

**Gestão e Sucessão em Empresas Familiares de Pequeno Porte em Porto Alegre**

Juliana Poerschke Voltz – Graduada em Administração  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/RS)  
Juliana.voltz@hotmail.com

Mariana Recena Aydos – Mestre em Demografia  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/RS)  
Mariana.senacrs@gmail.com

**Resumo**

A maioria das empresas do Rio Grande do Sul é de pequeno porte e familiar, e estas têm um valor significativo na economia do Estado, o que levou ao interesse das pesquisadoras em saber como ocorre o processo de sucessão nessas empresas. Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com sucedidos e sucessores de três empresas familiares de pequeno porte de Porto Alegre, buscando identificar suas características, como ocorre a sua gestão, o processo de sucessão, os conflitos e dificuldades e os planos futuros. O trabalho possibilitou verificar os principais conflitos de relacionamento (conflito de ideias entre pais e filhos, conflito entre irmãos e interferência no comando do sucessor) e dificuldades como a de se desligar do empreendimento e a gestão lenta. O trabalho mostra a importância da criação de propostas que auxiliem a organizar, planejar e desenvolver a forma como ocorrerá a sucessão na empresa familiar.

**Palavras-Chave:** Empresas Familiares, Processo de Sucessão, Conflitos, Planejamento.

**1 Introdução**

Este trabalho tem como tema a sucessão em empresas familiares, um fenômeno complexo que envolve duas variáveis: trabalho e família. Uma empresa é considerada familiar quando um ou mais membros de uma ou mais famílias trabalham no mesmo empreendimento. A sucessão é o rito de transferência de pai para filho, e onde se encontram os maiores desafios desse tipo de empresa. De acordo com Gersick et al (1997), esses desafios aparecem em empresas familiares de todos os tipos, independente do setor ou área na qual a organização está inserida.

A permanência de uma empresa familiar no mercado ou sua destruição depende da forma como é administrada, pois possuem regras próprias e diferentes que precisam ser cautelosamente observadas (LODI, 1987; DRUCKER, 2001). Lodi (1987, p.3) aponta que “as sementes da destruição estão dentro do próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas na fase da sucessão”. Assim, pode ocorrer de uma empresa crescer, expandir e se solidificar, mas seu processo de sucessão ser feito de forma incorreta, muitas vezes sem planejamento, sem o interesse do sucessor, ou pela incapacitação do fundador devido a doenças impeditivas ou pelo seu falecimento (LODI, 1987). A transferência do poder necessita de planejamento, pois não é um evento isolado que ocorre com o falecimento do sucessor; necessita ser planejada desde cedo na vida de algumas famílias, muitos anos antes quando os filhos ainda são pequenos (GERSICK et al, 1997; LODI, 1987).

Com base nestas premissas, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como ocorre o processo de gestão e sucessão em empresas familiares de pequeno e micro portes em Porto Alegre, RS. Os objetivos específicos são: descrever como as empresas pesquisadas foram criadas e suas características; investigar como os gestores dessas empresas planejam o processo sucessório; identificar os possíveis conflitos na gestão e no processo de sucessão das empresas investigadas; apontar as possíveis ações preventivas para o sucesso no processo de sucessão nas empresas pesquisadas. Esses objetivos, em conjunto com a construção teórica guiaram a definição das seguintes categorias que auxiliarão a sistematização da coleta e interpretação dos dados coletados: caracterização da empresa, processo de sucessão, conflitos e dificuldades no empreendimento e planos futuros.

Com relação às justificativas para a realização do trabalho, do ponto de vista teórico, serão apresentadas reflexões que poderão contribuir para a discussão do conceito de empresa familiar no contexto atual e para a administração no processo sucessório. Também poderá despertar o interesse de novos estudantes em pesquisarem o tema, levando em consideração a sua grande representatividade no mercado brasileiro e mundial. Do ponto de vista prático, o trabalho mostrará como ocorre o processo de sucessão nas empresas familiares e os conflitos que se apresentam, podendo contribuir para todos os envolvidos nesse processo. Poderá auxiliar os gestores das empresas familiares a melhorarem a organização interna da empresa e, conseqüentemente, sua performance no mercado por meio das alternativas apontadas para resolver os conflitos encontrados no processo de sucessão das empresas pesquisadas.

## **2 Fundamentação Teórica**

Na primeira parte desta seção, serão apresentados dados que demonstram um panorama geral da importância das empresas familiares no contexto econômico mundial, o conceito de empresa familiar e o modelo de desenvolvimento dos três círculos. Em seguida serão discutidos o ciclo de vida e a sucessão nas empresas familiares, com destaque para os conflitos que possam advir deste processo.

### **2.1 A Empresa Familiar no Contexto Econômico Mundial**

De acordo com Gersick et al (1997) e Drucker (2001), a maioria das empresas em países desenvolvidos é controlada e administrada por famílias, e muitas dessas empresas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Nos Estados Unidos as empresas familiares são responsáveis por metade do Produto Nacional Bruto e fornecedoras de mais da metade dos empregos do país. Na Europa as empresas familiares “dominam o segmento das pequenas e médias empresas e, em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas” (GERSICK et al, 1997, p. 2).

