



# Gestão de empresas familiares: Uma Revisão de Literatura

## Family businesses management: A Literature Review

Daniele Aparecida ROSA [1](#); Rafael Vinicius CARDOSO [2](#); Valentina Elizabeth Rossini MAZON [3](#)

Recibido: 23/09/16 • Aprobado: 15/10/2016

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Referencial Teórico](#)
  - [3. Metodologia](#)
  - [4. Apresentação e Análise dos Resultados](#)
  - [5. Considerações Finais](#)
- [Referências Bibliográficas.](#)

#### RESUMO:

O objetivo desta pesquisa foi identificar características das empresas familiares e compreender contratempos em sua gestão. O que motivou a realização deste trabalho foi a busca de razões para a problemática: quais as dificuldades na gestão das empresas familiares e por que é uma árdua tarefa a manutenção do negócio? O método adotado foi a revisão de literatura de artigos publicados em revistas nacionais conceituadas, classificadas entre os estratos QUALIS CAPES B2, B1, A2, A1. Concluiu-se que cada empresa possui diferentes obstáculos e pontos que necessitam de modificação, não havendo uma solução específica que possa ser aplicada neste tipo de negócio.

**Palavras-Chave:** Empresas familiares; Gestão de pessoas; Cultura organizacional.

#### ABSTRACT:

The objective of this research was to identify characteristics of family businesses and understand setbacks in its management. The motivation for this work was to find reasons for the problem: what are the difficulties in managing family businesses and why is it a chore to maintain the business? The method adopted was the articles of literature review published in prestigious national magazines, classified among the strata CAPES Qualis B2, B1, A2, A1. It was concluded that each company has different obstacles and points that need modification, without a specific solution that can be applied in this type of business.

**Keywords:** Family businesses; People management; Organizational culture.

## 1. Introdução

No Brasil, as empresas familiares correspondem aproximadamente a 90% da quantidade de empresas registradas, gerando algo em torno de 62% do PIB e 60% dos empregos, conforme dados apresentados pelo SEBRAE em 2013. Essas informações mostram a relevância da presença de organizações desse modelo para a sociedade e para o país no geral, mas a maior problemática se encontra na gestão, sendo que a cada 100 empresas familiares apenas 30 sobrevivem à segunda geração; 15 à terceira e 4 à quarta. Essas informações mostram a relevância da busca de uma boa gestão nas organizações deste modelo (BANKER, 2013).

Uma família, de acordo com Adán (2005) é um grupo de pessoas vinculadas por relações de parentesco, laços biológicos e sociais, que convivem entre si e cumprem funções com respeito a seus integrantes. Já a definição de empresa familiar é explicada por Bornhold (2005) como qualquer organização com vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos, administrada por membros da mesma família.

Para Lodi (1993), a empresa familiar inicia-se com um membro da família que participa da propriedade ou direção, devendo possuir em suas próximas gerações valores institucionais ligados à família fundadora, como um sobrenome ou a própria figura do fundador. Leone (2005) afirma em seus estudos que 75% das empresas familiares ainda estão sob controle de seus fundadores; 20% estão em sua primeira geração e 5% encontra-se sob direção das gerações seguintes.

O tema central deste trabalho foi identificar as causas dos problemas de gestão nas empresas familiares e apontar as principais dificuldades enfrentadas nessas organizações, bem como explicar sobre os conflitos que podem surgir diante das diferentes culturas organizacionais e formas de gerir. Para isso, a pergunta problema desta pesquisa se dá como: quais as dificuldades na gestão das empresas familiares e por que é uma árdua tarefa a manutenção do negócio?

A metodologia aplicada no presente estudo é a revisão de literatura sobre empresas familiares. Foram analisados 29 artigos publicados em revistas nacionais conceituadas e outras plataformas, os quais possibilitaram não apenas identificar os fatores que dificultam a gestão, mas também contribuir com informações que permitem apontar ao leitor os possíveis obstáculos a serem enfrentados quanto à criação deste tipo de organização. Através das soluções apresentadas nos artigos revisados, essa pesquisa obteve resultados para fins de contribuição com futuros estudos semelhantes a este, permitindo inclusive, propor melhorias aos gestores de organizações dessa espécie.

---

## 2. Referencial teórico

As empresas familiares no Brasil são importantes socioeconomicamente, elas correspondem aproximadamente a 12% do PIB no setor do agronegócio; 3% na indústria e 54% na prestação de serviços, segundo dados de pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013).

