

# EMPRESA FAMILIAR SOB A PERSPECTIVA DE SEUS COLABORADORES: um estudo de caso na Copel Contabilidade

George Vieira Brum <sup>1</sup>

Nathália Carvalho Costa <sup>2</sup>

Vanessa Aparecida Vieira Pires <sup>3</sup>

## RESUMO

Este estudo foi realizado na Copel Contabilidade de Tocantins/MG, no intuito de conhecer a visão dos colaboradores em relação às vantagens e desvantagens da empresa de âmbito familiar, além de identificar os fatores associados ao processo sucessório. Este artigo utilizou-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Aplicou-se um questionário estruturado a todos os colaboradores e, através dos resultados, foi possível concluir que a empresa possui condições favoráveis para os trabalhadores executarem suas atividades, contribuindo para a permanência deles na empresa, e que o processo sucessório está sendo implantado gradativamente, para que as mudanças não impactem negativamente na empresa.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Gestão familiar. Processo Sucessório.

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares são maioria entre as existentes no Brasil. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013), dentre oito milhões de empresas atuantes no Brasil, 90% adotam o modelo de gestão família. Logo, estima-se que

1 FAGOC. E-mail: georgefagoc@gmail.com

2 FAGOC. E-mail: nathaliacarvalhoadm@gmail.com

3 FAGOC. E-mail: coordadm@fagoc.br



66% da massa salarial do País sejam pagos por esse modelo, cujo negócio permanece na família pelo menos por duas gerações.

Bernhoeft (2011) considera que as empresas familiares são formadas por membros da mesma família, em que geralmente é constante a presença de duas ou mais gerações na gestão da empresa. Entretanto, Macedo (2009) destaca quatro pontos frequentemente citados por autores: origem familiar, controle acionário, gestão familiar e sucessão familiar; fatores esses presentes nesse tipo de organização.

Já Donnelley (1967) relata algumas fraquezas que envolvem essa forma de gestão: conflitos entre interesses divergentes da família e empresa, lucros encaminhados sem o seu devido merecimento, falta de profissionais qualificados por privilegiar laços afetivos, lentidão no que tange a mudança para concorrer com o mercado. Por outro lado, o autor cita algumas vantagens presentes nessas organizações, tais como: a conquista de recursos através de esforço e interesses mútuos, facilidade de relacionamento devido ao respeito inserido pela família, colaboradores leais e comprometidos, seriedade na permanência da visão da empresa perante a sociedade, continuidade nas ideias e sucesso do fundador.

Mediante o exposto, pode-se destacar que a gestão da empresa familiar detém algumas características peculiares que devem ser observadas pelos possíveis representantes da organização. Assim, pergunta-se: quais são as

vantagens e desvantagens da empresa familiar Copel Contabilidade, na perspectiva de seus colaboradores?

O presente artigo tem como objetivo geral conhecer a visão dos colaboradores em relação às vantagens e desvantagens de uma empresa de âmbito familiar do interior da Zona da Mata mineira, além de identificar os fatores associados ao processo sucessório.

Desse modo, surge a necessidade de conhecer as percepções dos colaboradores em relação à forma de gestão predominante, para entender se existem fatores que os fazem permanecer nessa organização de âmbito familiar e suas perspectivas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Empresa familiar

No intuito de identificar um conceito que defina e explique a dinâmica da empresa familiar, alguns elementos devem ser considerados: a família, a empresa e o responsável pela gestão da organização.

O Quadro 1 apresenta o conceito de empresa familiar segundo diversos autores.

