

ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES DA CIDADE DE MANHUAÇU - MG

***Ramon Oliveira Carneiro
Jonathan Borel
Curso: Administração Período: 8º
Área de Pesquisa: Gestão Empresarial***

Resumo: As empresas familiares contribuem para o desenvolvimento da economia, principalmente regional. Elas ocupam um lugar de destaque no que tange a geração de emprego e renda, além de muito contribuir com a economia, principalmente de cidades pequenas. Pensar em gestão e empreendedorismo é combinar talento, conhecimentos, atitudes e persistência, que auxiliam na sobrevivência, crescimento e desenvolvimento do negócio. Quando se trata de empresas familiares essas são assombradas com problemas constantes como os problemas sucessórios que levam as mesmas ao fracasso ou impedem a sua continuidade em gerações seguintes. Portanto o presente artigo busca analisar o que diversos autores propõem sobre o processo sucessório em empresas familiares e quais as características dessas empresas na cidade de Manhuaçu/MG, por meio uma análise quantitativa com aplicação de questionário que identificou que existem empresas familiares que foram criadas recentemente, com cerca de 5 anos de fundação tal como existem empresas com mais de 70 anos de mercado. Por meio do um estudo descritivo-analítico, se propôs a descrição das características e a identificação de variáveis que culminam no sucesso ou não dos processos sucessórios. Em sua grande maioria os fundadores ainda atuam nessas organizações. Motivo esse que algumas empresas ainda estão em sua primeira geração. Outras já se encontram na segunda geração. Conforme mostrou a pesquisa, boa parte das empresas já possuem um plano de sucessão e um sucessor já definido. Mas o número de pessoas que possuem formação e que administram essas empresas ainda é pequeno.

Palavras-chave: Empresa familiar, Processo sucessório, Profissionalização.

1. INTRODUÇÃO

A abordagem sobre as empresas familiares é sempre um tema que se vê discutindo, principalmente quando se analisa a sua importância no âmbito da economia, produtividade e empregabilidade.

Zanelli, Andrade e Bastos (2004, p. 407) aborda sobre cultura afirmando que ela está relacionada com “os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como o ser social”. Quando estudamos sobre a organização familiar, é imprescindível que se distingue a cultura familiar de acomodação. A primeira está vincula aos comportamentos e valores que a família traz, mas a acomodação reflete a falta de preparação das organizações em um mercado exigente.

Padula (2004) sintetiza o conceito de profissionalização como sendo a realização de atividades remuneradas e por meio de métodos e princípios. No âmbito das empresas familiares é importante que a profissionalização vá além dos gestores, e que os familiares também entendam a importância de se profissionalizarem para então seu papel dentro da empresa.

A complexidade das organizações familiares consiste em administrar os diversos vínculos existentes no tripé família – propriedade – gestão, tendo como consequência uma dificuldade de alinhar as relações familiares com as econômicas. Dessa forma a família se vê com autonomia para trabalhar na empresa, participar de seus lucros e intervir nas decisões estratégicas de gerenciamento.

Em fase ao exposto, apresenta-se o questionamento que esse artigo visa responder: como as empresas familiares no município de Manhuaçu se preparam para o processo sucessório ?

O objeto geral dessa pesquisa se baseia em analisar o processo sucessório nas empresas familiares do município de Manhuaçu. O desenvolvimento desse artigo apoia-se nos seguintes objetivos específicos: analisar e conhecer os conceitos de administração, gestão e os tipos de empresas no Brasil; conhecer os conceitos de empresas familiares; aplicar um questionário semiestrutura com o objetivo de conhecer o perfil das empresas familiares de Manhuaçu e a preparação para o processo sucessório.

Na metodologia, essa pesquisa trata-se de um estudo descritivo-analítico, pois propõe a descrição das características e a identificação de fatores que contribuem para a ocorrência das variáveis que corroboram no processo sucessório das empresas familiares. Trata-se também de uma pesquisa quantitativa e qualitativa com aplicação de questionário que fundamenta a construção desse artigo.

O planejamento é ferramenta essencial para a gestão de qualquer tipo de empresa. A gestão de negócios passa por um ciclo constante de planejamento, controle, desenvolvimento e ação. Nesse ciclo é importante se atentar as mudanças que se fazem necessárias e se adaptar às diversas circunstâncias que surgem durante o processo. Quando se trata de processo sucessório é preciso compreender que a falta de planejamento pode acarretar no fim da empresa. Portanto é necessário compreender e estabelecer relações entre o planejamento do processo sucessório e, conseqüentemente, sua perpetuação no mercado.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial Teórico

2.1.1 Conceitos de Administração e Gestão

Ao abordar os conceitos administração e gestão, Dias (2002), aponta diferenças contextuais e de aplicação entre os dois conceitos. Ele acrescenta que “os dicionários da língua portuguesa trazem as duas palavras - gestão e administração - como sinônimos entre si”. Citando os trabalhos de Ferreira (1997), em que questionando gestão ou administração em diversas línguas e comparando com o português, haveria “um ponto comum para os outros idiomas, ou seja, não há uma clara definição entre os termos” (p. 3), conforme Dias (2002). Para o autor, em sua análise, gestão seria mais apropriado para ação sobre o bem privado, enquanto administração, o correto sobre o bem público”. Mas, conforme acrescenta Ferreira (1997), tal explicação não esgota o assunto, e “não era intenção do autor exauri-lo, devido às poucas linhas dedicadas à questão” (p. 3).

Acrescentando à discussão, Santos e Braga (2014) propõe que a análise da trajetória da administração, enquanto campo científico, reflete sobre os seus percursos e limitações, principalmente no que tange a problemática epistemológica, ou seja, o conhecimento adquirido pelas pessoas no campo da gestão e administração não tem claramente definido o seu objeto de estudo. Os trabalhos dos autores acima citado,

aborda o desenvolvimento teórico da administração com destaque para a gestão e os estudos organizacionais. Os autores citam o trabalho de Cunha (2000), que afirma que:

a ciência organizacional é entendida como um dos domínios disciplinares que ajudam a formar o território multidisciplinar que é a gestão. Ou seja, nem tudo o que é gestão é do domínio da ciência organizacional, mas toda ciência organizacional pode ser entendida como podendo ser abarcada por uma ciência de gestão que demonstre preocupações não apenas aplicadas, como também, teóricas. (CUNHA, 2000, p. 47)

Grilo (1996) nos traz uma visão geral e bibliográfica acerca da teoria da gestão. O autor observa que a questão aparece, principalmente, a partir do século 19, momento em que emergiu “a necessidade de sistematizar e orientar a forma de gerir as organizações econômicas” (p. 18).

