se organizar*. Revista Superhíper. São Paulo, set. 1997.

Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. (2012). *The RBL Group*. University of Michigan & IAE Business School. 18/abr/2012.

Vries, M. F. R. K.; Carlock, R. S.; Florent-Treacy, E. (2009). *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Traduzido por André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman.

Walton, S. Huey, John. (1993). *Made in America*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

---

<sup>i</sup> Fagundes, Antônio Jayro da Fonseca Motta. (2011). *Descrição, definição e registro de comportamento*. 16ª Ed. São Paulo: Edicon. "A observação precisa de um comportamento e deverá ser feita diretamente quando o observador se coloca frente ao observado, dificultando o esquecimento ou dúvidas do ocorrido." Traducción mía.

<sup>ii</sup> Melo, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de (org.). (2008). *Acontece nas melhores famílias: Repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva: Virgília. "[...] os quais estão intimamente atrelados à formação de personalidades individuais, valores familiares e experiências (ou mesmo percepções) pessoais profundas, nem sempre muito nítidas para todos os envolvidos." Traducción mía.

<sup>iii</sup> Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2. Ed. São Paulo: Atlas. "Talvez alguém possa afirmar que a empresa familiar é igual a toda e qualquer empresa; entretanto, isto não é verdade, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva uma série de abordagens e interações que são realidades específicas de uma família, o que provoca certas particularidades de atuação na empresa familiar." Traducción mía.

---

<sup>iv</sup> Grybovski, Denize, Tedesco, João Carlos. (1998) Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Teor. Evid. Econ.* Passo Fundo, nov. 1998. V. 6, n. 11, p. 37-68. “Empresa familiar como sendo aquela organização empresarial que tem sua origem e história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. Não incluem nessas aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidor) e aquelas em que o fundador não tem herdeiros.” Traducción mía.

<sup>v</sup> Mamede, Gladston; Mamede, Eduarda Cotta. (2012). *Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. São Paulo: Atlas. “é um equívoco confundir gestão profissional com gestão feita por administradores profissionais, pessoas estranhas à(s) família(s) controladora(s)”. Traducción mía.

<sup>vi</sup> Mamede, Gladston; Mamede, Eduarda Cotta. (2012). *Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. São Paulo: Atlas. “apesar de ser membro da família, a pessoa pode revelar capacidade técnica para desempenhar a gestão empresarial de forma profissional”