Quadro 1 - Conceitos sobre empresa familiar

AUTORES	DEFINIÇÃO
Donnelley (1967)	Considera que uma empresa familiar é aquela que se tem identificado com uma família há pelo menos duas gerações e quando os interesses e objetivos da organização são influenciados por essa família.
Berthoef (1989)	Conceitua a empresa familiar como aquela que possui origem e historia vinculada com a família, mantendo um membro na gestão da organização.
Leone (1991)	Caracteriza a empresa familiar como aquela que inicia por membros da família, detendo o controle de sua propriedade, mantendo os valores institucionais ligados a família e estabelecendo a sucessão ao fator hereditário.
Lodi (1993)	Acredita que, para ser uma empresa familiar, a organização deve ter passado por um processo de sucessão, em que o sucessor deve possuir vínculo hereditário com a família; caso não haja essa transição, a empresa deve ser considerada como empresa pessoal e não familiar.
Gonçalves (2000)	A família tem que ter o controle econômico da empresa, podendo ter participação total ou parcial nas ações da propriedade; A gestão do empreendimento deve ser controlada pela família; A família deve administrar o empreendimento, contendo um membro na presidência.
Macedo (2009)	A origem da organização deve estar em uma família, sendo esta responsável pelo seu controle acionário. Os membros podem participar ou não da gestão, porém a sua sucessão acionaria deve ocorrer por algum membro da família.

Dessa forma, devido à complexidade que envolve uma empresa familiar, os valores físicos e emocionais devem ser assegurados para determinar o desenvolvimento e a continuidade dessa estrutura de gestão, pois atualmente a competitividade e concorrência no cenário empresarial faz com que se torne imprescindível a existência de conformidade e transparência nas ações das organizações inseridas no presente mercado. Diante disso, as empresas estão dispostas a sair do comodismo de oferecer apenas produtos ou serviços de qualidade, buscando galgar vantagem competitiva. No intuito de identificar heterogeneidade dessas organizações, cada membro de uma empresa familiar possui seu valor, que pode influenciar e distorcer os objetivos das empresas, resultando em conflitos, provocados pela dificuldade e resistência a possíveis mudanças (VRIE; FLORENT-TREAC; CARLOCK, 2009).

Diante das informações, com intuito de continuidade e sucesso dessas organizações, sugere-se que exista profissionalização no que tange a uma empresa familiar, de modo que sejam valorizadas a força e a audácia do empreendedor, de maneira que o seu sucessor agregue conhecimento e informações que ajudem no desenvolvimento e permanência dessas organizações no cenário empresarial.

Cultura e características da empresa familiar

“A empresa familiar encontra o seu nascedouro nos princípios do empreendedorismo, e apresenta características diversas que precisam ser destacadas” (CUNHA, 1992, p. 293).

A cultura apresenta aspectos relevantes que a envolvem, em como “as experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica” (ALVESSON, 1993, p. 3).

Para Schein (1992), o termo “cultura” deve ser preservado a partir da ideia de que permita um

compartilhamento de valores entre os membros da organização, pois eles inconscientemente serão responsáveis por definir a visão crida em relação ao ambiente, além de desenvolvê-la e aprender a lidar com possíveis problemas de adaptação, para estabelecer um padrão que deverá ser encaminhado aos membros que serão inseridos, facilitando a compreensão da estrutura da organização.

Nessa perspectiva, Gonçalves (2000) salienta que a gestão de uma empresa familiar pode ser informal, confusa e incompleta, pelo fato de se ter uma excessiva confiança pessoal, não priorizando a competência de seus colaboradores, e ainda aplicando a existência de nepotismo, sendo que prejudica a profissionalização dos seus membros, de modo que tende a obter resultados imediatos, impedindo um planejamento empresarial.

Macedo (2009) destaca que organizações familiares possuem no seu gerenciamento uma complexidade muito maior do que em uma empresa não familiar, pois existe o fato emocional presente, que pode influenciar o gestor na tomada de decisão, possibilitando um favorecimento a algum membro familiar.

Entretanto, uma função fundamental nessas organizações seria a do líder, pois ele deve ter conhecimento das pessoas que gerencia. Para Bornholdt (2007), o líder não pode se satisfazer apenas por ter o comando de gerir a organização, ele deve ter consciência de que as suas atitudes impactaram diretamente na vida de outras pessoas.