Observa-se no século 20 o desenvolvimento teórico da administração, como trabalhos que se iniciam com os clássicos estudos de Taylor (1903), Fayol (1916) e Weber (1909) e uma série de desdobramentos, como é apresentado por Oliveira, Moraes, Dourado (2006) que considera as principais características e enfoques de cada teoria. Essas características podem ser distribuídas em grupos conforme abaixo descrito:

I – ênfase nas tarefas – Taylor (1903) - com foco nos estudos da racionalização e operacionalização do trabalho;

II – ênfase na estrutura – Fayol (1916) – com foco na formalização e criação das funções do administrador. Surge então a teorias neoclássica (1954) caracterizando-se por ser eclética, pragmática e ênfase nos objetivos; teorias da burocracia ou weberiana, onde se tem ênfase na racionalidade organizacional; teoria estruturalista (1947) baseando-se na sociologia organizacional, múltipla abordagem, tanto formal quanto informal, intra e Inter organizacional;

III – ênfase nas pessoas, a partir das teorias das relações sociais (1932), regidas pelas definições de motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo. Acrescenta-se a esse grupo também a teoria do comportamento organizacional (1957), enfatizando a teoria das decisões e a teoria do desenvolvimento organizacional (1962) em que se enfatiza a mudança organizacional planejada;

IV – ênfase no ambiente, onde, a partir da teoria estruturalista (1947), tem-se o foco na análise intraorganizacional e ambiental com a abordagem de sistema aberto. Surge também a teoria da contingência (1972), onde a análise ambiental é imperativa.

2.1.2 Tipos de empresas no Brasil: Conceitos e características

Após conhecer um pouco mais da origem da administração é preciso identificar no Brasil quais são os tipos de empresa existente. Conforme o Sebrae (2021), as empresas seguem a seguinte classificação:

a) Empresário Individual: Aquele que exerce atividade empresarial em seu próprio nome. Sua responsabilidade é limitada, ou seja, responde apenas com seus bens pessoais pelas obrigações assumidas com a atividade empresarial. Nesse tipo de empresa podem ser exercidas atividades do tipo industrial, comercial ou prestação de serviços, desde que não serviços de profissão intelectual.

b) MEI - Microempreendedor Individual: Esse tipo de organização trata-se de apenas de um empresário individual com receita bruta anual até R\$ 81.000,00 no ano (1º de janeiro à 31 de dezembro) ou R\$ 6.750,00 em média por mês de atuação para o primeiro ano de exercício das atividades, optante pelo Simples Nacional e SIMEI.

c) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI: Nesse tipo de empresa tem-se a atuação individual, ou seja, não há sócios. A responsabilidade do empresário é limitada ao capital social. Nesse tipo de empresa também há a necessidade da integralização de pelo menos 100 salários-mínimos.

d) Sociedade Empresária: Neste tipo de empresa há a possibilidade de atuação de dois sócios ou mais, sendo a responsabilidade limitada ao capital social. Nesse caso também deverá ser adotada uma das sociedades existentes seja ela S/A, Sociedade Limitada - LTDA, entre outras.

e) Sociedade Simples: trata-se de Pessoa Jurídica com atuação Coletiva. A responsabilidade dos sócios é ilimitada, porém poderá ser adotada a Sociedade Simples Ltda., dessa forma a responsabilidade dos sócios passa a ser limitada ao capital social. Nesse caso não respondem com seus bens pessoais pelas obrigações da sociedade, exceto nas hipóteses mencionadas no item anterior (sociedade empresária limitada).

f) Sociedade Limitada Unipessoal: Com o decreto da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019 (Lei da Liberdade Econômica), a Sociedade Limitada, que até então somente poderia ser constituída na forma pluripessoal, passou a ser admitida na forma unipessoal. Dessa forma passou a ser possível o registro dessa nova Pessoa Jurídica com capital social inferior a cem vezes o salário-mínimo vigente, conforme exigido para a figura do EIRELI que foi objeto do item “c” da presente nota explicativa e, dispensando-se a figura do sócio conforme foi explicado no item “d”, também como condição para que a responsabilidade do sócio seja restrita ao capital social da Pessoa Jurídica (LTDA).

2.1.3 Empresa Familiar: Uma tentativa de se conceituar

Conhecido os conceitos de administração e gestão e os tipos de empresa no Brasil, passamos a compreender agora um tipo muito específico de organizações: as chamadas Empresa Familiar.

O estudo de gestão e o processo de sucessão na empresa familiar se dá a partir da compreensão do que é uma empresa familiar. Passamos então a entender o conceito.

Inicia-se pelo autor Martins *et al.* (1999), onde o mesmo aponta não haver um consenso no conceito de empresa familiar dentre aqueles que se propõe a estudá-las. Mesmo não havendo uma definição clara e objetiva deve-se entender que “não se deve avançar no tema, entretanto, sem o cuidado de deixar claro o que se entende por empresa familiar”, conforme é apontado por Gonçalves (2000, p. 7).

Leone (1992) nos traz a ideia de que a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, e com bases nesses ser então chamada de familiar. O autor propõe que, por exemplo, o início da empresa deve ter contado com a participação de um membro da família. Além disso são os familiares que devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo. É importante também que os valores da empresa estejam em concordância com os valores do fundador e esses valores serem passados às gerações que se seguem.

Afim de criar uma linha de pensamento sobre a definição de empresa familiar, neste artigo optou-se pela admissão do conceito de Moreira Júnior (1999) em que o mesmo afirma que a empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Percebe-se também que o estilo de administração é fundamental na caracterização da empresa familiar, pois além da gestão, existe também uma valorização da confiança. Isso pode ser percebido por meio de funcionários com longo tempo de casa” e grande dedicação à empresa. Em muitos casos, essa confiança está além da eficiência e eficácia desse colaborador.

Um outro ponto a se considerar dentro da empresa familiar é a relação entre a gestão e a propriedade, como aponta Martins et al. (1999, p. 33), essa relação está calcada no controle exercido por um ou mais membro da família. Na relação propriedade e gestão um ou mais membro familiar possui uma parcela expressiva da propriedade do capital. Dessa forma, não apenas a propriedade define a empresa familiar, mas a existência de uma estrutura gerencial em que os cargos de maior nível são ocupados por membros da família.

Para Bernhoeft (1989) afirma que a empresa familiar é um objeto idealizado pelo fundador que deu certo. Vidigal (1996) vai além e afirma que, à exceção de empresas estatais, todas as empresas, na sua origem, foram empresas familiares. Mas para Donnelley (1976), a empresa familiar é aquela em que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, sendo mais específico em sua definição. Acrescenta-se a essa definição o conceito de Lodi (1998) onde o autor propõe que o nascimento da empresa familiar tem essa classificação apenas na segunda geração de dirigentes, onde o fundador almeja a abertura de caminho para os futuros sucessores. Ainda par ao autor, enquanto a gestão está na mão de seu fundador ela é apenas uma empresa pessoal e não familiar.

No estudo sobre empresas familiares tem-se a contribuição de Moreira Júnior (1999) onde o autor destaca dois pontos importante: 1) gestão administrativa e 2) propriedade da instituição. Segundo o autor a gestão administrativa e a propriedade não são dependentes diretos, podendo profissionalizar os quadros diretivos de sua empresa, ocupando-os por terceiros. Sobre a profissionalização Lodi (1993) aponta que se trata de um processo no qual a organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas. Mas há de se destacar que a gestão, mesmo sendo profissionalizada, não estará imune das influências que familiares pode exercer.