O referencial teórico traz algumas definições sobre empresas familiares, apresentando seu conceito de acordo com artigos revisados, abordando a forma de funcionamento e indicando as principais características dessas organizações. Consequentemente, aponta as maiores dificuldades encontradas neste modelo de empresa, identificando qual a problemática na direção destas. Para tanto, é de suma importância analisar o ambiente cultural e seu meio de gestão (cultura organizacional).

### 2.1. Empresas Familiares: Conceitos e Definições

Para Crepaldi (1998), empresa é a associação de pessoas com a finalidade de explorar um negócio que produzirá e oferecerá bens ou serviços, visando obter lucros e atender as necessidades sociais. Franco (1991) afirma que pode-se considerar empresa toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para a exploração atividades econômicas, podendo ser adotados diferentes modelos de estrutura organizacional, como, por exemplo, as empresas familiares, que possuem – como a maioria das outras empresas – fins lucrativos através do fornecimento de produtos ou serviços, mas possuem características exclusivas em sua forma de gestão.

Estabelecer um único conceito de empresa familiar é um desafio, considerando a diversidade de definições trazidas por diferentes autores estudiosos da área (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Destacamos a definição de empresa familiar citada por GERSICK et al. (1997), que afirmam que as características de gestão dessas empresas são diferentes porque existe a conjunção entre a propriedade e a gestão nas mãos de uma família. Outro conceito importante e muito aplicado foi apresentado por Donnelley (1964), classificando estas organizações como aquelas perfeitamente identificadas como família há pelo menos duas gerações, devendo esta ligação exercer influência recíproca entre os interesses da família e objetivos da empresa.

Para Litz (2008), uma empresa se torna familiar quando procura apoio em recursos específicos da família, vinculando-a ou passando a depender da mesma – ao passo que uma família se torna empresária quando busca apoio de uma empresa para atingir objetivos familiares. Logo, um negócio

familiar é todo aquele que vincula a família ao trabalho, sendo que o patrimônio da empresa representa toda a renda familiar.

Na concepção de Grzybovski e Lima (2004), as organizações de caráter familiar são gerenciadas por um grupo de pessoas pertencentes à mesma família, que, a partir de relações de parentesco (seja por laços biológicos ou sociais), encontram-se ligadas.

Passos (2006) registra seu conceito de empresa familiar como aquela que é marcada por possuir controle realizado por sócios pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, o controle societário pertence aos fundadores e descendentes. Destaca ainda a existência das empresas multifamiliares, compostas por duas ou mais famílias de diferentes origens, mas com afinidades e complementaridades profissionais em sua constituição.

Por fim, praticamente todas as definições de empresa familiar giram em torno do controle sobre a empresa; do poder que a família exerce sobre ela e da inclusão da família em sua gestão, possuindo desde o início a intenção de transferi-la às próximas gerações. Estes três aspectos permitem analisar a dinâmica deste tipo de organização e identificar fatores relacionais externos e internos, possibilitando compreender a forma como as relações se originam e estabilizam, constituindo, assim, uma cultura própria (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Muitos dos valores, atributos e características específicos de uma família são refletidos na empresa. Pode-se tomar como exemplo as ideias de respeito e obediência ao pai. Quando os membros fazem parte de uma família extensa, a empresa acaba por atuar como uma forma de união entre os parentes distantes, sendo uma fonte de relação maior do que o próprio parentesco (LIMA, 1999).

Conforme Gonçalves (2000, p.11), deve-se lembrar de que:

[...] a família é um pequeno grupo social, no qual são desenvolvidos os sentimentos mais fortes que possam marcar um ser humano: amores e ódios; as empatias e as repugnâncias criadas em aparente subjetividade; a proximidade e a rejeição; a proteção castradora e a indiferença; e, muito especialmente, a inveja. Esse mundo familiar, povoado por forças ocultas e alguns fantasmas, pode ser transferido para o mundo da empresa, quando inevitavelmente os resultados serão lamentáveis.

Embora pareça uma visão negativa, é importante fazer uma ressalva para o fato de que todo ser humano carrega consigo afeições, preferências e possibilidades de diferentes formas de relacionamentos. Desta maneira, não há como existir empresas de âmbito familiar desprovidas de sentimentos pessoais, o que torna a gestão extremamente complexa, vez que podem passar a existir promoções por motivos particulares e distribuições de cargos que não selecionam os mais capacitados, mas aqueles que convêm ao proprietário (LOPES E CARRIERI, 2010).