No Brasil a situação não é diferente do contexto mundial, pois as maiores empresas são de propriedade familiar ou de controle familiar. Gueiros (1998 apud LEONE, 2004) afirma que 90% das empresas privadas existentes no Brasil são comandadas por membros de uma mesma família, ofertando 60% dos empregos no país e compondo 47% do PIB nacional. Em sua dissertação de Mestrado, Matesco (2014) mostrou que atualmente as empresas familiares ainda representam a maior parte das empresas em atividade no país.

Segundo o Sebrae (2015), no universo dos pequenos negócios formais no país, 57% deles são familiares. Essa representação é maior no Sul do País, onde 60% das empresas são familiares, e um pouco menos no Norte e Nordeste, onde 52% das empresas são familiares, o que pode ser observado na figura 3.

Os dados do SEBRAE (2015) mostram que as empresas familiares de micro e pequeno portes representam mais da metade das empresas no mercado brasileiro, fornecendo emprego

formal e informal e que o Rio Grande do Sul se encontra na 16ª posição nesse levantamento. A pesquisa mostrou que 71% das empresas de Pequeno porte (EPP), 68% das Microempresas (ME) e 38% dos Microempreendedores Individuais (MEI) são familiares.

## **2.2 O conceito de Empresa Familiar e o Modelo dos Três Círculos**

Existe uma variedade enorme de empresas familiares de diversos ramos, formas e estruturas organizacionais, mas o que as diferencia é que “todas essas empresas possuem uma característica central: estão ligadas a uma família, e é esta ligação que as torna um típico especial de empresa” (GERSICK et al, 1997, p.1). Uma empresa familiar é construída quando um indivíduo empreende, fundando um negócio, o dirigindo por anos e sucedendo o comando para algum filho ou filha (que recentemente entrou na disputa pelo poder) dirigir o negócio da família, fazendo com que a direção permaneça no comando da família (GERSICK et al, 1997).

Na perceptiva de Fockink (1998, p. 23) “o empresário é um líder, e por isso nunca deixa de ser um empreendedor”. Na maioria das vezes a origem do empreendimento tem início “com ideias, com empenhos e o dinheiro do indivíduo empreendedor e seus parentes” (GERSICK et al, 1997, p. 3). Sendo assim, a empresa familiar é “a realização de um potencial, do exercício do sadio egoísmo de um ou mais empreendedores” (FOCKINK, 1998, p. 41). Ou seja, a criação de uma empresa familiar é uma tentativa de encontrar “um meio para expressar suas frustrações e suas carências” (LODI, 1987, p.3). Assim, um negócio familiar tem, desde sua origem, um empreendedor por trás e só ele pode decidir sobre a continuidade do empreendimento, se haverá sucessão ou não.

Uma característica importante da empresa familiar “está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da empresa ou com a figura do fundador” (LODI, 1998, p.6 apud PETRY, 2009, p.111). Assim, a empresa familiar pode ser definida por sua história e origem “desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios” (BERNHOEFT, 1989 apud ZORZANELLI, 2011). Ressaltam-se nas empresas familiares as características de sua origem, o comando do negócio e a sucessão do negócio por um ou mais familiares.

Na perceptiva de Najjar (2011), a empresa familiar em geral convive com o antagonismo entre razão e emoção, do mundo dos negócios e da família, envolvendo as relações interpessoais e a estratégia, o que faz, na maioria das vezes, com que a empresa familiar não passe para a terceira geração. Longeneck, Moore e Petty (1998, p. 135), ressaltam o envolvimento dos membros da família em uma empresa em funcionamento, o que, para os autores, interfere no encaminhamento do negócio.

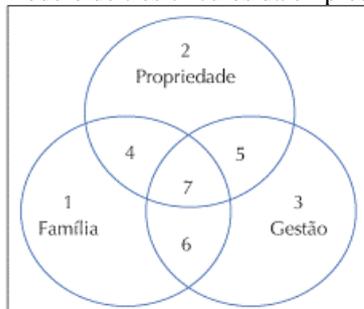
De acordo com Macedo (2009) a empresa familiar possui quatro características: origem na família, controle acionário, gestão familiar e sucessão familiar. Isto significa que estas empresas têm sua origem na família, e a família possui controle dela, tendo ou não participação na gestão. Isto ocorre independentemente da geração que se encontre na direção, desde que o controle esteja com “um ou mais membros da família”.

A partir desses vários conceitos é possível apontar que empresa familiar envolve a criação do negócio (origem do empreendimento), no seu controle (Gestão) e na passagem (Sucessão) de sua direção para próxima geração familiar. Mas para além destas características, as empresas familiares são complexas pois envolvem família e trabalho, que “para a maioria das pessoas são as coisas mais importantes em suas vidas” (GERSICK et al, 1997, p.3). Por isso é preciso entender como funciona a estrutura de uma empresa familiar.

De acordo a Gersick et al (1997, p.6 ) esse tipo de empresa possui uma estrutura muito mais complexa do que uma empresa não familiar, pois envolve dois subsistemas superpostos: Família e Gestão. O Modelo de Três Círculos, ou modelo tridimensional, descreve o sistema da

empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: Gestão, Propriedade e Família, conforme a figura abaixo.