Agregando ao tema, Leach (1998, p. 25), afirma que “empresa familiar é aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar”. Dessa forma, se discorremos sobre uma S.A., é necessário que o controle acionário seja exercido por uma família ou grupo de famílias e assim ser classificada como uma organização familiar. Nesse caso específico de empresa, a família precisa ter o controle de mais de 50% de ações com direito de voto, ou ter membros ocupando um número significativo de altas posições na administração, para então ser classificada como familiar.

Os trabalhos apresentados por Bernhoeft (1991), nos mostra que a liderança tende a ser uma das maiores dificuldades nas empresas familiares. Na verdade, a falta dessa liderança se torna um dos grandes desafios das organizações familiares.

A continuidade de uma empresa familiar requer um processo constante de gestão de conflitos e também interesses, uma vez que as relações na organização familiar estão calcadas em parentesco de pai e filho, irmão e irmã, cunhados, primos dentre outros. Essas relações terão um impacto direto no futuro da organização.

Nesse começamos a entender que as transições dentro da empresa familiar é um grande desafio, uma vez que o processo sucessório dentro das empresas é de grande complexidade e, na maioria das vezes, desgastante.

Importante destacar que as empresas familiares apresentam “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade” (LERNER, 1996, p. 153). Conforme Lerner (1996) expõe, algumas grandes

dificuldades podem ser elencadas como por exemplo os recursos humanos com qualificação inadequada, o quadro de pessoal muitas vezes incompatível com as necessidades, falha na definição de objetivos e metas mensuráveis, falta de um plano ou um planejamento com definição de regras. O autor ainda acrescenta a presença marcante da intenção, do empirismo e da improvisação fator de dificuldade dentro da organização familiar. Esses temas acima apontados representam grandes desafios no processo de gestão e sucessão nas organizações familiares.

2.1.4 Gestão e sucessão nas empresas familiares

Um dos pontos mais importantes em uma empresa familiar e que é responsável pela sua perpetuação está relacionado com a transferência de poder entre aquele que a fundou e os sucessores, ou possíveis sucessores. Infelizmente não se trata de uma análise muito objetiva tendo vista que durante o processo sucessório é necessário que seja analisados todos os problemas comportamentais os quais estão quase sempre enraizados em os diversos conflitos existentes entre os membros da família.

Por observação tem-se que muitos donos das empresas são os próprios gestores dentro das empresas familiares e nesse caso, apesar das dificuldades encontradas, é preciso que seja diferenciado o que se trata de interesses da família e o que são os interesses da empresa e, dessa forma amenizar os conflitos.

De acordo com Sônego e Pereira (2004), na gestão familiar existe uma relação entre a reputação e a quantidade de cliente que a empresa familiar possui. Dessa forma, o retorno para os acionistas está vinculado à essa reputação e é essa mesma reputação que, além do retorno para os acionistas, constrói e perpetua marcas fortes, atrai e retém talentos e é reconhecida mesmo em setores diferentes de sua atuação.

Lodi (1987), faz uma observação muito interessante sobre a gestão da empresa familiar, onde o autor aponta que alguns mitos envolvem esse tipo de organização e o mesmo destaca o fato de a empresa acreditar que o ambiente de trabalho deve se identificar com o ambiente e harmonia do lar, sem haver qualquer tipo de conflitos e disputas.

Para Rica (2004) há uma idealização dos vínculos nas empresas familiares e uma negação das competições, mesmo que ela ocorra claramente. Segundo o mesmo autor, essa negação dos conflitos acarreta um travamento em decisões importantes na organização, uma vez que esses conflitos não convergem em fatos claramente explicados. Há também o surgimento de pequenos grupos dentro da empresa e acarretam em dispersão de força de equipes e extinguem estratégias com objetivos coletivos. A consequência disso pode ser o estresse excessivo. O autor acima citado recomenda que esses conflitos sejam encarados dentro do profissionalismo, por meio do uso de ferramentas claras e objetivas, estabelecendo assim uma forma baseada em legitimidade na mediação desses problemas. Ainda como recomendação do autor não se deve negar os conflitos existentes. Os mesmos devem ser encarados dentro de uma visão profissional e por meios de ferramentas bem definidas desenhando assim uma forma legítima e justa na mediação de eventuais problemas.

Assim, os gestores assumem um papel fundamental na organização familiar, pois devem reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, principalmente no processo de mudança de geração dentro da organização. São essas ações que deverão assegurar a sobrevivência das empresas familiares.

Nas organizações familiares, suas bases como o patrimônio, os valores, a história, acaba sendo compartilhada e isso geram um sentimento de unidade. Para Neto (2004), isso acarreta em uma ligação afetiva e não mais só por interesses profissionais.

O autor acima ressalta cuidados a serem observado quando acontece o processo de sucessão tais como a transparência em relação às situações de remuneração, benefícios e vantagens e também a interdição de privilégios que tendem a produzir diferenças incômodas entre os familiares.

Um outro ponto apontado por Rica (2004) está relacionado com a reconcentração em que se restringe o número de donos da empresa, pois, segundo o autor, quanto mais se restringe o crescimento do número de donos, maiores as chances de sobrevivência da empresa em longo prazo.

Para Serra (2004) o que se pesa é a coletividade na empresa onde o mais importante são os objetivos de realização e ganho de sobrevivência. Para tal deve-se ter um consenso entre os pontos crescimento, produtividade, maximização de lucros e redução de gastos. Segundo o autor é essa postura, onde se preza a participação constante e entusiasmada e voluntária nos planos, projetos e campanhas que irá garantir o sucesso não importando a dimensão ou destaque dado à gestão. Importa apenas a contribuição efetiva na qualidade dos processos de gestão e a possibilidade de preparar adequadamente a fase de sucessão dentro da empresa familiar.

Em destaque no processo de gestão da empresa familiar é importante ressaltar a profissionalização e o planejamento de sucessão familiar. Discorrendo sobre sucessão, Lodi (1987) aponta uma possibilidade em dualidade onde é possível dar à empresa familiar uma nova “roupagem” com nova perspectivas de atuação ou apenas culminar em sua destruição alinhada à falta de profissionalismo.

O planejamento na sucessão das empresas familiares é fundamental e deve ser realizado com isenção de emoções, onde deve ser analisado se o comando da empresa com todas as suas responsabilidades, será passado a um membro da família ou será passado a um gerenciamento externo. O desejo de continuidade dos negócios deve ser foco desse processo de planejamento. Deve ter claro que não é o grau de parentesco que qualidade ou credencia alguém a exercer uma função de gestor da empresa.