Com todo o exposto, é possível perceber que as características de uma empresa familiar são bastante peculiares, possuindo uma cultura organizacional bastante particular com relação às demais formas de empresa, já que as outras buscam aperfeiçoar seu quadro de funcionários com membros capacitados para os devidos cargos, bem como aplicar técnicas administrativas que viabilizam melhorias no desempenho geral do empreendimento, ao passo que uma organização familiar possui apenas membros da família (fundadora ou não) compondo seu quadro de colaboradores, além de apresentar dificuldades nas tentativas de modificar a forma de administrar, vez que seguem, muitas vezes, o mesmo modelo de gestão, regras e crenças do fundador (GERSICK et al. 1997).

## **2.2. Forma de Administração e Características das Empresas Familiares**

Conforme já mencionado, os valores, características, crenças advindas da família fundadora têm grande impacto na criação de um empreendimento de caráter familiar, sendo necessário compreender a cultura dessas organizações para poder identificar a forma de funcionamento e administração destas (MOSIMANN; FISCH, 1999).

De acordo com Fortes, Danieli e Müller (2013), antigamente era bastante comum que os sucessores dessem continuidade aos planos do fundador, desenvolvendo, expandindo e fortalecendo a empresa nos moldes deixados a estes como herança. Hoje, é muito mais raro que as mesmas idealizações criadas pelo progenitor no período de fundação de sua empresa continuem a prosperar. Tal fato traz

grandes dificuldades no momento de decidir quem será o proprietário sucessor, podendo causar a desestruturação do negócio em razão de conflitos de ideias e objetivos.

Os termos que mais se adequam ao ambiente organizacional vivido em uma empresa familiar podem ser citados subjetivamente como confiança, dedicação, empenho e solidariedade. Com o intuito de poder dar uma vida melhor para as futuras gerações e até mesmo para a geração atual, as empresas familiares acabam sendo muito próximas do princípio que cerca uma família em seu todo, onde o pai ou até a mãe acabam sendo os líderes dessa organização (ZORZANELLI, 2011).

Em momentos de conflitos, a má gestão pode transformar este ambiente no pior dos pesadelos, já que todo o investimento realizado no decorrer dos anos de prosperidade da empresa pode estar em jogo no momento da sucessão devido à divergência de opiniões entre os colaboradores no geral, o atual proprietário e os membros aptos a assumir tal função (ZORZANELLI, 2011).

Segundo os autores Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), existem seis características principais e determinantes para o estilo de gestão das empresas familiares:

**I) Decisões pautadas em fatores emocionais:** Não é exclusividade da empresa familiar, mas, muitas vezes, o vínculo sanguíneo pode atrapalhar na hora de tomar alguma decisão. Em certos momentos, acaba sendo um pouco mais difícil aplicar alguma norma ou penalidade a um filho, irmão ou algum outro ente muito querido.

**II) Dificuldade na descentralização:** *Com os níveis de responsabilidade requeridos pela empresa e por seus fundadores, o poder, de certa forma, acaba ficando concentrado para cargos mais altos na instituição, o que atrapalha fortemente no momento de uma sucessão. Com os anos, essa prática vai ganhando força e acaba se tornando até mesmo uma espécie de cultura institucional, o que acaba sendo extremamente prejudicial, já que o mercado requer dinamismo e agilidade em seu dia a dia.*

**III) Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos:** A tendência de algumas empresas é a premiação por tempo de casa dos funcionários, elevando salários ou até mesmo cargos como forma de "agradecimento" pela dedicação e pelo empenho prestado. Infelizmente, esta ideia não tem aplicabilidade em boa parte das empresas familiares, causando desgaste de algumas áreas e a diminuição ou estagnação da produtividade.

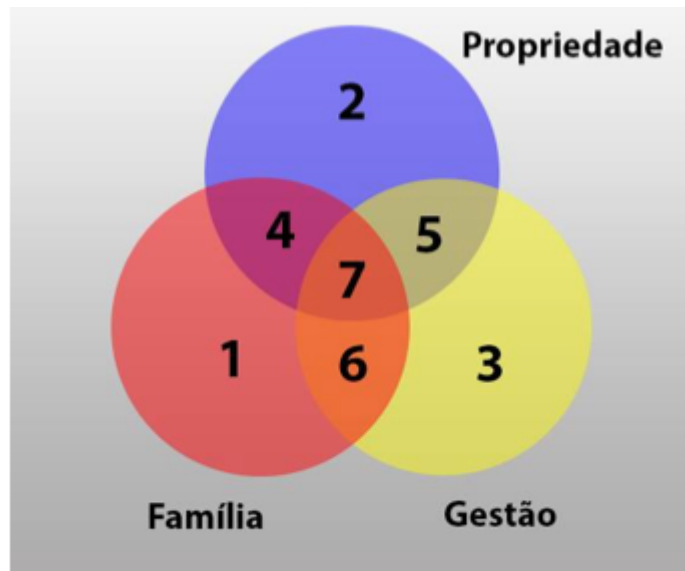
**IV) Confiança mútua:** Essa característica é de extrema importância e está relacionada diretamente com a escolha de ocupantes para cargos mais específicos e estratégicos dentro da instituição. O grande erro é que, muitas vezes, as pessoas escolhidas para tais funções seguem uma linha mais emocional e de confiança, o que pode acarretar posteriormente em um desempenho não tão eficaz, já que o essencial seriam escolhas realizadas através de competência.