Figura 1: Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: GERSICK et al (1997, p. 6)

O modelo de Três Círculos “é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflito interpessoal, dilemas de papéis, prioridade e limites em empresas familiares” (GERSICK et al, 1997, p. 7). As empresas familiares apresentam diversas confusões de papéis (em determinadas situações a pessoa é presidente, em outras pai, marido, irmão, primo, sobrinho etc.), o que gera conflitos. Além das decisões difíceis que precisa tomar, como contratar ou não um familiar, há pressões da família de um lado e de funcionários da empresa de outro. (GERSICK et al, 1997, p 7).

As principais características de cada um dos três círculos, também conhecidos como modelo de desenvolvimento tridimensional, são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1: O Modelo de Desenvolvimento dos três círculos

		Características	Desafios-Chaves
FAMÍLIA	Jovem Família Empresária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração adulta abaixo de 40 anos.</li> <li>• Filhos, se houver, abaixo de 18 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um “Empreendimento casamento” viável.</li> <li>• Tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento onde trabalha e família.</li> <li>• Estabelecer relacionamento com a família ampliada.</li> <li>• Educar os filhos.</li> </ul>
	Entrada na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração mais velha entre 35 e 55 anos.</li> <li>• Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar a transição da meia-idade.</li> <li>• Separar e individualizar a geração mais nova.</li> <li>• Facilitar um bom processo para a decisão iniciais sobre a carreira.</li> </ul>
	Trabalho em Conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração mais antiga entre 50-65 anos.</li> <li>• Geração mais jovem entre 20-45 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover cooperação e comunicação entre gerações.</li> <li>• Encorajar a administração produtiva de conflitos.</li> <li>• Administrar as três gerações da Família que trabalha em conjunto.</li> </ul>
	Passagem de Bastão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração mais velha com 60 ou mais anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desligamento da geração mais velha na empresa.</li> <li>• Transferência da liderança da família de uma geração para outra.</li> </ul>
PROPRIEDADE	Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle da propriedade consolidada em uma pessoa ou casal.</li> <li>• Outros proprietários, casos existam possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitalização.</li> <li>• Equilibrar o controle unitário com contribuições de acionistas importantes.</li> <li>• Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.</li> </ul>
	Sociedade entre Irmãos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois ou mais irmãos com controle acionário.</li> <li>• Controle efetivo nas mãos de uma geração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver um processo para controle dividido entre sócios.</li> <li>• Definir o papel dos sócios não-funcionário.</li> <li>• Reter o Capital.</li> </ul>

## IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade - AdCont 2018

24 a 26 de outubro de 2018 - Rio de Janeiro, RJ

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar a orientação das facções dos ramos.</li> </ul>
	Consórcio de Primos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos primos acionistas</li> <li>• Mistura de sócios funcionários e não-funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas</li> <li>• Criar um mercado de capital para a empresa familiar</li> </ul>
GESTÃO/EMPRESA	Início	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional informal, com proprietários gerentes no centro.</li> <li>• Um produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento).</li> <li>• Análise racional versus o sonho.</li> </ul>
	Expansão/For malização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura cada vez mais funcional.</li> <li>• Produtos ou linha de negócio múltiplos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do papel do proprietário- gerente e profissionalização da empresa.</li> <li>• Planejamento estratégico.</li> <li>• Sistema e políticas organizacionais.</li> <li>• Administração do caixa.</li> </ul>
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional favorece a estabilidade.</li> <li>• Base de cliente estável (ou em declínio), com crescimento modesto.</li> <li>• Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência.</li> <li>• Rotinas organizacionais bem-estabelecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo foco estratégico;</li> <li>• Empenho de gerentes e acionistas.</li> <li>• Reinvestimento.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gersick et al (1997).

O modelo dos três círculos possui sete setores formado por Três “Círculos superpostos dos subsistemas” nos quais qualquer pessoa de uma empresa familiar pode ser posta. (Gersick et al, 1997, p.6). A coexistência e a interação das três compõem a sociedade familiar, o que acaba fazendo com que a “sua dinâmica envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial” (MACEDO, 2009, p. 31). As principais características dos sete setores são descritas no quadro 2.

Quadro 2: Os sete setores do Modelo de três Círculos da Empresa Familiar

1. Família:	A pessoa que pertence a esse setor, é apenas um membro da família, não é proprietário nem funcionário.
2. Proprietário:	É o acionista, sócio, não pertence à família e nem está inserida na empresa.
3. Gestão:	É o diretor, gerente, funcionário que não pertence à família e não é proprietário nem sócio.
4. Família/Proprietário:	A pessoa inserida nesse setor pertence à família e é proprietário, sócio não é funcionário, não está envolvida na gestão do empreendimento.
5. Proprietário/Gestão:	A pessoa inserida nesse setor é proprietária, acionista e é funcionário, está envolvida na gestão, mas não pertence à família.
6. Família/Gestão:	A pessoa nesse setor é da família e é funcionário no empreendimento, mas não possui ações, não é proprietário.
7. Família/Proprietário/Gestão:	A pessoa nesse setor é proprietária, possui ações, é da família e está inserida na gestão no empreendimento.