Bernhoeft (1989) destaca também a importância desse planejamento, acrescentando que esse momento de mudanças na direção da organização precisa ter critérios bem claros com definição de objetivos, principalmente no que diz respeito ao perfil para o sucesso. Quando isso não acontece de forma clara e objetiva, há a estimulação de competição entre os pretendentes ao cargo de gestão, resultando dessa forma em conflitos, rivalidades e disputas de poder entre os familiares.

Para Lodi (1987) é recomendável que o sucessor tenha uma vivência fora da empresa, onde dessa forma, o futuro gestor poderá desenvolver sua personalidade empresarial.

Segundo Peter Leach (1998, p. 36), “escolher um sucessor pode significar uma escolha entre filhos e filhas que, até então, tinham todas suas próprias ambições secretas de sucessão quando o pai se afastasse”. Somando-se às ideias do autor, Leone (1992, p. 85) acrescenta que são empresa de pequeno e médio porte que mais ficam expostas às dificuldades durante o processo de sucessão uma vez que precisam, ao mesmo tempo, a transmissão do capital e do poder. Grandes empresas têm seu capital no mercado e seus executivos são, em sua maioria, profissionais contratados, dessa forma elas alcançam essas transmissões ou sucessões mais rapidamente e facilmente.

Gersick et al. (1997, p. 152) lembram que “nos momentos iniciais, a dedicação do fundador é muito importante para a empresa”, pois são nesses momentos que os

valores e as crenças difundidas pelo fundador são transmitidos à empresa e aos funcionários, dando início a formação da cultura organizacional.

A rotina diária do empresário, quando o mesmo vê diante da necessidade de lidar com as questões da empresa e questões pessoais, leva a esse profissional e não pensar na sucessão da empresa. O empresário não se dá conta que a empresa precisa continuar a existir. É de grande importância que pensar no processo de sucessão dentro das organizações familiares. Esse processo é decisório na continuidade da empresa.

O fundador da empresa consegue dar alguma formação aos filhos e entender o processo natural de seu desligamento da organização. O mesmo, por vezes, consegue entender que resolver a sucessão enquanto está no comando é mais fácil do que deixar que esse processo seja feito pelos filhos ou outros familiares quando houver o seu desligamento.

Vários conflitos contemplam o meio organizacional e, quando se trata do processo sucessório, Lodi (1987) cita alguns desses conflitos como os problemas estruturais e culturais advindos do comportamento dos familiares que atuam na empresa. Pode-se entender que o fundador tem receio desse processo de sucessão mesmo sendo ele inevitável. É importante que o fundador tenha a sensibilidade de perceber o momento ideal para preparar os próximos a substituí-lo. De uma forma geral há de se compreender que existem dois pontos importantes e que se relacionam durante o processo de transição: o fator preventivo e a postura do empresário frente ao processo de sucessão. A prevenção está relacionada com a cautela que se deve ter e, nesse ponto, entende-se essa prevenção com um bom planejamento.

O processo de sucessão de uma organização familiar vem seguida de uma série de dificuldades. Bernhoeft (1989) elenca algumas como a

divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encara a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares. ERNHOEFT, 1989, p. 23)

Além dos vários entraves citados pelo autor, deve ser acrescentado outros como a falta de planejamento, a falta de estudo de viabilidade do negócio, uma visão diferenciada entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle empresarial e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Para os autores Drucker (1995) e Cunha (2004) não são as mudanças trazidas pela globalização ou o número crescente de concorrentes nem as oscilações do que ameaçam a grande maioria das empresas brasileiras. Segundo o autor Padula (2004), as empresas familiares têm como grande desafio, manter-se competitiva e superar os conflitos com clara distinção do que é familiar e o que é organizacional.

Também há de se destacar que problemas no processo sucessório não são exclusivos das empresas familiares. Outras organizações também encaram o desafio de continuarem por gerações nos negócios. Mas uma grande diferença é percebida quando há a contratação de um profissional não pertencente à família dando lisura ao processo de sucessão. É fundamental uma boa postura diante da profissionalização do processo sucessório.

Profissionalizar o processo sucessório também não significa que a empresa irá sair da responsabilidade da família. Claro que, se forem de fatos profissionais treinados e isentos, os próprios sucessores podem sim executar esse processo e ainda terão a seu favor a história da empresa.

Bernhoeft (1991) é preciso ao expor que não há uma solução quando se pensa o processo de sucessão quando se retira a família do cenário para inserir um profissional, principalmente quando houver conflitos de interesse ou alguma outra coisa, é necessário resolver primeiramente a questão societária e em seguida atacar os problemas de gestão.

Um outro grande desafio se apresenta quando a sucessão vai para as próximas gerações e, nesse caso, há o envolvimento de mais familiares tais como os irmãos e primos. Bernhoeft (2004) explica que eles precisam saber trabalhar como sócios. Segundo o autor trata-se de um processo de educação em a família precisa se profissionalizar entendendo todo o negócio. Ainda segundo o autor “o melhor negócio do mundo não resiste a uma briga familiar”.

É missão do sucessor adequar e perpetuar a organização recebida do sucedido. Dentro de sua gestão deve-se dar a preservação de valores, representatividade da sociedade e a preservação da empresa por meio da obtenção de resultados. Essa missão do sucessor se dá por meio de profissionalismo através de técnica e sabedoria, beneficiando-se inclusive da história e trajeto da empresa.

Conforme abordado acima o processo sucessório de uma organização é de suma importância por se tratar de “um processo de transferência do poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa” (LODI, 1987, p. 9). Segundo esse mesmo autor essa sucessão já deveria começar ainda quando os herdeiros ainda fosse crianças. E nesse ponto deve se entender que herdeiros e sucessores não são as mesmas pessoas necessariamente. Nem todos os herdeiros pode, ou deveria, assumir o papel de sucessor.

É importante também entender as consequências de um mal processo sucessório. Entender que a continuidade da empresa ou organização passa pelo crivo do planejamento e gerenciamento desse processo. Nesse sentido Lodi (1987) apresenta algumas orientações que auxiliam os empresários no processo de sucessão. Pode se destacar:

I - A formação de vários sucessores onde se desenvolve a educação familiar, com o fortalecimento da ética e da moral calcado na cultura, nos costumes e nos valores, além de um aprendizado técnico com base no referencial teórico para gerir a empresa;

II – O desenvolvimento do sucessor em termos de conhecimento do negócio iniciando suas atividades dentro da organização em escalões inferiores e assim ter conhecimento das particularidades operacionais que fazem parte da empresa e de seu processo; desenvolver-se por meio da educação continuada, através de reciclagem de atualização. É importante também o envolvimento do futuro sucessor no meio social e político para que ele se desenvolva culturalmente e politicamente;

III – Atentar-se quanto as questões legais para que medidas no âmbito organizacional não venham a surtir situações negativas no campo jurídico. Isso significa e que se atentar para que ao assumir a gestão do negócio após o processo sucessório haja por meio de outros herdeiros algum tipo de contestação.

Além de ficar atento às questões das consequências de uma má sucessão é também preciso seguir caminhos que irão somar-se ao processo de uma boa sucessão.

