



FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS-FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE TEÓFILO OTONI
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAYRA FAGUNDES BATISTA

PARTICULARIDADES DA GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Teófilo Otoni

2020



FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS-FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE TEÓFILO OTONI
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAYRA FAGUNDES BATISTA

PARTICULARIDADES DA GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Trabalho apresentado ao Curso de
Administração da Faculdade Presidente
Antônio Carlos de Teófilo Otoni, como
requisito parcial para obtenção do Título de
Graduação em Administração.
Orientador(a): Cristhiane Rodrigues Soares
Leão

Teófilo Otoni

2020

RESUMO

A empresa familiar é um modelo de gestão caracterizado por um ou mais membros de uma família que fundaram a empresa e a administram. Este estudo relata sobre os desafios enfrentados pela gestão de empresa familiar. Diante da abordagem, percebe-se que administrar uma empresa familiar torna-se uma tarefa desafiadora e que requer cuidados. Trata-se de um verdadeiro exercício de estabelecer limites entre os laços afetivos e a dinâmica dos relacionamentos. Portanto, é de suma importância manter o relacionamento saudável entre os membros da empresa criando regras onde os envolvidos compreendam o seu papel e respeitem as diferenças entre os familiares. O objetivo deste trabalho foi conhecer as particularidades e desafios que impactam o modelo de gestão que envolve as empresas familiares. Para o desenvolvimento deste trabalho, inicialmente foi realizado um levantamento teórico sobre as seguintes questões: empresa familiar, vantagens e desvantagens, processo sucessório, inovação e divergência entre gerações. De maneira geral, as empresas familiares em sua gestão enfrentam desafios que impactam no desenvolvimento da organização. Em uma empresa familiar, conciliar negócio e família é uma tarefa complexa que exige planejamento, organização e liderança, pilares importantes para alcançar o sucesso. A falta de valor para a governança corporativa é um fator que intensifica os conflitos e muitas vezes coloca em risco a sobrevivência das empresas familiares. Portanto, conclui-se que este estudo contribui para um melhor entendimento sobre a administração de empresa familiar e da resolução das questões que afetam tais empresas.

Palavras chaves: Empresa Familiar, desafios gestão familiar, particularidades gestão familiar.

Abstract

The family business is a management model characterized by one or more family members who founded the company and manage it. This study reports on the challenges faced by family business management. Given the approach, it is clear that running a family business becomes a challenging task and requires care. It is a real exercise in establishing boundaries between emotional ties and the dynamics of relationships. Therefore, it is of paramount importance to maintain a healthy relationship between members of the company by creating rules where those involved understand their role and respect the differences between family members. The objective of this work was to know the particularities and challenges that

impact the management model that involve family businesses. For the development of this work, a theoretical survey was initially carried out on the following issues: family business, advantages and disadvantages, succession process, innovation and divergence between generations. In general, family businesses in their management face challenges that impact the development of the organization. In a family business, reconciling business and family is a complex task that requires planning, organization and leadership, important pillars to achieve success. The lack of value for corporate governance is a factor that intensifies conflicts and often puts the survival of family businesses at risk. Therefore, it is concluded that this study contributes to a better understanding about the management of a family business and the resolution of the issues that affect such companies.

Keywords: Family Business, family management challenges, family management particularities.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem um modelo de gestão diferenciada incluindo a família proprietária nos negócios. O envolvimento da família é de grande relevância para a cultura organizacional, pois possuem características próprias e peculiares. Tais empresas compõem uma parcela significativa de vários grupos empresariais brasileiro, garantindo um lugar de evidência na economia nacional.

O presente estudo tem como foco apresentar as particularidades da gestão de empresas familiares. Em um contexto geral, no processo de gerenciamento de empresas, sejam elas familiares ou não, é importante ter clareza dos desafios a serem enfrentados. Vivemos numa sociedade globalizada, onde a competitividade e concorrência estão inseridas. Torna-se necessário que as empresas sejam inovadoras, para acompanhar esse mercado competitivo.

Segundo (MARCEDO 2009, p.30) “ A complexidade da gestão de empresa familiar é muito maior que na não familiar, pois na primeira existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência, enquanto na outra as emoções não se misturam com relações familiares.”