Fonte: Adaptado de Gersick et al (1997 p. 6-7).

Para Gersick (1997), a especificação dos papéis de todos os colaboradores da empresa de acordo com cada um dos sete setores se mostra eficiente porque ajuda compreender as complexas interações dentro das empresas familiares.

Por meio do modelo tridimensional pode-se começar a compreender a importância que o processo de sucessão tem para uma empresa familiar, pois está justamente na intersecção das três áreas.

### **2.3 O Ciclo de Vida e a Sucessão em Empresas Familiares**

Lodi (1987, p.3) explica o ciclo de vida das empresas familiares por meio da expressão “Pai Rico, O Filho Nobre e o Neto Pobre”. Para o autor, a primeira geração é a fase da fundação onde temos a força e a criatividade do fundador a gênese da empresa, onde a maioria veio da pobreza e empreendeu como forma de expressar sua carência pessoal de criança. Nessa geração a empresa está na fase de fundação e crescimento. Essa geração encontra três tipos de crise, que costumam estar na convivência da organização:

A Segunda Geração, na fase apogeu (Maturidade), a empresa já tem nome no mercado e seus anos de ouro passaram e o tamanho do empreendimento aumentou e precisa de uma estratégia. E o fundador começa com seu declínio pessoal. É nessa fase que começa o processo de sucessão. O fundador envelhecido e transtornado pelos conflitos e o sucessor despreparado. A segunda geração coincide com a fase do declínio pois envolve na capacidade de o sucessor fazer retornar o crescimento do negócio. (LODI, 1987, p.4)

A passagem da segunda para terceira geração coincide com o crescimento e a multiplicidade dos empreendimentos da organização, é comum as empresas familiares vivenciarem a crise de liderança entre os diversos sucessores ou entre o sucessor e o sucedido, motivada pelo fato de os sucessores não apresentarem condições de liderar e assumir desafios, o que gera crise política na definição de poderes (conflito de lideranças). Devido a perda da identidade da empresa, que não sabe mais a que veio e quais os seus objetivos, causado pelo acúmulo de dinheiro e do tamanho do negócio e do número de herdeiros, que não se importam mais com o histórico da empresa, mas só do dinheiro. (LODI, 1994 apud ESTOL; FERREIRA, p 96, 2006).

Segundo Lodi (1987), uma empresa familiar passa por quatro fases, que têm seus conflitos e características. A fundação tem os conflitos latentes, o sucesso e a força do fundador. O crescimento esconde os problemas na estrutura da organização. O apogeu acontece quando a empresa atinge o máximo do crescimento, fase marcada pela manifestação do conflito e a perda de posição, pois é nessa fase que entra o processo de sucessão. O declínio começa a manifestar a falta de liderança, o conflito em família, as divisões, a pulverização do patrimônio, o obsolescimento, a crise e decadência, quando o empreendimento não planeja a sucessão ocorre seu fim (Lodi, 1987).

O conceito de ciclo de vida ajuda compreender a forma como a empresa vai se transformando e vai mudando ao passar dos anos, com a passagem de direção (bastão) até o ponto que deixa de existir ou se profissionaliza. A sucessão é uma ocasião, um momento importante no ciclo de vida do negócio, que é acompanhado por problemas administrativos e obstáculos emocionais (FLÖREN, 1998 apud MACHADO, 2003, p. 564).

Ricca (2007) afirma que em várias empresas familiares os herdeiros sentem-se candidatos naturais a assumir o comando dos negócios, como se para isso nenhuma preparação prévia fosse necessária. Boa parte do fracasso da não continuidade dos negócios familiares deve-se ao entendimento errôneo de que sucessão é um evento isolado, cuja finalidade restringe-se a simples transferência de poder (MACHADO, 2003, p. 564).

De acordo com a pesquisa Family Business Survey 2016, realizada pela *Price Waterhouse Consulting* (PWC, 2016), há ainda uma falta de preocupação com um planejamento sucessório das empresas familiares, sendo que 43% das empresas familiares ainda não tem um plano de sucessão. Outro dado importante é que só 12% delas chegam a 3ª geração. Então, o planejamento de sucessão é essencial para assegurar que os objetivos dos proprietários e da família e os objetivos da empresa estejam devidamente alinhados a médio e longo prazos, pois muitas vezes eles acreditam estar e não estão.

De acordo com Gersick (1997, p.201):

a sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um relógio de desenvolvimento - começando muito cedo na vida de algumas famílias e continuando através de amadurecimento e envelhecimento natural das gerações.

Na perspectiva de Lodi (1987, p. 9), “a sucessão é um processo de transferência do poder que leva de um a dois anos de mudanças na cúpula da empresa. Na realidade, a sucessão começa muitos anos antes quando os filhos ainda são pequenos”. O autor elaborou três estratégias para se trilhar o caminho da infância até a sucessão:

- a) A formação de base dos sucessores.
- b) O seu plano de desenvolvimento.
- c) As medidas de caráter organizacional e jurídico.