Nas empresas familiares, apesar do senso comum de que as famílias “atrapalham” o processo de gerenciamento deve-se entender que não é a família em si

que causa esses transtornos, mas a sua ignorante frente aos problemas de relacionamentos e de interesses. É nesse ponto que uma boa gestão, principalmente no processo sucessório, passa pelo campo da profissionalização, pois essa profissionalização teria como consequência o entendimento do limite entre a vida profissional e a vida familiar, pois é notório que os problemas familiares acarretam em má influência no desenvolvimento da organização.

Como já citado no decorrer do artigo, a prevenção no processo sucessório irá garantir o sucesso desse processo. E essa prevenção se dá por meio de um planejamento que passa pelo desenvolvimento de liderança de sucessores, além de definir e limitar a participação da família no planejamento estratégico da empresa. É importante que esse planejamento conste acordos sobre o ingresso de terceiros, sobre formas de eleger a diretoria, cotas de participação outros acordos necessários ao bom desempenho da organização.

Padula (2004), resume uma boa gestão do processo de sucessão na empresa familiar elencando 4 pontos em destaque:

1. Elaboração do planejamento e do plano para o desenvolvimento dos sucessores;
2. Criação de estruturas organizacionais e societárias para facilitar a sucessão;
3. Processo de profissionalização de empresa familiar; e
4. Treinamento e desenvolvimento de herdeiros.

Ao discorrermos sobre as definições de empresa familiar Lodi (1993, p. 85) entende a mesma como “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, e onde os valores institucionais da organização identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. O autor também agrega o tema sucessão e defende que desde a infância a criança precisa ser estimulada a tomar gosto pelo negócio. E ele acrescenta ao tema enfatizando a necessidade de elaborar e aplicação de um plano para o desenvolvimento dos sucessores.

É notório que o planejamento é fundamental para a organização como um todo e não se pode se afastar do planejamento no momento tão delicado como o processo sucessório na empresa familiar. É importante entender que esse planejamento não deve ter seu início quando o futuro sucedido estiver para sair. Talvez esse seja um dos maiores desafios na empresa familiar: entender a necessidade de um planejamento do processo de sucessão antes da saída do sucedido. Reduzir essa resistência irá facilitar todo o processo.

Novamente percebemos a necessidade da profissionalização da equipe administrativa, pois essa formalização do conhecimento irá abrir espaço para um bom planejamento.

Importante também acrescentar que cada organização é única e ela deve ser administrada dentro de suas particularidades. Todo planejamento deve articulado e buscando soluções para aquela organização. Uma ação de sucesso desenvolvida para uma organização pode terminar um desastre e um outra. As particularidades devem ser a todo instante pensadas.

Deve-se sempre utilizar de profissionais qualificados que irão contribuir no processo sucessório e na eficiência da empresa familiar. É importante o gestor ficar atento aos cargos que são ocupados dentro da organização e que esses cargos sejam conferidos àqueles que detêm de capacidade técnica para exercerem tal função e não apenas sejam escolhidos pelos laços existentes por serem familiares.

2.2. Metodologia

O objeto geral dessa pesquisa se baseia em analisar o processo sucessório nas empresas familiares do município de Manhuaçu. O desenvolvimento desse artigo apoia-se nos seguintes objetivos específicos: analisar e conhecer os conceitos de administração, gestão e os tipos de empresas no Brasil; conhecer os conceitos de empresas familiares; aplicar um questionário semiestrutura com o objetivo de conhecer o perfil das empresas familiares de Manhuaçu e a preparação para o processo sucessório.

Visando alcançar o objetivo proposto, realizou-se esse trabalho que, tomando como base os conceitos propostos por GIL (2008), se classifica, quanto ao tipo, como um estudo descritivo-analítico. No tocante do conceito de pesquisa descritiva, Andrade (2006, p.125), cita a ideia de que “os fatos são observados, registrados, analisados classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”, ainda segundo o autor sobre a ideia de pesquisa descritiva, “além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes”, Andrade (2006, p.125).

Quanto a técnica de pesquisa fez-se o uso do levantamento, como cita Bertucci (2008, p.54) é “também conhecido como surveys”.

As pesquisas desse tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. Gil (2008, p.55).

O instrumento de coleta de dados utilizado no desenvolvimento dessa pesquisa foi questionário que, conforme aponta o autor Mello (2013), deve ser aplicado enviando aos entrevistados por meio impresso ou eletrônico. No estudo em questão a unidade de análise foi composta por empresas familiares município de Manhuaçu.

Vergara (1997, p.48) apresenta a definição de população como “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”. O universo (população) escolhido para o trabalho e estudo são empresas familiares de Manhuaçu.

Segundo Vergara (1997), por população amostral (amostra) entende-se uma parte da população (universo), que segundo algum critério de representatividade, se torna escolhido. Por questões de acessibilidade por parte do autor, optou-se pela escolha de 10 empresas familiares.

Os dados foram tabulados, com a geração de gráficos e tabelas por meio do aplicativo *Microsoft Office Excel*.

2.3. Discussão de Resultados

Para bsidiar o entendimento do processo sucessório das empresas familiar em Manhuaçu – Mg foi realizada também uma pesquisa em que os resultados obtidos passam a ser analisados abaixo.

No primeiro questionamento foi levando o ramo de atuação da empresa.

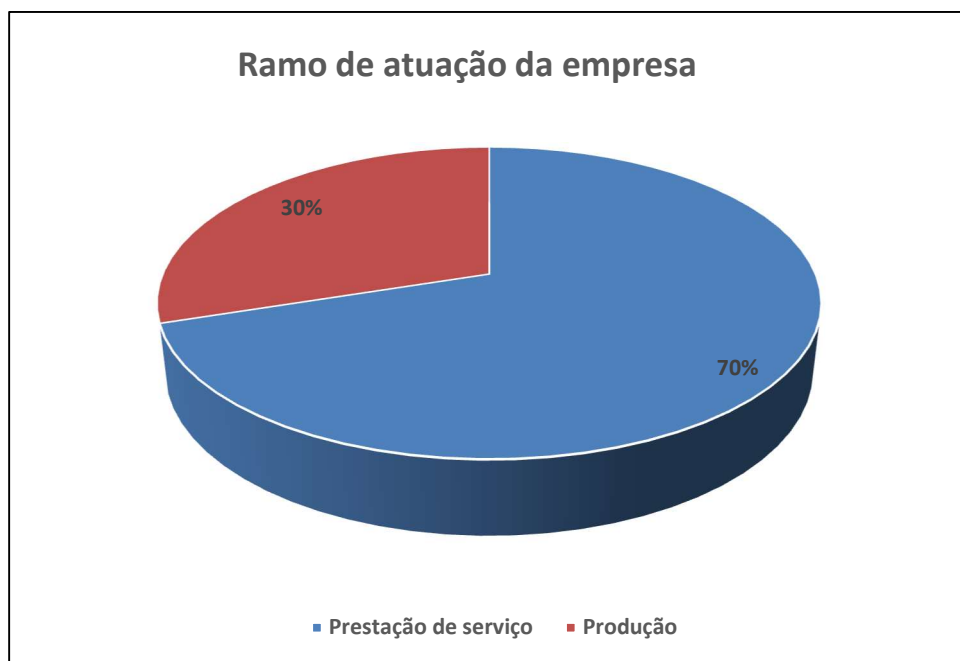


Gráfico 1 – Ramo de atuação da empresa
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Visando entender melhor o perfil verifica-se que 30% das empresas pesquisadas são de produção e 70% das empresas pesquisadas são de prestação de serviço.