**V) Existência de conflitos:** Um grande problema que deve ser salientado é o conflito entre gerações, onde muitas vezes as ideias não seguem uma mesma linha de pensamento e os sucessores querem traçar uma nova perspectiva produtiva ou funcional que se adeque ao período comercial em que vivem. Os fundadores acabam confiando que seus sucessores estarão prontos para assumir o seu lugar no momento necessário e a empresa na situação em que se encontra, o que, muitas vezes, não acontece em razão das divergências entre as gerações que levarão adiante o rumo do negócio.

**VI) Perfil do sucedido = perfil do sucessor:** Um grande erro presente em muitas instituições ainda hoje é a tendência dos diretores acreditarem que o melhor sistema de gestão é o idealizado por eles. Dessa forma, não há uma análise ou uma visão minuciosa sobre o atual cenário mercadológico, escolhendo seu sucessor meramente por ter uma linha ideológica parecida com a sua.

Uma importante representação do funcionamento da empresa familiar foi apresentada Tagiuri e Davis (1982), que elaboraram um modelo de três sistemas para compreender o funcionamento das empresas familiares. Este demonstrou uma distinção crítica entre os subsistemas da empresa, o qual ficou conhecido como "modelo de três círculos", indicando a inter-relação entre as dimensões família-propriedade-gestão.

**Figura 1:** Modelo de Três Círculos de Davis e Tagiuri



(DAVIS; TAGIURI, 1982).

Gersick et al. (1997, p. 7) explicam o que o modelo representa:

- 1-Membro da família controladora, que não detém participação acionária nem cargo de gestão;
- 2-Pessoa de fora da família controladora, que detém participação acionária, mas não possui cargo;
- 3-Pessoa de fora da família controladora, sem participação acionária, detentora de cargo de gestão;
- 4-Membro da família controladora, sem participação acionária, com cargo de gestão;
- 5-Membro da família controladora, que detém participação acionária e não exerce cargo de gestão;
- 6-Pessoa de fora da família, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão;
- 7-Membro da família controladora, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão.

### 2.3. A Cultura Organizacional nas Empresas Familiares

A cultura organizacional é responsável pela formação de toda uma identidade da empresa, refletindo na forma como a mesma desempenha suas atividades, e está presente em todo tipo de corporação (SILVA, 2014). O termo "cultura", dentro da área administrativa e nas discussões sobre organizações, foi introduzido por Pettigrew (1979), que definiu a cultura organizacional como um sistema de significados aceitos por um grupo em um determinado período de tempo, sendo esta cultura constituída por ideologias, crenças, ritos e mitos específicos.

Schein (1992) define que a cultura organizacional representa um padrão de pressupostos básicos criados ou desenvolvidos pelos membros de uma organização para solucionar as dificuldades internas ou externas, gerando, assim, a visão que a própria corporação tem de si própria e de seu ambiente.

Nas empresas familiares, a cultura organizacional é centrada na figura do fundador, o qual cria uma base para o desenvolvimento de uma cultura específica por meio da introdução de valores e comportamentos próprios ou familiares em seu negócio (DYER, 1986).

Com o processo sucessório, podem surgir inúmeras modificações na cultura organizacional, já que o novo líder pode possuir valores distintos daqueles inseridos na empresa pelo fundador, dando um novo rumo à condução e estrutura do negócio. Essa é a razão das crises que surgem nas organizações familiares ao ter de escolher um sucessor, tendo em vista que a escolha do membro errado para assumir o lugar do fundador pode comprometer o desempenho de todos os outros membros ou mesmo o desenvolvimento do empreendimento em si, caso este sofra mudanças repentinas, drásticas e prejudiciais em sua gestão (BERNHOEFT, 1989).