Este estudo está caracterizado por pesquisa qualitativa, uma vez que se pretendeu conhecer as particularidades e desafios que impactam o modelo de gestão que envolvem as empresas familiares.

Tem como procedimentos teóricos a pesquisa bibliográfica, ou seja, foi feito um estudo sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico através de levantamentos ou revisão bibliográficas, por meio de diversas fontes (livros, artigos, sites da internet, entre outros). No que se refere aos fins, este trabalho é de natureza descritiva.

REVISÃO DA LITERATURA

Empresa Familiar

A gestão de empresas familiares é delicada, levando em conta sua administração particular muitas vezes sem o conhecimento científico necessário, porém com o domínio de muito tempo no negócio, trazem consigo obstáculos não enfrentados pelas empresas não familiares.

Sem o conhecimento científico as gerações mais antigas enfrentam dificuldades, até mesmo resistência de se adaptarem às novas mudanças. Elas creditam segurança nos processos e práticas antigas, habituados com uma gestão mais simples, sem querer arriscar em novos projetos e escolhas.

Na estrutura corporativa da empresa familiar é difícil manter o relacionamento empresarial com profissionalismo, pois a intimidade pode gerar discordâncias. O elo entre os parentes é, por si só, o motivo de onde decorrem os desentendimentos.

Uma empresa familiar tem como características a junção de dois sistemas que se conectam: a família e a empresa.

Para Macedo (2009, p. 29) “empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça por um ou mais membros da mesma família.”

A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto. (GONÇALVES, 2000, apud SOUSA et al., 2016, p. 3).

PRADO (2018) descreve que famílias empresárias em seu ambiente corporativo e na relação interpessoal do trabalho tendem a ser emocionalmente muito ligadas. Os laços

afetivos e a dinâmica dos relacionamentos são fatores extras que precisam pesar na tomada de decisão e na forma como todo processo ocorre. Assim sendo, os conflitos podem vir à tona, levando a prejuízos notáveis.

As empresas familiares, assim como as demais organizações, devem primar pela capacidade de desenvolver e disseminar conhecimentos. Alguns dos maiores pensadores em administração afirmam que as ações organizacionais estão mais focadas em captar informação e transformá-la em conhecimento aplicado a realidade organizacional, a partir das necessidades dos clientes e Know how de sua rede de relacionamentos. (RICCA; SAAD, 2012, p.110)

Para (MIRANDA; FERREIRA, 2019, p 162) “desta forma, entendemos por empresa familiar o exercício de atividade econômica com colaboração dos familiares, em que o poder de direção e decisão social encontra-se com um ou mais membros da família, entendido com a possibilidade de deliberar efetivamente sobre a direção da atividade econômica.”

Segundo (GERSICK et al 2006, apud SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017, p.4) “as empresas familiares são organizações muito importantes tanto no Brasil, quanto no contexto econômico internacional. Elas ocupam uma grande parte da paisagem econômica e social, visto que 80% de todas as empresas no mundo são familiares.”

Desta forma as Empresas Familiares, sejam pequenas empresas ou megaempresas, respondem juntas por 2 milhões de empregos diretos no País, com a participação no Produto Interno Bruto (PIB) de 12% do segmento agrobusiness, 34% da indústria e 54% dos serviços. Apesar dos números animadores, as Empresas Familiares sofrem para se manterem no mercado e se perpetuar nas gerações. Segundo estudos do Sebrae - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas, a cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam na segunda geração e apenas 5% na terceira geração. São muitas as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares, desde a política econômica, atos administrativos e de gestão. (MATIAS; ROCHA, 2019, p. 215).

Particularidades das Empresas Familiares

Muitas são as vantagens e desvantagens que envolvem o desenvolvimento de uma empresa familiar. A empresa sob gestão familiar tem suas vantagens, as quais podem propiciar bons resultados e levá-la ao caminho do sucesso. Em contrapartida, existem problemas familiares particulares que preocupam os administradores da mesma, podendo levar muitas delas ao fracasso, uma consequência da desvantagem desse tipo de organização. Diversos são os problemas enfrentados variando também o nível de complexidade dependendo do porte da empresa e as características da estrutura familiar.

As empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são conduzidas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham, a identidade

compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular. (ADACHI, 2006 apud LIMÁRCIO et al., 2015, p.7).

A relação da empresa e de seus familiares, pode tornar as organizações muito bem sucedidas, ou criar fraquezas no ambiente, isso deve ser muito bem medido buscando identificar as relações mais vantajosas. Mas a junção de familiares e não-familiares pode minimizar os pontos fracos, criando um relacionamento Família-Empresa (LODI, 1998 apud GILIOLI; ZANATTO, 2017, p.3).

(DAMIAN, 2018) As empresas familiares estabelecem uma forma organizacional característica que possuem consequências positivas e negativas. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem afetar o sucesso dos negócios e se transformar em sérios problemas como: exercício de poder com parentes; a pressão da empresa pode oprimir e destruir as relações familiares; o papel na família e na empresa pode causar confusão.

Segundo Bernardi (2009, apud MASCARELLO et al, 2018, p.3), “empresas com gestão familiar possuem diversas vantagens competitivas, o que pode ser um bom diferencial, contudo, é necessário haver profissionalismo, onde seus gestores devem ser receptivos a mudança e ter sempre uma atenção especial com o mercado.”

Ter uma empresa familiar possui pontos positivos e negativos. Os pontos positivos podem ser resumidos na confiança de clientes, relacionamentos duradouros, maior lealdade por parte dos funcionários e investimentos de longo prazo, devido ao fato de as lideranças possuírem mandatos mais longos e estáveis. Já os pontos negativos são os conflitos entre os interesses da família e da empresa, pela falta de organização no orçamento e pela designação de familiares para cargos de importância. (SOSNOWSKI, 2018, p. 122).

GERSIK et.al,(1997 apud CASTALDELLO, 2012) constata que Empresas familiares tem como vantagem levar o nome de uma família. A maioria delas transfere e transmite seus valores e responsabilidades específicas a todos da organização, impregnando a cultura corporativa, servindo como pilares na busca das metas comuns para que seja o diferencial competitivo desse tipo de negócio.

São muitos os desafios apresentados num modelo de gestão familiar, pois envolvem desde conflitos de interesses entre familiares até disputas pela herança do negócio.

A gestão da empresa familiar que possui características diferenciadas pode ser considerada mais um foco de conflito. A falta de planejamento sucessório, a má administração dos conflitos de interesse e as regras de conduta ética são obstáculos desafiadores na empresa familiar.

Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. É possível surgirem níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida boas empresas e famílias sadias. Algumas tragédias

familiares acompanhadas de desastre nos negócios são de conhecimento público. (RICCA, 2007, p. 12)

Segundo (VALENTE, p. 89, 2018) “eis, pois, o grande desafio da empresa familiar: crescer e aqui temos o primeiro grande obstáculo à sobrevivência da empresa familiar: a incompreensão do desafio essencial do crescimento por parte de muitas famílias que controlam empresas.”

Quando os dirigentes chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias. Cônjuges e irmãos tem maior probabilidade de entender as preferências e explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo a ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da família. Entretanto, essa mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comprometimento empresarial. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem gerar conflitos nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. (RICCA, 2007, p.12).

LOBÃO (2019) discorre que os conflitos podem surgir em qualquer das etapas de desenvolvimento da empresa familiar. Contudo, a maior parte dos conflitos nascem da má administração entre as dimensões de interação entre família e empresa podendo surgir divergências entre as gerações e conflitos de interesses entre a família e a organização.

De acordo com BERNHOEFT, GALLO (p. 12, 2003) “as histórias e os valores de cada família não podem ser desconsiderados. Afinal, cada conjunto familiar constrói uma cultura muito própria que se transforma na dinâmica do poder com as suas respectivas lideranças.”

Para Amendolara (9 apud MACEDO, p.32, 2009), “a raiz dos conflitos está no choque de gerações. Portanto, uma das desvantagens da empresa familiar são os conflitos: ela tem de lidar com os que são inerentes a participação societária e com os que são de origem familiar.”

É de suma importância manter o relacionamento saudável no ambiente corporativo da empresa visando minimizar os conflitos no âmbito organizacional. Onde os envolvidos sejam cientes de seu papel passando a respeitar as diferenças entre os membros da família.