Contudo, percebe-se que é complicado gerir e dirigir uma empresa familiar, pois envolve sentimento e emoções, logo se observa uma maior facilidade de acontecer conflitos, afetando a estrutura da organização (BERNHOF, 2011).

Pressupõe-se que a estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e profissional possibilitariam o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa. Com o propósito de sucesso dessas organizações, é indispensável que o orgulho, os valores e a identidade sejam transmitidos de geração a geração, permitindo

continuidade do empreendimento inicial (RICCA, 1998).

Desse modo, surge outro fator peculiar desse tipo de organização, sendo um dos momentos mais críticos e importantes. Para não comprometer a efetividade, tanto da família quanto da empresa, é essencial aperfeiçoar o processo de sucessão para que esteja em conformidade com as características da empresa (OLIVEIRA, 2006).

### **Sucessão na empresa familiar**

O processo de sucessão é considerado um fator delicado, pois existe por parte do fundador uma resistência ao transferir o comando para o seu membro familiar, que por sua vez cria uma ansiedade para assumir as diretrizes da empresa. O problema é que muitas vezes o fato de ser da mesma família não significa que a pessoa seja a mais indicada para dirigir o negócio, pois muitas vezes o talento de gestão não é hereditário. Por isso, a empresa deve se preparar para esse processo de transição, para que exista a continuidade do negócio, pois, segundo Lodi (1998) esse processo não se trata de um jogo de vaidade a procura de um sobrenome para empresa; pelo contrário, o ideal é um sucessor que seja capaz de substituir o fundador de fato, exercendo as suas funções e colaborando para o desenvolvimento da organização.

Drucker (1995) defende a ideia de que se deve buscar uma pessoa que não misture os negócios com a vida pessoal, estando preparada e qualificada o suficiente para substituir o sucedido, que goste do negócio que irá assumir, tendo aptidão para realizar as tarefas, motivação e empenho para assumir da melhor maneira suas novas funções.

Corroborando com o exposto, Gonçalves (2000) destaca que a disponibilidade de escolas especializadas e capacitadas em administração, além de uma literatura responsável por fornecer informações necessárias, vem contribuindo para a formação de pessoas intelectuais, capazes de substituir e gerir o empreendimento,

minimizando os problemas encontrados nos processos sucessórios de empresas familiares.

Para Gersick et al. (1997), é essencial realizar treinamentos com os membros da família que poderão assumir o cargo de gerência, além de identificar a participação dos acionistas, bem como emitir um relatório caracterizando a função de cada membro da família. Bernhoeft (1987) complementa que é fundamental a presença do fundador nesse processo de transição, para minimizar possíveis problemas e auxiliar o seu sucedido no primeiro instante.

Conforme Oliveira (2006), o processo de sucessão na empresa familiar possui duas situações distintas. Uma é a profissionalização, em que os executivos passam a ocupar a direção da empresa e os membros da família formam um conselho que poderá atuar na administração da empresa. A outra se refere à gestão da empresa que é predominantemente ocupada pelos representantes da família, onde o mais importante alcançar os objetivos e resultados propostos. Bernhoeft (1989) ressalta que, para que esse processo seja bem-sucedido, existem seis pontos fundamentais: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Nesse contexto, pode-se identificar que existem aspectos relevantes que ocorrem nesse processo de transição. Assim, quanto às vantagens, Oliveira (1999) salienta a possibilidade de continuidade dessas organizações, preservando seus valores e características, flexibilidade para implementação de mudanças e facilidade e rapidez na tomada de decisão, para que os objetivos alcançados sejam otimizados com os interesses dos societários, de modo que o espírito de família facilite a realização de treinamentos mais intensos para capacitação dos integrantes da organização. Em contrapartida, o autor cita desvantagens como a disputa de poder entre os membros da família e a dificuldade em realização de diferentes tipos de tarefas dentro do ambiente laboral.