A formação de base dos sucessores é a primeiro passo para o futuro sucessor segundo Lodi (1987, p 9), “é a educação que ele recebe de sua família, a vocação despertada pelo legado de seus pais, o próprio comprometimento ético da família com a educação de seus filhos.” Sendo assim a forma como a família passa seus conhecimentos e seus valores para seus filhos, educando eles, nessa fase ainda o futuro sucessor começa a adquirir conhecimentos de vida entrando na faculdade e no mercado de trabalho.

Nessa fase ainda Lodi (1987, p. 10) destaca “a experiência de um trabalho fora da empresa familiar por um período de três ou cinco anos”, ou seja, é fundamental que o sucessor tenha experiências fora da empresa antes de ingressar ao empreendimento. O seu plano de desenvolvimento é a inclusão do futuro sucessor no empreendimento, nessa fase necessita do conhecimento adquirido na base do sucessor e requer que o futuro presidente passe por todos os setores da empresa, crescendo na hierarquia da organização, para conhecer o funcionamento do negócio e manter o contato com faculdades e cursos, para se atualizar do mercado. (LODI, 1987).

As medidas de caráter organizacional e jurídico são as últimas medidas, que ocorrem antes do processo de sucessão, essa fase é fundamental para prevenir conflitos de sucessão, refere-se as diversas medidas de caráter societário que fortalecerão a posição dos sucessores, uma alternativa é a abertura de uma holding. (LODI, 1987).

Enfim, a sucessão é um processo de anos de elaboração, de planejamento, que necessita ser profundamente estudado antes de sua realização, de sua concretização, levando em consideração a família, a propriedade e a empresa. É um processo permeado por conflitos que precisam ser bem administrados para que a empresa perdure no mercado.

Figura 2: Os principais Conflitos nos Processos de Sucessão em Empresas Familiares



Fonte: Adaptado de Gersick et al (1997); Lodi (1987) e Fockink (1998).

Na figura apresentada os conflitos foram divididos em dois grupos: os gerados pela falta de planejamento da empresa e os gerados pela interseção entre as dimensões da família, propriedade e gestão.

### 3 Metodologia

Para atender ao objetivo do trabalho de analisar como ocorre o processo de gestão e sucessão em empresas familiares de pequeno e micro portes em Porto Alegre, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória. A pesquisa é qualitativa pois buscou as informações sobre os processos decisórios das empresas pesquisadas enfatizando mais o aprofundamento da compreensão do fenômeno pesquisado do que representatividade numérica. Para Deslauriers (1991 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.31), “o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações”.

A pesquisa teve também um caráter exploratório, pois buscou uma visão geral que aponta para novas ideias sobre o processo sucessório. Segundo Gil (2008, p. 27) as pesquisas exploratórias

São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com sucessor e sucedidos em três empresas, uma delas com processo de sucessão já concluída, uma com processo de sucessão em fase de implementação e uma terceira onde ainda não ocorreu a sucessão. Segundo o GIL (2008, p. 111), “o que se pretende com entrevistas deste tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado”. Por meio das entrevistas foi possível descrever como as empresas pesquisadas foram criadas, suas características, investigar como os gestores dessas empresas planejam “passar o bastão” e identificar os conflitos no processo de sucessão.

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram organizados por meio da análise de conteúdo. A técnica pode ser dividida em três fases: a pré-análise, para sistematizar as ideias iniciais do referencial teórico para estabelecer indicadores para a interpretação dos dados coletados; a exploração do material, que refere-se à construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas; e a interpretação, que consiste em captar os conteúdos no material coletado, buscando os aspectos semelhantes e os diferentes nas categorias criadas (SILVA, FOSSÁ, 2013 p.4).

#### 4 Resultados da Pesquisa

Conforme as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS N° 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20, não serão expostos os nomes das empresas e nem dos entrevistados para a proteger a sua imagem. Portanto, as empresas serão identificadas como Empresa A, Empresa B, e Empresa C, e os(as) entrevistados(as) por nomes fictícios.

A empresa familiar “A” é do ramo do comércio de venda de bens - é um supermercado de pequeno porte - de segunda geração. A empresa “B” é uma empresa também de segunda geração do ramo de serviço, da área da comunicação e notícias de pequeno porte. A empresa familiar “C” está na área de serviço da saúde. É uma estética de primeira geração, de pequeno porte, que possui muitos familiares trabalhando nela.

A análise das categorias previamente construídas está sintetizada no quadro abaixo:

Características de fundação da empresa		Processo de sucessão	Conflitos e dificuldades no empreendimento familiar	Planos futuros
EMPRESA FAMILIAR “A”	Começou com a ideia do Filho Taylor que teve uma visão de negócio numa das vindas para Porto Alegre e os pais abraçaram a ideia com a vontade de melhorar a condição de vida da família e empreenderam juntos, com a economia da família que era Antônio, Maria, Taylor e Fred.	O processo de sucessão da empresa foi realizado de forma planejada, mas não escrita e estruturada, foi feito um trabalho prático e verba, onde Antônio incentivava os filhos a trabalharem no empreendimento e com seu falecimento o negócio passou pela sociedade entre irmãos até a saída de Taylor que abriu seu próprio negócio e Fred comprou a sua parte.	A empresa não apresentou grandes conflitos ou dificuldades no processo de sucessão. <ul style="list-style-type: none"> <li>Houve a interferência de Antônio enquanto vivo na gestão de Taylor.</li> </ul> Após a morte de Antônio a empresa se tornou uma sociedade entre irmãos e começou a ser administrada entre Taylor e Fred até Fred comprar a parte de Taylor.	O empreendimento possui alguns planos para continuidade do negócio no mercado, pois eles relataram algumas dificuldades devida ao setor em que estão inseridos, mas possuem outras formas de renda além da empresa familiar. Se a empresa piorar (não tiver se mantendo) eles já estão vendo outros negócios para investirem ou empreenderem em outro setor.