Desafios da Gestão Familiar

Diante de todas as particularidades apresentadas pela empresas familiares, diversos autores apontam para alguns desafios mais presentes nesse tipo de empresa, sendo eles; os desafios na gestão de empresas familiares, destaca-se o processo sucessório, a implantação da inovação e a divergências entre as gerações.

Processo sucessório

A sucessão ou o processo sucessório em uma empresa familiar requer um planejamento cuidadoso que leve em consideração as peculiaridades de cada grupo familiar onde o diálogo entre os membros da família, seja constante e facilite a tomada de decisões para o êxito da empresa. É necessário que o processo sucessório seja conduzido com a participação do fundador, para que a transição ocorra de maneira assertiva.

Se o processo sucessório não tiver um bom planejamento, ocorre-se o risco da empresa passar por sérias dificuldades e até mesmo fechar suas portas.

Segundo RICCA (1998 apud CASTALDELLO, 2012) O conhecimento transmitido pelo sucedido pode contribuir para que os sucessores tenham as competências necessárias para assumir com responsabilidade o seu papel na empresa, buscando preservar a essência da cultura e tradição e assim conservar os mesmos valores almejados pelo fundador.

Para MIRANDA; FERREIRA (p.167, 2019) “A maior dificuldade na continuidade da sociedade familiar pelas gerações sucessórias consiste comumente na inabilidade dos familiares em lidar autonomamente com as questões familiares e societárias, considerando se confluírem em uma simbiose indistinta, ao lado da falta de uma gestão qualificada.”

Para (WEBER, 2012, p. 67) “quando um filho substitui o pai na condução de uma empresa familiar, há uma interação entre o ciclo de vida da família e da organização, afetando, de uma forma ou de outra, todos os seus membros.”

É por isso que muitos filhos consideram a empresa familiar um negócio arriscado e que deve ser evitado, muito embora possa ter atingido, aquela altura, uma sólida posição econômico-financeira. É curioso observar a escolha de carreiras profissionais de filhos de donos de empresas familiares. Muito embora pai e filho possam estar incertos em relação à época em que a sucessão na empresa se processará, raramente a escolha da profissão é feita numa área muito diversa daquela em que atua a empresa familiar, como Medicina, Veterinária, Biologia, etc (KANITZ, 2003 apud TOMPSITTI; FREIRE, 2006, p. 4).

Segundo MIRANDA; FERREIRA (p,163, 2019) “Ademais, em uma escala até a terceira geração teremos uma empresa formada, em regra, por irmãos e, posteriormente, formada por primos, no qual se há uma diversidade de interesses que podem interferir negativamente na manutenção da atividade econômica da sociedade família.”

De acordo com MIRANDA; FERREIRA (p.175, 2019) “No tocante a empresa familiar, denota-se que sua extinção ocorre, em certa medida, porque o patriarca nem sempre buscou

um planejamento sucessório adequado, apegado a um ciclo limitado de informações, o que, conseqüentemente, lhe propiciou escolhas falhas.”

Inovação

Com o processo de globalização, a tecnologia se tornou uma ferramenta relevante e necessária em todas as empresas. Com o mercado cada vez mais competitivo, os gestores dessas empresas precisam buscar por inovações, para administrar o próprio negócio.

Portanto, muitos gestores ainda resistem em adotar práticas inovadoras tecnológicas, por apresentarem dificuldades em lidar com as tecnologias e por dependerem de outras pessoas para conduzirem o trabalho ou estarem num grupo familiar onde há confiança entre os membros e achar desnecessário o uso das mesmas.

Segundo (CASTALDELLO, 2012) Um ponto fraco das empresas familiares é o medo da mudança, inovação e de correr riscos, sendo considerada outra desvantagem para a organização.

Incorporar a inovação como uma capacidade gerencial é, sem dúvida, o maior desafio das lideranças nas empresas. Mais do que incitar o espírito empreendedor, é necessário demonstrar o modo de sistematizar a inovação, implementando uma transformação no ambiente, na estrutura e nos processos de negócios. (SIMANTOB; LIPPI, 2003, p. 74).