Assim, com o intuito de identificar caso o processo de sucessão não seja bem-sucedido.

Vieira (2001) relata:

Identificam-se nessas empresas que não sobrevivem à troca de gerações alguns fatores similares de conflito interno: a personalização excessiva, interesses da família acima dos interesses da instituição, favoritismos a parentes, uso indevido de recursos empregados, lucro fortuito, ausência de planejamento financeiro, descapitalização, resistência à modernização, pouco aproveitamento de novos profissionais e supervalorização de funcionários antigos e de confiança, não necessariamente os melhores. (p. 167-168).

Contudo, dados de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013) informam que cerca de 70% das empresas familiares fracassam durante o processo de sucessão para a segunda geração e apenas 10% conseguem chegar até a terceira.

Dessa forma, pode-se destacar a importância desse processo, pressupondo-se que aconteça em um momento de estabilidade, visando minimizar os possíveis problemas e garantir o futuro da organização.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo foi realizado na Copel Contabilidade Pereira Ltda., que atualmente é dirigida pelo seu fundador. A empresa está presente no mercado há cerca de 30 anos, tendo como principal objetivo a prestação de serviços contábeis. A sede da empresa está localizada na cidade de Tocantins-MG.

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como quantitativa, pois apresenta uma equivalência numérica, que considera tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (GIL, 1999).

Quanto aos fins, é descritiva, uma vez que expõe características de determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2005).

E quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Bibliográfica, porque o estudo foi sistematizado com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas. E estudo de caso, por desenvolver a aplicação de questionários a um grupo de colaboradores, para captar informações necessárias para a realização do trabalho (GIL, 2002).

Com relação à técnica de coleta de dados, utilizou-se a aplicação de um questionário com 13 questões fechadas a todos os trabalhadores da empresa, totalizando 13 pessoas. Foi utilizada a escala Likert, que, segundo Gil (1999), é uma ferramenta que permite avaliar o nível de concordância de uma determinada questão, podendo oscilar de uma resposta mais negativa para uma positiva.

A coleta de dados foi realizada no mês de agosto de 2015, utilizando-se, para a análise dos dados, o software Microsoft Excel versão 2007.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão analisados os resultados obtidos com a pesquisa realizada na empresa Copel Contabilidade através da aplicação de questionário a 13 respondentes, atuais funcionários da empresa, para identificar as percepções dos colaboradores em relação às vantagens e desvantagens existentes dentro da organização de gestão familiar.

A Tabela 1 apresenta o perfil dos funcionários pesquisados.

**Tabela 1** – Perfil dos funcionários da Copel Contabilidade

<b>Grau de Parentesco</b>	<b>%</b>
<i>Filho (a)</i>	23,08
<i>Irmão (a)</i>	15,38
<i>Sobrinho (a)</i>	15,38
<i>Sem parentesco (a)</i>	46,16
<b>Tempo na Empresa</b>	<b>%</b>
<i>1 a 5 anos</i>	15,38
<i>6 a 11 anos</i>	23,08
<i>12 a 17 anos</i>	23,08
<i>18 a 23 anos</i>	7,69
<i>Acima de 23 anos</i>	30,77
<b>Setor na Empresa</b>	<b>%</b>
<i>Fiscal</i>	23,08
<i>Contábil</i>	30,77
<i>Departamento Pessoal</i>	15,38
<i>Gerente Geral</i>	15,38
<i>Outros</i>	15,38

Analisando os dados da Tabela 1, foi possível identificar que 53,84% dos integrantes da empresa apresentam algum grau de parentesco com o fundador da organização. Tal fato permite caracterizar a empresa como familiar, pois fica evidente que a maioria dos colaboradores faz parte da família e que certamente os valores, a cultura, os sentimentos e as emoções estarão presentes de forma mais intensa, o que pode influenciar o ambiente e o gestor na tomada de decisão. Nesse aspecto, Bernhoeft (2011) cita que existe uma maior complexidade na gestão de empresa familiar, devido ao fato de haver, nesse tipo de gestão, a existência de fatores como emoções e sentimentos, que dificultam a forma de gerir o negócio, podendo ocasionar maior facilidade de acontecerem alguns conflitos associadas a esses fatores.