EMPRESA FAMILIAR "B"	O empreendimento começou com Valter, por seu interesse na área de comunicação, área que sempre esteve envolvido e também em agronegócio, pois sempre gostou desse setor e decidiu abrir o empreendimento com a intenção de inovar no setor de comunicação de agronegócio. Abriu o negócio com a sua própria renda, pois atuava em outros negócios, durante anos foi devida as outras rendas que o empreendimento se manteve.	A empresa ainda está em processo de sucessão, pois já houve uma tentativa de deixar o negócio para o filho que ficou administrando por um período até que decidiu vender a parte dele. O Valter voltou para o empreendimento e está vendo as possibilidades para a continuidade da empresa, pois sua filha trabalha no negócio e vê nela uma possibilidade de sucessora, mas tem dificuldade de se desprender do empreendimento.	A empresa tem alguns conflitos e dificuldades na sua gestão e nas relações familiares: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos de ideias entre pai e filhos;</li> <li>• Conflito entre irmãos.</li> </ul> Tais conflitos acabam mexendo com as relações familiares e na gestão do empreendimento.	O empreendimento está elaborando um planejamento estratégico chamado "Canvas" para ver qual é a melhor opção para o negócio no momento. Na questão de sucessão a empresa relatou que pretende fazer um planejamento mais adiante.
EMPRESA FAMILIAR "C"	A empresa começou com a intenção da fundadora em melhorar sua condição de vida, pois era muito pobre. Vendeu seu carro para fundar a empresa e depois de um tempo seu marido passou a acreditar no negócio e resolveu ajudar economizando e investindo no empreendimento.	O empreendimento não tem nenhum planejamento sucessório a Fundadora pensa trabalhar até sua morte. A empresa tem um valor significativo para Regina se desprender.	A empresa não apresentou nenhum conflito, mas a uma dificuldade inerente. Apego emocional da fundadora no empreendimento. O apego emocional da fundadora do negócio dificulta nas tomadas de decisões, pois ela toma as decisões baseada na emoção, não na razão.	A empresa tem um planejamento estratégico de se manter no mercado atendo melhor os clientes. Conforme a Regina quem cuida dos planejamentos estratégicos é seu filho Luiz, mas quem toma a decisão final é ela.

Quadro 3: Síntese das categorias construídas

Fonte: Autoras

As empresas "A" e "C" apresentam origem similar, pois os fundadores buscaram através do empreendedorismo uma forma de melhorar a condição de vida, já a empresa "B" foi fundada individualmente pela economia da próprio fundador, que quis inovar em uma área na qual se identificava desde sempre, não necessitando empreender, pois tinha uma condição de vida

favorável, tendo outras fontes de renda e negócios. A empresa “A” foi fundada em conjunto com todos os membros da família e com a suas economias, enquanto a empresa “B” e “C” foram fundadas individualmente.

Os empreendimentos “B” e “C” apresentam proprietários controladores, pois os dois empresários gostam e necessitam saber de tudo o que ocorre na empresa, têm dificuldade de se desprender do negócio o que acaba prejudicando o próprio empreendimento, principalmente no caso da empresa familiar “B”, que está em processo de sucessão, enquanto na empresa “A” as decisões sempre são tomadas em conjunto com os familiares ativos no empreendimento.

O empreendimento “B” apresenta dois conflitos entre pai e filhos e entre irmãos, o que prejudica o processo de sucessão e as relações familiares, enquanto isso a empresa “A” não apresenta conflitos atualmente, mas teve interferência de Antônio, enquanto vivo, na administração de Taylor. A empresa “C” não relatou nenhum conflito, mas ficou claro a necessidade que a gestora da empresa demonstra tomar todas as decisões, muitas vezes levadas pela emoção e não pela razão, como também o apego emocional com o empreendimento, o que pode ser um empecilho para a sucessão da organização.

A empresa “A” alega ter tido um planejamento sucessório, porém não um planejamento estratégico escrito, tem noção do que está ocorrendo no mercado e está se preparando para o que vier e tem outros planos se o negócio piorar. O empreendimento “B” está elaborando um planejamento estratégico com consultores externos para ver qual é o melhor caminho a seguir no momento atual, mas ainda não está elaborando um plano de sucessão, no momento o Valter está auxiliado Andreia na direção da empresa e mostra interesse em deixar ela como sucessora, Andreia quer levar o empreendimento adiante. A empresa “C” tem um responsável pelo planejamento estratégico, o filho da fundadora, mas não está pensado em sucessão.