De acordo com ADACHI (2006 apud CASTALDELLO, 2012) A resistência às mudanças relacionadas à modernização e inovação tecnológicas é um fator que traz desvantagens competitivas às empresas familiares.

Portanto, é possível afirmar que na empresa familiar, é necessária a presença de um líder inovador, que não seja apegado a elos familiares, e, que esteja preparada para lidar com todos os tipos de situações que o mercado impõe, inclusive conflitos familiares dentro da própria empresa, o que não é uma tarefa simples, pois ele estará no meio do conflito familiar, porém, que envolve os negócios da empresa. (LIMÁRCIO et al., 2015, p. 7)

Divergências entre gerações

A empresa familiar deverá ter foco na continuidade mantendo o patrimônio sobre o controle da família. “Cabe às novas gerações contribuir com inovação nas empresas familiares, facilitando o trabalho dos mais velhos e não criando-lhes problemas. Todavia, para poder trabalhar em diferentes planos empresariais, superando os conflitos que surgem (e vão surgir), é necessário partilhar um substrato que distinga bem entre os aspectos que servem de ponto de união e de ponto de separação.” (COSTA; RIO; RIO, 2011, p. 149).

Os conflitos entre gerações ocorrem porque os funcionários mais jovens e mais velhos têm necessidades diferentes, expectativas diferentes e práticas diferentes no local de trabalho, que algumas vezes produzem preferências e ações conflitantes. Estudos recentes sugerem que essas diferenças entre gerações ocorrem porque as pessoas desenvolvem identidades sociais em torno de avanço tecnológico e outros eventos sociais fundamentais exclusivos de suas épocas. (MCSHANNE; GLINOW. p. 294. 2014).

Para COSTA; RIO; RIO (2011 p.149) “É praticamente certo que entre duas gerações que coincidam na direção ou gestão da empresa haverá um choque resultante de diferentes visões em determinadas assuntos da empresa; [...]”

Algumas diferenças que podem ser percebidas entre as gerações existentes na empresa é que a geração futura não teme correr mais riscos e ainda os considera importantes para os negócios da empresa; também pode-se perceber que essa nova geração deseja diversificar os negócios para continuar mais competitiva no mercado. Essa geração não é tão resistente a mudanças na estrutura da empresa, pois deseja a sua profissionalização, podemos expandi-la com melhor desempenho. (SCHIEIBER. p. 642, 2013)

(Maia, 2018) A sucessão do comando da empresa geralmente acontece após o fundador passar o bastão para a segunda geração. A primeira e a segunda geração, geralmente se interessam pelos negócios com mais entusiasmo. Porém, quando chega a vez da terceira, que já é mais numerosa e não compartilha laços tão próximos, se faltar dedicação e comprometimento isso pode prejudicar o negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste projeto conhecer as particularidades e desafios que impactam o modelo de gestão que envolvem as empresas familiares, que atualmente influencia grande parte da economia brasileira. Através deste estudo, percebeu-se que no modelo de gestão familiar torna-se necessário que haja relações de confiabilidade e respeito mútuo entre os membros para que ocorra equilíbrio e foco em busca do sucesso organizacional.

Os principais pontos de dificuldade é estabelecer essa relação interpessoal entre os integrantes com profissionalismo, pois a familiaridade pode gerar conflitos e se não forem bem administrados podem colocar em risco a sobrevivência da empresa. Outro aspecto a ser destacado é o processo sucessório em uma empresa familiar, em que a preparação da sucessão deverá ser planejada para que o ocupante do cargo esteja apto para exercer a função.

A divergência entre as gerações é outro aspecto de destaque, pois empreender em família pode gerar conflitos e criar problemas se houver mistura e confusão entre o lado profissional e o familiar. O elo afetivo pode dificultar a tomada de decisões. Em empresas

com fundadores patriarcas pode haver centralização de poder, excesso de autoritarismo, ocorrendo desgaste e divergências entre as gerações.