Questionado sobre o tempo de fundação da empresa houve uma variação entre as empresas pesquisadas, conforme tabela 1 a seguir.

Média	Mínimo	Máximo
23	5	77

Tabela 1 – Tempo de fundação da empresa
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conforme mostra a tabela, das empresas pesquisadas a média de tempo de sua fundação é de cerca de 23 anos. A empresa de menor tempo no mercado, dentre as pesquisadas tem 5 anos e a de maior tempo tem 77 anos no mercado.

Quanto ao número de empregados nas empresas familiares pesquisadas, temos o cenário mostrado na tabela 2.

Média	Mínimo	Máximo
25	3	110

Tabela 2 – Número de empregados
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com uma média de 25 empregados, dentre as empresas pesquisadas temos a com menor número de colaboradores sendo 3 e de maior 110 empregados.

Um outro questionamento de destaque é o que representa o número de empregados “familiares” dentro da organização.

Média	Mínimo	Máximo
29%	4%	67%

Tabela 3 – Número de empregados “familiares”
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Nesse ponto cabe ressaltar que tem-se empresas com apenas 4% dos funcionários da mesma família, em outras situações esse percentual chega a 67%, mantendo uma média de 29%.

Foi questionado também se o fundador da empresa ainda atuava ativamente na empresa. O gráfico 2 apresenta os dados em termo percentuais.



Gráfico 2 – Atuação do fundador da empresa
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Nesse gráfico tem-se retratado que 10% das empresas pesquisadas não tem o fundador atuante nas empresas. Em sua maioria, 90%, o fundador ainda atua na empresa

Ainda buscando entender o perfil das empresas pesquisadas foi questionado quanto a “geração” em que se encontra os donos das empresas. O resultado passa a ser analisado no gráfico 3.

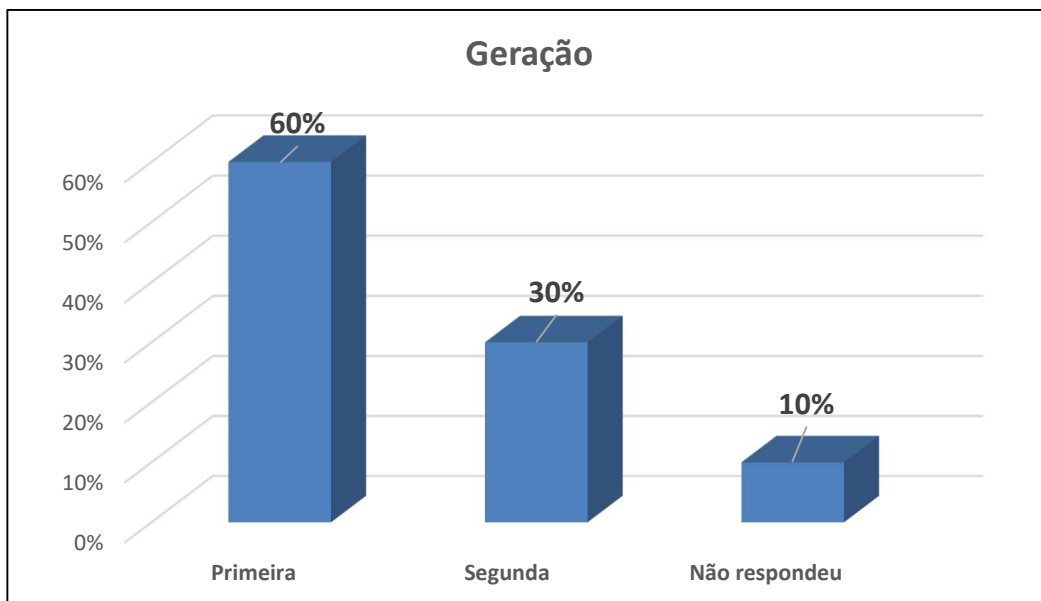


Gráfico 3 – Geração de donos da empresa
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Tem-se que 60% das empresas pesquisadas se encontram ainda na primeira geração e que 30% já estão na segunda geração. 10% não respondeu essa questão no questionário aplicado.

Como já citado anteriormente, o plano de sucessão dentro das empresas familiares é de fundamental importância para que esse processo sucessório ocorra com o máximo de previsibilidade possível. Questionados sobre a existência ou não de um plano de sucessão dentro das organizações, obteve-se o seguinte cenário:

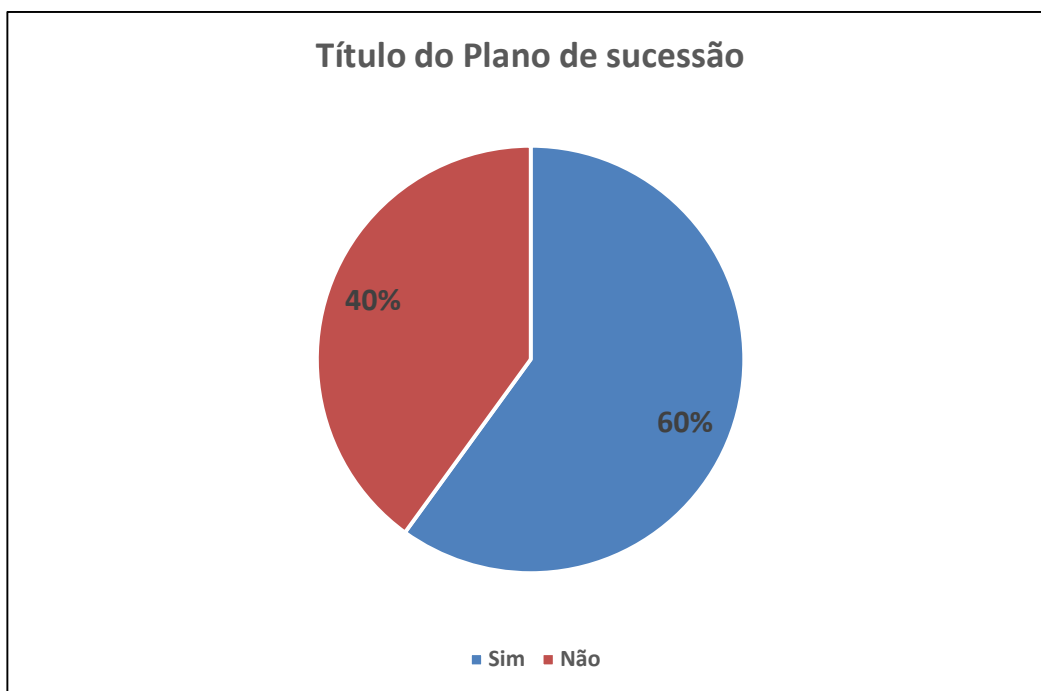


Gráfico 4 – Plano de sucessão
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Nesse ponto do questionamento, 40% das empresas entrevistadas afirmaram que não possui nenhum tipo de plano para o processo sucessório e 60% das empresas afirmam que sim, têm um plano de sucessão dentro da empresa.