Constata-se que os colaboradores permanecem na empresa por um longo período, após ser identificado que apenas 15,38% dos integrantes da empresa possuem vínculo empregatício abaixo de 5 anos e que 61,54% dos colaboradores trabalham na empresa há mais de 12 anos, possibilitando constatar que as características de empresa familiar podem favorecer a permanência desses colaboradores na organização. Donnelley (1967) afirma que na empresa familiar existe facilidade de relacionamentos, devido à maior cumplicidade entre os membros da empresa, o que permite encontrar profissionais leais, comprometidos e preocupados com o futuro da empresa.

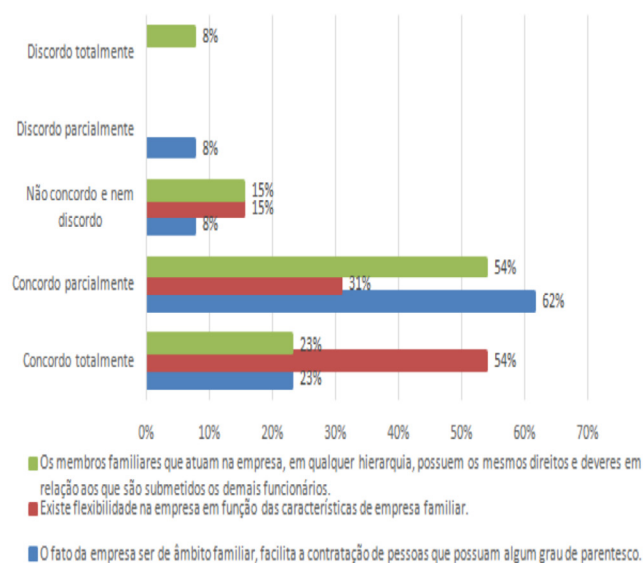
Também é importante relatar que foi possível identificar a existência de divisão por setores na empresa, o que pode facilitar a comunicação interna e com os clientes, além de estabelecer uma definição eficaz das responsabilidades de cada funcionário visando o alcance dos resultados planejados. Dessa forma, a equipe é responsável pelo trabalho de execução da organização, permitindo o agrupamento de profissionais com tarefas diferentes, que se complementam para possibilitar o alcance de um objetivo em comum (SPECTOR, 2002). Retratando a importância desse fato, Ribeiro e Escrivão Filho



(2011) complementam que, em uma empresa de menor porte, faz-se necessário que exista foco na comunicação interna, a fim de permitir que o funcionário se sinta realmente integrante da empresa, evitando possíveis barreiras comunicativas.

Além da divisão do trabalho, na Figura 1 é possível observar alguns fatores que influenciam na gestão da empresa pesquisada.

**Figura 1 – Características de empresa familiar**



Foi possível constatar que é necessário haver membros da mesma família presentes na organização, para caracterizá-la como uma empresa familiar. Assim, Bernhoeft (2011) considera que as empresas familiares devem ser formadas por membros da mesma família, porém, em outra perspectiva, Gonçalves (2000) afirma que a família deve deter o controle econômico da empresa, total ou parcial da propriedade, e deverá sempre manter um membro da família na gestão da organização. Portanto, os colaboradores identificaram que as empresas pesquisadas contem pessoas que possuem algum grau de parentesco com a família e que isso, no entanto é essencial para caracterizar a empresa como familiar.