Sendo assim, conclui-se que a empresa familiar tem seus prós e contras, ela pode trazer vários benefícios se for bem administrada, se houver engajamento dos colaboradores, bom ambiente de trabalho, inovação, parceria, etc. O segredo está em buscar o máximo de comprometimento dos membros para que consiga focar no desenvolvimento com o objetivo de prosperar a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Renato. GALLO, Miguel. Governança na empresa familiar: Gestão, poder e sucesso. 7ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=s--vqnpOBbIC&pg=PA12&dq=As+hist%C3%B3rias+e+os+valores+de+cada+fam%C3%ADlia+n%C3%A3o+podem+ser+desconsiderados.+Afinal,+cada+conjunto+familiar+constr%C3%B3i&hl=pt-](https://books.google.com.br/books?id=s--vqnpOBbIC&pg=PA12&dq=As+hist%C3%B3rias+e+os+valores+de+cada+fam%C3%ADlia+n%C3%A3o+podem+ser+desconsiderados.+Afinal,+cada+conjunto+familiar+constr%C3%B3i&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjU9_2glsPsAhU9HrkGHae2D1MQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=As%20hist%C3%B3rias%20e%20os%20valores%20de%20cada%20fam%C3%ADlia%20n%C3%A3o%20podem%20ser%20desconsiderados.%20Afinal%2C%20cada%20conjunto%20familiar%20constr%C3%B3i&f=false)

[BR&sa=X&ved=2ahUKEwjU9_2glsPsAhU9HrkGHae2D1MQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=As%20hist%C3%B3rias%20e%20os%20valores%20de%20cada%20fam%C3%ADlia%20n%C3%A3o%20podem%20ser%20desconsiderados.%20Afinal%2C%20cada%20conjunto%20familiar%20constr%C3%B3i&f=false](https://books.google.com.br/books?id=s--vqnpOBbIC&pg=PA12&dq=As+hist%C3%B3rias+e+os+valores+de+cada+fam%C3%ADlia+n%C3%A3o+podem+ser+desconsiderados.+Afinal,+cada+conjunto+familiar+constr%C3%B3i&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjU9_2glsPsAhU9HrkGHae2D1MQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=As%20hist%C3%B3rias%20e%20os%20valores%20de%20cada%20fam%C3%ADlia%20n%C3%A3o%20podem%20ser%20desconsiderados.%20Afinal%2C%20cada%20conjunto%20familiar%20constr%C3%B3i&f=false)>. Acesso em: 08 Out. de 2020.

CASTALDELLO, Jaqueline Longhi. Como as empresas familiares tratam o processo sucessório: Um estudo de caso múltiplos em empresas da serra gaúcha. Porto Alegre: Buqui, 2012. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=vY21AAAAQBAJ&pg=PT8&dq=vantagens+das+empresas+familiares&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwiMwp6u7TsAhXnI7kGHcStDtUQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q=vantagens%20das%20empresas%20familiares&f=false>>. Acesso em: 05 Out. de 2020.

COSTA, António Nogueira da; RIO, Francisco Nogueira del; RIO, Jesús Nogueira del. 50 perguntas essenciais sobre empresas familiares. Vida Economica Editorial, 2011.

Disponível em:

<[https://books.google.com.br/books?id=BuAqAwAAQBAJ&pg=PA149&dq=conflito+entre+gera%C3%A7%C3%B5es+de+empresa+familiar&hl=pt-](https://books.google.com.br/books?id=BuAqAwAAQBAJ&pg=PA149&dq=conflito+entre+gera%C3%A7%C3%B5es+de+empresa+familiar&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiftbiy5sPsAhV1BtQKHW60D6gQ6AEwB3oECAQQAg#v=onep)

age&q=conflito%20entre%20gera%C3%A7%C3%B5es%20de%20empresa%20familiar&f=false>. Acesso em: 08 Out. de 2020.

DAMIAN, Terezinha. Gestão de Empresa: Tópicos Especiais em Gestão Empresarial. Jundiaí: Paco Editorial, 2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=uF9QDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Gest%C3%A3o+de+Empresa:+T%C3%B3picos+Especiais+em+Gest%C3%A3o+Empresarial+Por+Terezinha+Damian,+2018.&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiGnZ-mscHsAhUyHbkGHWlyAMYQ6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20de%20Empresa%20T%C3%B3picos%20Especiais%20em%20Gest%C3%A3o%20Empresarial%20Por%20Terezinha%20Damian%2C%202018.&f=false>>. Acesso em: 08 Out. de 2020.