Em complemento ao questionamento anterior foi levantado se havia um sucessor já definido. E, conforme o gráfico a seguir, 40% das empresas ainda não possuem um sucessor já definida, enquanto para 60% das empresas pesquisadas esse sucessor já está definido.

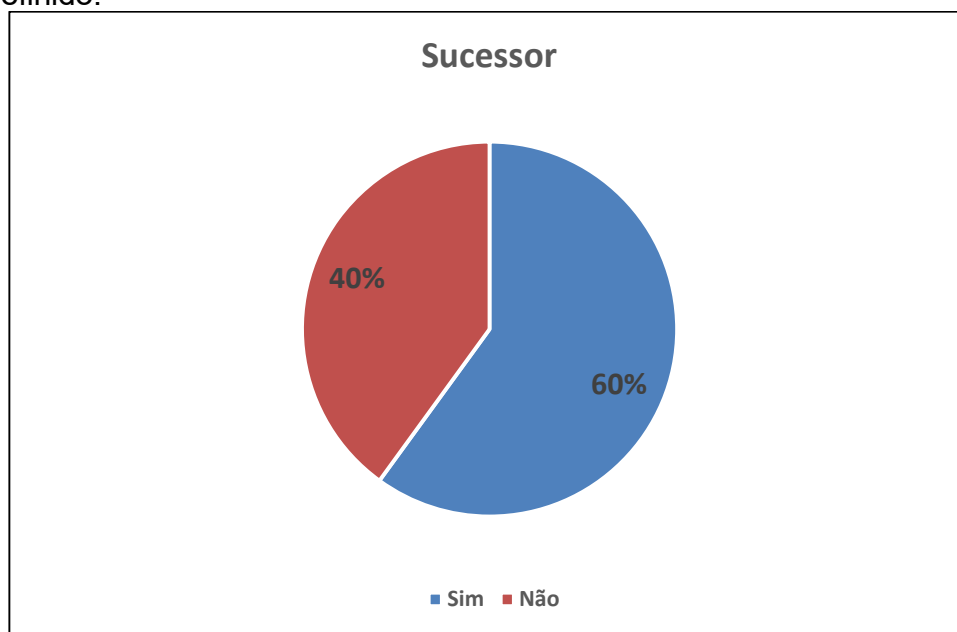


Gráfico 5 – Sucessor

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

É importante destacar a necessidade de profissionalização de todos os membros da organização para que os projetos de concretizem dentro de um planejamento. Nesse sentido formulou-se um questionamento sobre essa formação profissional, seja para o sucessor ou sucedido, conforme é apresentado no gráfico 6.

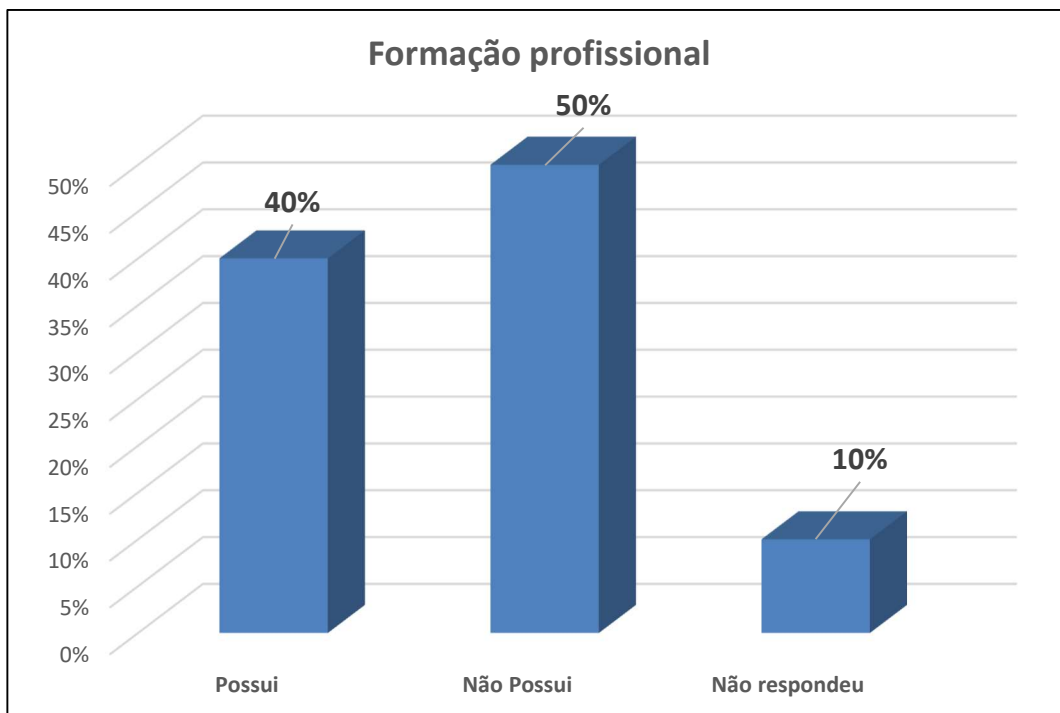


Gráfico 6 – Formação profissional
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conforme o gráfico 6, 40% dos entrevistados possuem formação, enquanto 50% não possuem e 10% não respondeu.

3.CONCLUSÃO

Nas discussões propostas nesse artigo onde se aborda o tema sucessão em empresa familiar, tem-se que esse tipo de organização é assim classificado por ter certa concentração do capital e da propriedade sobre o controle de uma família.

Se a globalização tende a prejudicar as pequenas e médias empresas, em sua maioria empresas familiares, por outro lado também ajuda a profissionalização e especialização dessas empresas

Como vimos, a complexidade da sucessão da empresa familiar é uma tarefa árdua e requer atenção a vários envolvidos nesse processo que incluem os clientes, família, fornecedores, empregados, sucessores e fundadores.

Ao abordar o tema nos deparamos com várias dificuldades no processo sucessório as quais podemos citar a falta de um planejamento da sucessão, a incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores e a centralização do poder pelo fundador.

Não é exatamente seguindo todas as sugestões propostas que um gestor fará, necessariamente uma boa transição. Antes de tudo deve-se também pensar que a identificação do sucessor com a área, o contexto organizacional e até o momento econômico além de outros fatores, vão influenciar diretamente no processo de sucessão. O risco da empresa familiar também é mais elevado pois seu fracasso terá consequências, além do negócio em si podem causar rupturas familiares.