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais, onde serão resgatado os objetivos específicos desse trabalho e será respondido cada um deles com o resumo do que foi coletado e analisado nessa pesquisa semiestruturada, unindo ideias e fechando as questões apresentadas na introdução.

## **5. Considerações Finais**

O trabalho teve como objetivo principal analisar o processo de gestão e sucessão em três empresas familiares de Pequeno Porte de Porto Alegre, mostrando os aspectos delas que se diferenciam de uma organização não familiar, pois são mais complexas e possuem características e gestão diferenciadas.

As empresas familiares pesquisadas tiveram origem a partir de uma visão de negócio, de uma ideia e empreenderam individualmente ou em família, com suas economias e de sua família e apresentaram característica enxutas onde o comando fica restrito apenas pelos familiares ou só pelo fundador, as decisões sempre tem que ser passadas por eles antes de serem realizadas, o que torna um processo mais lento e burocrático.

O processo de sucessão na empresa familiar “A” foi realizada de forma lenta e planejada, não de forma estruturada e escrita, mas de uma forma mais pratica, pondo os filhos trabalharem e aprenderem o funcionamento do negócio e a sucessão só foi se concretizar com o falecimento de seu Antônio que fundou a empresa junto a sua mulher e seus filhos, pois quando vivo interferia na administração do empreendimento, com sua morte a empresa passou para a sociedade de irmãos até um dos irmãos comprar a parte do outro.

A empresa familiar “B”, que está em processo de sucessão, o fundador também colocou os filhos que tinham interesse no empreendimento a trabalharem e os incentivava a comprar cotas (ações) da empresa e desconta dos seus salários. A empresa familiar “C” não pensa em sucessão, mas o filho da fundadora e principal sócia do negócio, trabalha com ela administrando

o empreendimento há três anos. Todas as empresas familiares pesquisadas colocaram seus filhos a trabalharem no empreendimento para poderem ajudar ou ensinarem o funcionamento do empreendimento para sucederem, mas a sucessão só se concretizou na empresa A com o falecimento do fundador. Nas outras duas empresas investigadas não houve sucessão, possível apenas com a morte do fundador, pois os fundadores não querem perder o poder que o empreendimento proporciona nas relações familiares e de trabalho.

Os empreendimentos familiares apresentaram alguns conflitos e dificuldades nas gestão que chegaram abalar os três círculos de uma empresa familiar: família, propriedade e gestão. Os conflitos encontrados foram: a) conflito de ideias entre pai e filhos; b) conflito entre irmãos; c) interferência no comando do sucessor.

E as dificuldade encontradas: a) dificuldade de se desligar do empreendimento; b) gestão lenta (Burocratizada).

As empresas familiares caminham em uma corda bamba entre a emoção e a razão e tendem a tomar decisões levados pelo lado da emoção e não da razão, o que prejudicou essas empresas familiares e gerou esses conflitos e dificuldades.

Algumas possíveis ações preventivas para o sucesso no processo de sucessão nas empresas pesquisadas: a) procurar consultores externos; b) planejar de forma estruturada para o processo de sucessão; c) Não deixar tão centralizado o comando da empresa só para familiares.

As empresas familiares pesquisadas mostraram certa relutância em procurar consultores externos, são muito fechadas no quesito de mostrar a gestão da empresa e as relações familiares que ocorrem na empresa. Uma consultoria externa auxiliaria, pois teriam uma visão de fora da empresa, o que ajudaria no processo de sucessão e no próprio encaminhamento da organização.

Os empreendimentos não fizeram nenhum planejamento estruturado e nem escrito, foram deixando acontecer ou foram fazendo o que achavam que daria certo. Se organizassem mais esse planejamento, estudando e procurando especialistas para auxiliarem na sucessão, não ocorreria tanta dificuldade nesse processo de sucessão.

O comando e a gestão estão centralizados nos familiares ou só no fundador, o que acaba fazendo o processo de decisões tornar-se lento, pois tudo tem que passar por eles e as decisões muitas vezes são tomadas de forma emocional. Contratando um colaborador não familiar, em uma posição mais estratégica, a empresa poderia tomar decisões mais racionais e de forma mais rápida.

A pesquisa mostrou que as três empresas familiares pesquisadas são muito fechadas e que vão muito na intuição, não planejam a sucessão e tem dificuldade de exporem sua gestão e relações familiares para consultores e especialistas, o que acaba fazendo com que essas empresas não sobrevivam ao processo de sucessão, sendo um dos motivos que leva muitas empresas familiares de pequeno porte terem um círculo de vida curto.

As limitações deste trabalho foram duas: dificuldades em encontrar empresas dispostas a participar da pesquisa e dificuldade que os participantes mostraram em relatar os conflitos. Foram encontradas algumas dificuldades em conseguir empresas familiares de segunda ou terceira geração que estivessem abertas a serem entrevistadas. As empresas “B” e “C” foram encontradas através de muita busca, pois houve desistências de algumas empresas e outras não se encaixavam como empresa familiar.