GILIOLI, Rosecler Masschio; ZANATTTO, Tatiane. Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar. 2017. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiustrappga/paper/viewFile/5217/1779>>. Acesso em: 27 Out. de 2020.

LIMÁRCIO; et al. A importância da gestão em empresas familiares. IESB, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27122309.pdf>>. Acesso em: 02 Out. de 2020.

LOBÃO, Luis. Ferramentas e Modelos para estruturar a Governança Corporativa na Empresa Familiar. 1. ed. Rio de Janeiro: Autografia, 2019. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=yO62DwAAQBAJ&pg=PT13&dq=O+conflito+pode+ocorrer+de+duas+formas+principais:+quando+duas+ou+mais+gera%C3%A7%C3%B5es+est%C3%A3o+trabalhando+em+conjunto&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiDwNn8xuHsAhXMI7kGHUdZB7oQ6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=O%20conflito%20pode%20ocorrer%20de%20duas%20formas%20principais%20A%20quando%20duas%20ou%20mais%20gera%C3%A7%C3%B5es%20est%C3%A3o%20trabalhando%20em%20conjunto&f=false>>. Acesso em: 13 Out. de 2020.

LOBÃO, Luis. Os Desafios da empresa familiar. Rio de Janeiro: Autografia, 2019. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=uQm2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=quais+s%C3%A3o+os+desafios+de+uma+empresa+familiar&hl=pt->

nepage&q=A%20IMPORTANCIA%20DA%20EMPRESA%20FAMILIAR%20PARA%20A%20ECONOMIA%20NO%20BRASIL&f=false>.Acesso em: 04 Nov. de 2020.

MCSHANE, Steven L; GLINOW, Mary Ann Von. Comportamento organizacional: Conhecimento emergente. Realidade global. Tradução de Francisco Araújo da Costa 6ª ed. AMGH Editora Ltda, 2014. Disponível em : <https://books.google.com.br/books?id=jrpTBAAAQBAJ&pg=PA294&dq=divergencias+entre+as+gera%C3%A7%C3%B5es&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwj22_eNxvDsAhVFHLkGHQdlA0gQ6AEwAnoECAAQAg#v=onepage&q=divergencias%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es&f=false>.Acesso em: 03 Nov. de 2020.

MIRANDA, Daniel Carreiro. FERREIRA, Pedro Paulo da Cunha. Perspectivas atuais do sistema de justiça e novos desafios do direito brasileiro: estudos interdisciplinares. Londrina, PR: Thoth, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=FI6xDwAAQBAJ&pg=PA161&dq=desafios+da+empresa+familiar&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwj7_Kf8hLnsAhXGLLkGHVNfBB8Q6AEwBxoECAEQAg#v=onepage&q=desafios%20da%20empresa%20familiar&f=false>. Acesso em: 05 Out. de 2020.

PRADO; Roberta Nioac. Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório. 2.ed. São Paulo : Saraiva Educação, 2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=xbhiDwAAQBAJ&pg=PT38&dq=o+relacionamento+da+empresa+familiar+e+a+familia&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiZve79ttrsAhUhJrkGHb-ICXAQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q=o%20relacionamento%20da%20empresa%20familiar%20e%20a%20familia&f=false>>.Acesso em : 29 Out. de 2020.

RICCA, Domingos. Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Odl_wgTi_JIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=tudo+sobre+empresa+familiar+&ots=icTEjL84E5&sig=pHiWQ_WCq6hc4GowVBiEP_gwWCI#v=onepage&q=tudo%20sobre%20empresa%20familiar&f=false>. Acesso em: 15 Out. de 2020.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. Governança Corporativa nas Empresas Familiares: Sucessão e personalização. São Paulo: CLA editora, 2012. Disponível em : <https://books.google.com.br/books?id=82koDAAAQBAJ&pg=PA110&dq=As+empresas+familiares,+assim+como+os+demais+organiza%C3%A7%C3%B5es,+devem+primar+pela+capacidade+de+desenvolver+e+disseminar+conhecimentos.&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjv4bM_8DsAhUOILkGHRn2AtAQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=As%20empresas%20familiares%2C%20assim%20como%20os%20demais%20organiza%C3%A7%C3%B5es%2C%20devem%20primar%20pela%20capacidade%20de%20desenvolver%20e%20disseminar%20conhecimentos.&f=false>. Acesso em: 15 Out. de 2020.