Muitas empresas familiares acabam desaparecendo justamente no momento da sucessão ou da troca de comando. Isso se dá, em sua maioria, pela falta de um planejamento que oriente quem irá assumir o comando e como será essa gestão.

Quando não há um planejamento são grandes as possibilidades de haver um processo sucessório que seja forçado, por exemplo caso ocorra o falecimento do fundador ou outro motivo que o tire da direção. O que ocorre nesses casos é que as mudanças necessárias em função da transição ocorrem muito mais baseadas na emoção e não é levado em consideração a razão e o embasamento técnico para se garantir a continuidade da empresa.

Uma outra relação direta está no porte da empresa e a dificuldade do processo de sucessão. Quando maior a empresa familiar, ou quanto mais competitiva ela é no mercado, maior os desafios da sucessão. É importante entender que os conflitos são naturais e que aparecem nas mais diversas situações, principalmente com a chegada de uma nova geração no comando da empresa. Há um novo ponto de vista e interesses. Mais uma vez destaca-se a necessidade um bom planejamento pois esses conflitos podem acarretar em discussões judiciais que resultar em ônus para a empresa e ter como resultado a falência da mesma.

Apesar das várias situações problemas dentro da empresa familiar e seu processo sucessório, como por exemplo os relacionamentos entre os membros da família e demais funcionários, as questões de controles ou a herança e as retiradas financeiras da empresa existe um sentimento que é comum dentro desse cenário, trata-se da esperança da empresa familiar e seus familiares se sustentem e somem força rumo ao sucesso. É notório a existência de uma consciência sobre uma linha tênue entre a empresa e a família e que a consciência dessa divisão, pode ser um fator decisório no sucesso da organização.

Também é importante ressaltar a necessidade da capacitação de toda a equipe que forma a empresa familiar. É importante que os membros da família que compõe o quadro organizacional se profissionalizem, mas que toda equipe de colaboradores, familiares ou não, também participem desse processo, principalmente quando se dá o processo de sucessão.

Manhuaçu é uma região de grande destaque econômico e por isso é importante que pesquisas sejam realizadas para se entender melhor o cenário em que a cidade se encontra. Como podemos ver, as empresas familiares fazem parte da economia local. Em sua maioria são empresas de prestação de serviço e que possuem um grande número de funcionários. Boa parte desses funcionários ainda têm algum tipo de ligação familiar com os donos das empresas.

Existem empresas familiares que foram criadas recentemente, com cerca de 5 anos de fundação tal como existem empresas com mais de 70 anos de mercado. Em sua grande maioria os fundadores ainda atuam nessas organizações. Motivo esse que algumas empresas ainda estão em sua primeira geração. Outras já se encontram na segunda geração.

Conforme mostrou a pesquisa, boa parte das empresas já possuem um plano de sucessão e um sucessor já definido. Mas o número de pessoas que possuem formação e que administram essas empresas ainda é pequeno.

As empresas familiares no Município de Manhuaçu, seguindo uma tendência geral de empresas familiares, sabem da importância de um planejamento para o processo sucessório. As empresas já conhecem os sucessores e as dificuldades para se manterem por gerações seguintes, mas mesmo compreendendo a importância de se criar um plano de ação para esse processo de sucessão, são falhas em não desenharem e executarem esse plano.

Finalizando o estudo deixa-se como sugestão a necessidade de capacitação daquele que será o novo sucessor, para o mesmo pautar suas ações com base técnica e que, mesmo sendo a empresa familiar caracterizada pela participação ativa da família

nos negócios, todas as decisões sejam pautadas em dados, informações e base técnica para as tomadas de decisões.

Sugere-se também que este artigo seja utilizado como base para novos trabalhos como por exemplo pesquisas mais abrangentes em Manhuaçu para levantar o número de empresas familiares, a perpetuação delas no mercado, o número de gerações, a profissionalização da equipe gerencial, além de outros dados que possam colaborar para o crescimento cada vez mais estável dessas empresas.

A metodologia usada para a pesquisa apresenta algumas dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento de dados. Muitas empresas ainda têm receios quanto às informações repassadas a pesquisadores. O contato e acesso ao número maior de empresas, tal como uma resposta de um número maior de empresas poderia impactar o resultado final da pesquisa.

4. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de colusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação LatoSensu**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei nº 13.874**, de 20 de setembro de 2019. Declaração de Direitos de Liberdade Econômica. Brasília, DF: Presidência da República

CUNHA, F. C. **Soluções para o futuro da empresa familiar**. Sala virtual. Disponível <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/neqstorm.notitia.apresentação.ServletDeNoticia?>> Acesso em 30 de out de 2021

CUNHA, Miguel Pina e. **Ciência organizacional: passado, presente futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos**. In: CUNHA, Miguel Pina e. Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas. Lisboa: Dom Quixote, 2000, p. 47-65.

DIAS, Emerson de Paula. **Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica**. REA, v. 1., n. 1, 2002, p. 1-12. Disponível em <<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>. Acesso em 10 out. 2021.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração em geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**. Revista de Administração de Empresas – ERA, v. 40, n. 1, jan./mar.2000, p. 7-12.

GRILO, Rui Manuel Boletto. **A teoria da gestão e a complexidade**. Évora: EU, 1996. 114f. Monografia (trabalho de conclusão de curso de licenciatura em Gestão de Empresas). Universidad de Évora. Disponível em <<http://www.manuelgrilo.com/rui/complexidade/trabalho.pdf>>. Acesso em 11 out. 2021.

LEACH, Peter C. Guia da empresa familiar. Rio de Janeiro: Xenon, 1998.

LEONE, N. M. C. P.G. **A sucessão em pequena e Média empresa comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul/set 1992, p. 84-91.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (coord). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PADULA, Antonio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

RICA, D. **Empresa familiar: sucessão em conflito**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em <[http://www.empresafamiliar.com.br/artigo 13-1.asp](http://www.empresafamiliar.com.br/artigo%2013-1.asp)>. Acesso em 28 de out de 2021.

SANTOS, Elinado Leal; SANTOS, Reginaldo Souza; BRAGA, Vitor Lélío Braga V. L. **Campo científico da administração: percursos e percalços**. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO, 4, 2014. Anais ... Florianópolis: UFSC, 2014, p. 1-27. Disponível em <<http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2014/04/ANE-124-O-CAMPO-CIENT%3%8DFICO-DA-ADMINISTRA%3%87%3%83O.pdf>>. Acesso em 10 out. 2021.

SERRA, F. **Todos são responsáveis pelos resultados da empresa**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/y5.htm>>. Acesso em 30 de out de 2021.

SEBRAE. **Quais são os tipos de empresa.**
https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD acesso em 13 out de 2021.

SÔNEGO, D.; PEREIRA E. **A nova alma do negócio.** Sala virtual sobre a nova alma do negócio. Disponível em <<http://www.balto.pt/public/Default.asp>>. Acesso em 28 out de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132p.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.