Os conflitos e as dificuldades foram difíceis de encontrar, pois as empresas familiares pesquisadas mostraram certa dificuldade em relatar os conflitos familiares que ocorriam na organização. Nas vezes que relataram algumas dificuldades, trataram de trocar de assunto rapidamente, dificultando a análise dos conflitos existentes.

Como sugestões de pesquisas futuras, sugere-se pesquisar como as relações no ambiente de trabalho afetam a vida familiar, dando um enfoque mais psicológico no trabalho. Com isso, pode também estudar o que acontece depois da morte do fundador, desde os processos jurídicos entre os herdeiros até a dissolução judicial. Também pode-se realizar uma análise comparativa entre a gestão de empresas familiares e não familiares de pequeno porte.

Por fim, que este trabalho possa servir para dar suporte às empresas familiares em processo de sucessão, para pesquisas sobre o tema e para a própria pesquisadora que tem como objetivo dar continuidade este trabalho em sua pós graduação.

## Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CANÇADO, Vera; MUYLDER, Cristiana; LIMA, Juvêncio, CASTANHEIRA, Ricardo. Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Grupo Seculus. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 11-20. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2144.pdf> Acesso em: 20 de Maio de 2017.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CENTER FOR FAMILY BUSINESS. Global Family Business Index. 2017. Disponível em: <<http://familybusinessindex.com/>> Acessado em 05 de setembro de 2017
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Método de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, Francisco José da e BATISTA, Paulo César de Sousa. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 770-781. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[54\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[54].pdf)>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FAMILY FIRM INSTITUTE. Family Enterprise Statistics from around the World. 2017. Disponível em: <<http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>> Acessado em 05 de setembro de 2017.
- FARIA, Valter. Consciência e Maturidade: Pilares para a Governança Corporativa. In: ENCOAD, 2015, Ribeirão Preto. **Palestra**. Ribeirão Preto: ENCOAD, 2015. p. 1 - 65. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/hfgcg/conscincia-e-maturidade-pilares-para-a-governana-corporativa>>. Acesso em: 30 de maio de 2017
- FLORIANI, Pedro; RODRIGUES, Leonel. Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares. In: I EGEPE, Maringá, outubro de 2000. **Anais...** Paraná, IEGEPE, 2000. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-19.pdf> Acesso em: 28 de Abril de 2017.
- FOCKINK, Harry. **Liderança: o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. (Educação a Distância, 5).
- GERSICK, Kelin; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. Organizações familiares e o aprendizado gerencial: considerações sobre a contribuição dos processos de mentoria In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 11-20. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/%5B02%5D.pdf> Acesso em: 22 de Maio de 2017.

LEONE, Nilda M. de Guerra. O Saara não é um deserto: O Processo Sucessório de suas Empresas é repleto de conhecimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador - BA, setembro, 2002. p.1-13.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, Justin G. ; MOORE, Carlos W. PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3. 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 562-573.

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

MATESCO, Karen. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso**. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 2014, 81f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Programa de pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; GOMES, Suely Ferreira Deslandes Romeu (orgs.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 27ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

NAJJAR, Eduardo. **Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

OLIVERIA, Nadiéle Ribeiro de; VEZOZZO, Emiliana. Estudo sobre o modelo de gestão para garantir a longevidade das empresas familiares. Revista Interatividade, São Paulo, v. 2, n. 1, p.53-61, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/108/156>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

PETRY, Luiz; NASCIMENTO, Auster. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. In: Revista Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, janeiro/abril 2009. p. 109-125. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf> Acesso em: 15 de Maio de 2017.

PETRIN, Juliana Paola Avilla; RIOS, Ricardo Pereira. A Holding e o Processo da Sucessão Familiar: Um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, São Roque, v. 5, n. 1, p.1-20, jan. 2014. Disponível em: <[http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes\\_pdf/administracao/v5\\_n1\\_2014/Juliana.pdf](http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes_pdf/administracao/v5_n1_2014/Juliana.pdf)>. Acesso em: 27 ago. 2017.

PWC. A conexão que faltava: A importância do planejamento para o sucesso da empresa familiar. PWC, 2016. Disponível em: [https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf) Acessado em: 09 de novembro de 2017.

PWC. The Family business sector in 2016: success and succession. PWC. 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/succession.html> Acessado em 05 de setembro de 2017.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar: conflitos e soluções**. CLA Editora, 2007.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. SEBRAE, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em: 10 de Abril de 2017.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Relatório especial: **Empresas Familiares**. SEBRAE, 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf) Acesso em: 12 de Abril de 2017.

SILVA, Andressa, FOSSÁ, Maria. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília, 2013.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZELLWER, Thomas. The 500 largest family firms in the world. [201-]. Disponível em: [http://familybusinessindex.com/data/Global\\_Family\\_Business\\_Index\\_comment\\_by\\_Thomas\\_Zellweger.pdf](http://familybusinessindex.com/data/Global_Family_Business_Index_comment_by_Thomas_Zellweger.pdf) > Acessado em 05 de setembro de 2017.

ZORZANELLI, Giovani. Conceito de empresa familiar. Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conceito-de-empresa-familiar/51036/> Acesso em: 10 de outubro de 2017.