SCHREIBER, Dusan (organizador). Inovação e aprendizagem organizacional. Novo Hamburgo- Rio Grande do Sul- Brasil, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=UHsAQAAQBAJ&pg=PA638&dq=gera%C3%A7%C3%B5es+em++empresa+familiar&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjy710vDsAhVPHLkGHbARBdEQ6AEwB3oECAgQA#v=onepage&q=gera%C3%A7%C3%B5es%20em%20%20empresa%20familiar&f=false>>. Acesso em: 03 Nov. de 2020.

SIMANTOB, Moysés. LIPPI, Roberta. Guia Valor Econômico de inovação nas empresas. São Paulo: Globo, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=jnka43VmmwsC&pg=PA72&dq=inova%C3%A7%C3%A3o+na+empresa+familiar&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwjVd6xzrnsAhVMlBkGHU8SA_sQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=inova%C3%A7%C3%A3o%20na%20empresa%20familiar&f=false> . Acesso em: 16 Out. de 2020.

SOSNOWSKI, Alice Salvo. Empreendedorismo Para Leigos. Rio de Janeiro: Alta Boks,2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ohCIDwAAQBAJ&pg=PA122&dq=pontos+positivos+e+negativos+da+empresa+familiar&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjHgLqx--3sAhVJJ7kGHWR4CU0Q6AEwAXoECAUQA#v=onepage&q=pontos%20positivos%20e%20negativos%20da%20empresa%20familiar&f=false>> Acesso em: 02 Out. de 2020.

SOUZA, Soraia do Nascimento. GESTÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE PICOS-PI. 2016. Disponível em :

<http://www.faculdadersa.com.br/Arquivos/downloads/semana_cientifica/Trabalhos%202016/Administracao/GESTAO_EMPRESARIAL-_DESAFIOS_DA_GESTAO_EM_UMA_EMPRESA_FAMLIAR_NA_CIDADE_DE_PICO_S_PI.pdf>. Acesso em : 16 Out. de 2020.

SOUSA, Dayana Kyara Moreira Almeida; LIMA, Cristiane Simari Teixeira de; OLIVEIRA Edson Aparecida Araújo Querido. A EMPRESA FAMILIAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em: <<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/viewFile/16565/4298>>. Acesso em: 03 Nov. de 2020.

TOMPSITTI, Camila C; FREIRE, Francine S. Vantagens e Desvantagens da Empresa Familiar sob a perspectiva de seus dirigentes. Araçatuba, 2006. Disponível em: <<http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/24.pdf>> Acesso em 28 Out. de 2020.

VALENTE, Paulo Gurgel. Governança Corporativa: Guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=9-dIDwAAQBAJ&pg=PA89&dq=Eis,+pois,+o+grande+desafio+da+empresa+familiar:+crescer+e+aqui+temos+o+primeiro+grande+obst%C3%A1culo+%C3%A0+sobreviv%C3%A2ncia+da+empresa+familiar:&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjAh7fcksPsAhWVlRkGHU-hBQoQ6AEwAHoECAUQAq#v=onepage&q=Eis%2C%20pois%2C%20o%20grande%20desafio%20da%20empresa%20familiar%3A%20crescer%20e%20aqui%20temos%20o%20primeiro%20grande%20obst%C3%A1culo%20%C3%A0%20sobreviv%C3%A2ncia%20da%20empresa%20familiar%3A&f=false>> Acesso em: 16 Otu. de 2020.

WEBBER, Antônio Celso M. O Líder em Xequê: Atitudes e Desvios Comportamentais na Implantação das Mudanças. Porto Alegre: Bookman, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ptv2MD97cMMC&pg=PA67&dq=a+empresa+familiar+no+div%C3%A3&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwjdtptzV4LfsAhVnLLkGHewmBNgQ6AEwBH0ECAMQAq#v=onepage&q=a%20empresa%20familiar%20no%20div%C3%A3&f=false>>. Acesso em: 15 out. 2020.