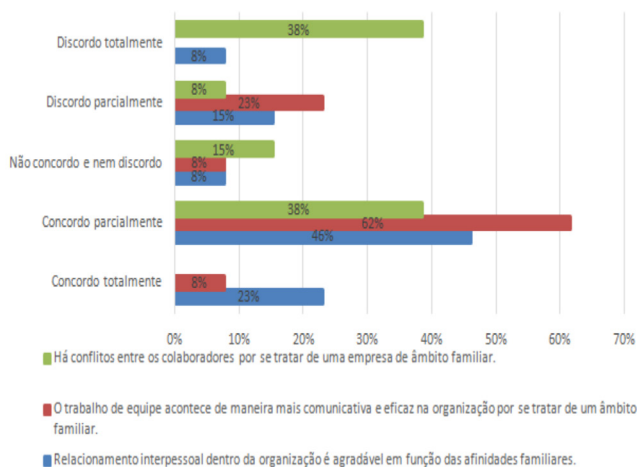
Esse envolvimento familiar favorece a flexibilidade, o que pode proporcionar facilidade na implantação de mudanças necessárias para o

futuro da organização, além de agilidade do gestor na tomada de decisão. Oliveira (1999) evidencia que a existência da flexibilidade pode ajudar ao gestor na implementação de novas tarefas para garantir a continuidade da organização, permitindo que os valores e as características de empresa familiar sejam mantidos.

Também foi observado que 77% dos funcionários acreditam que todas as pessoas que atuam na empresa compartilham dos mesmos direitos e deveres. Segundo Macedo (2009), o fato emocional, característico dos relacionamentos familiares, pode influenciar o gestor no favorecimento de algum membro pertencente a família, no entanto observou-se que a gestão da empresa não tende a se guiar por esses sentimentos no que diz respeito aos direitos e deveres dos funcionários.

Nesse sentido, a Figura 2 apresenta as características presentes dentro da empresa pesquisada, o que permite entender as relações existentes.

**Figura 2 – Características das Relações dentro da empresa**



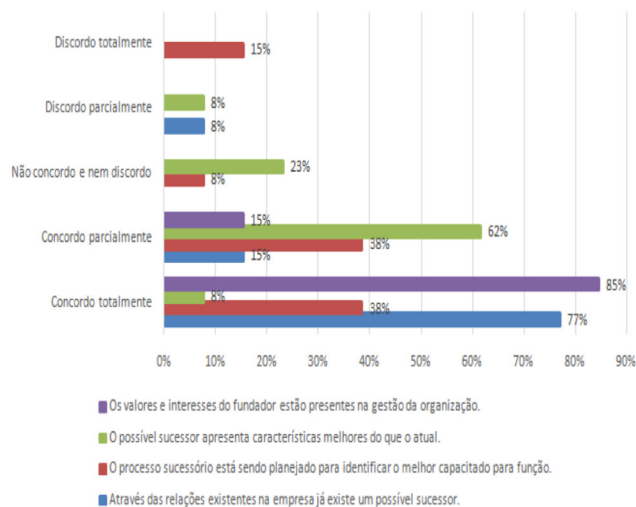
De um modo geral, as relações dentro da empresa pesquisada se dão de maneira agradável, facilitando o trabalho de equipe no que se refere à comunicação e à eficácia operacional, porém não descartando a existência de alguns conflitos no ambiente laboral.

Um relacionamento interpessoal harmonioso e prazeroso poderá impulsionar o

trabalho em equipe, possibilitando melhorar os resultados da organização (MOSCOVICI, 1998). Já Vries, Florent-Treacy e Carlock (2009) destacam que o fato de cada membro da organização ter seus valores e objetivos pessoais pode provocar e impulsionar alguns conflitos, uma vez que estes poderão ser divergentes da organização.

Outro fato relevante se refere ao processo sucessório na organização. Na Figura 3, estão os resultados relacionados ao assunto.

**Figura 3 – Processo sucessório na organização**



No que se refere ao processo sucessório, os colaboradores concordam que já exista um possível sucessor, contudo esse processo está sendo planejado de modo a identificar o mais capacitado para a função, levando em conta que esse sucessor apresenta características melhores do que o atual e que essa informação pode ser positiva para a organização, mesmo considerando que os valores e interesses do fundador permanecem presentes na gestão organizacional.

Ricca (1998) considera que alguns fatores – como os valores e a identidade da empresa – devem ser transmitidos de geração para geração, para permitir que a organização tenha continuidade. Drucker (1995) complementa que é fundamental encontrar uma pessoa que goste do negócio que irá assumir, tendo aptidão para executar e melhorar os processos, de forma que se mantenha motivado para adquirir e agregar

novos conhecimentos na empresa.

Durante a análise dos dados, foi evidenciado que a empresa de âmbito familiar pode contribuir para um clima organizacional agradável, em função do bom relacionamento interpessoal que foi estabelecido. Além disso, essa característica favorece o trabalho de equipe entre os funcionários da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo conhecer a visão dos colaboradores em relação às vantagens e desvantagens e identificar os fatores associados ao processo sucessório da empresa familiar Copel Contabilidade Pereira Ltda., localizada na cidade de Tocantins-MG.

Notou-se que o processo sucessório da empresa está acontecendo de forma gradativa, com o fundador presente para dar suporte ao sucessor e para que as possíveis mudanças não impactem negativamente nos resultados da organização.

Mesmo com a existência de conflitos em função da característica familiar da empresa pesquisada, as relações interpessoais se mantêm agradáveis, evidenciando o bom clima organizacional entre os seus integrantes, o que estimula a comunicação interna e permite que o trabalho de equipe aconteça de forma eficaz.

Os resultados demonstraram que, mesmo que a empresa favoreça a contratação de pessoas da família, a forma de gestão tende a minimizar o favorecimento de parentes quanto aos deveres e direitos, buscando selecionar pessoas realmente competentes.

Portanto, essas características, do ponto de vista dos trabalhadores, são favoráveis ao desenvolvimento de suas atividades e contribuem positivamente para a continuidade da organização.

Por fim, percebeu-se que a adequada

gestão de uma empresa familiar é de extrema importância e permite que os objetivos da organização estejam claramente difundidos entre seus funcionários, fazendo com que haja maior comprometimento e sejam geradas vantagens ao desenvolvimento do trabalho, contribuindo assim para o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. Cultural perspectives on organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

BERNHORET, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Nobel, 1989.

\_\_\_\_\_. Programa gestão eficaz. Estação Business School, entrevista feita por Paula Weidlich, 2011.

BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2007. 182 p.

CUNHA, Antonio Geraldo da. Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

DE PAI para filho. Sebraemgcomvoce, 28 fev. 2013. Disponível em: <<http://sebraemgcomvoce.com.br/2013/02/28/de-pai-para-filho>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. R.A.E. Revista de Administração de Empresas, v.7, n. 23, p. 161-198, abr./jun. 1967.

DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M.; McCollon & LANSBERG, I. De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar. Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. RAE Light, v. 7, n. 1. São Paulo: Brasil, 2000.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Encontro da Anpad, 1991,

Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, set. 1991, p. 243-247.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. A empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACEDO, José Ferreira de. Sucessão na empresa familiar: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009. 177 p.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 8.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Empresa familiar. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

RIBEIRO, S. X.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa hoteleira. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 13, n. 3, 2011.

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

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 2. ed. San Francisco Jossey yBass, 1992.

SINOPSE do censo demográfico IBGE 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=31>>. Acesso em: 24 maio 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisas em administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Maria Cristina de Andrade. Cotidiano e ética: crônicas da vida empresarial. São Paulo: SENAC, 2001. 395 p.

VRIES, M. K. de; FLORENT-TREACY, E.; CARLOCK, R. S. A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 302 p.