De acordo com Denck e Lima (2010), a cultura organizacional é gerada em três diferentes ocasiões. Na primeira ocasião, esta é gerada pelo fundador através de suas ideologias para a criação do

negócio, e, sendo assim, fundador e empresa tornam-se um só, já que todos os valores e concepções deste são introduzidos na organização – todas as atividades desenvolvidas e toda a estrutura em si serão completamente inspiradas na personalidade do idealizador e nos costumes de sua família. Na segunda ocasião, é gerada ao surgir o indicador de sucesso da empresa, ou seja, a forma de gestão que alcançará os objetivos e trará sucesso para o empreendimento, fazendo com que a nova cultura seja inserida definitivamente. Na terceira ocasião há a inserção de novas crenças e valores em razão do ingresso de membros e novos líderes, distanciando o vínculo antes existente entre a empresa e seu fundador.

## **2.4. Gestão de Pessoas nos Negócios Familiares**

A gestão praticada dentro de uma empresa tem um papel muito significativo no dia a dia das organizações. Através das ações dessa gestão, no caso das empresas familiares, aspectos culturais podem ganhar uma característica específica e única, o que acaba por envolver dirigentes e demais agentes, todos podendo ser membros ou mesmo proprietários dessas organizações (MAIA, 2009).

Dessa forma, na parte relacionada à gestão de pessoas dentro dessas empresas familiares, acabam assumindo um papel único nas formas utilizadas para a sucessão e continuidade da organização, sendo utilizados métodos próprios envolvendo toda a equipe gestora e suas particularidades (RANGEL, 2015).

Grande parte das pequenas e médias empresas brasileiras é constituída por estruturas familiares e não por acaso, a maioria dessas empresas não consegue alcançar seu ápice devido à má gestão e a conflitos, que ocorrem em sua maior parte por questões familiares e de relações profissionais (RANGEL, 2015).

Um modelo que pode ter sucesso em várias empresas, mesmo que muitas vezes seja encarado de forma diferente pelas famílias, é aquele baseado em meritocracia e melhoria contínua dos processos, que ao serem adotados e bem geridos, podem conter a chave para o crescimento sustentável da organização (RANGEL, 2015).

Os gestores dessas organizações familiares devem conduzir as atividades da empresa visando, antes de tudo, o lucro e o crescimento organizacional, práticas de decisão, organização, liderança e controle devem ser desenvolvidas da melhor forma para obter sucesso no empreendimento e para uma gestão ideal não apenas do negócio, mas também das pessoas que o compõem (FLEURY & FISCHER, 1989; MORAES, 2004).

A tendência de empresas familiares é sempre ter, em sua gestão, familiares com traços de personalidade que culminem em uma sensação de envolvimento e participação entre os demais funcionários. Dessa forma, a empresa corre o risco de não aproveitar potenciais talentos existentes dentro da organização por preferir que um familiar ou amigo acabe ocupando uma posição de destaque, fator esse que pode criar uma desmotivação progressiva no grupo e acabar acarretando na diminuição da capacidade produtiva. Todo esse processo deve envolver estrutura organizacional e um forte modelo de gestão que seja flexível, podendo mudar a forma de pensamento dentro da empresa e aceitação de alterações e ideais, envolvendo sempre os colaboradores mais antigos, os premiando de certa forma pelo desempenho e pelos anos de serviços prestados em prol da empresa como uma forma de agradecimento (VIDIGAL, 2000; ROCHA, 2002).

Dessa forma, a continuidade das empresas familiares fica assegurada por outras gerações, pois será criado um elo de confiabilidade entre funcionários (colaboradores antigos passarão aos mais novos boas impressões da empresa e um senso de valorização, que culminará em maior produtividade e implicará em maiores lucros e excelência nos produtos e serviços prestados pela organização ) e diretores, gerentes e administradores da organização familiar, tudo isso influenciado pelo estilo do trabalho da família (ABRAHAMSON & EISENMAN, 2008).

## **2.5. Dificuldades na Gestão de Empresas Familiares**

Nas palavras de Fortes, Danieli e Müller (2013), qualquer empresa está sujeita a constantes ameaças ou transformações, podendo estas ocorrer devido a uma mudança em legislações, por exemplo, serem acarretadas por crises econômicas ou mesmo pelo aumento de concorrência, o que leva à necessidade de modificação do funcionamento interno para que essas ameaças não impeçam a

organização de se reerguer. As empresas familiares, no entanto, estão sujeitas a ameaças próprias e diferenciadas, que refletem, além do ambiente empresarial, no âmbito familiar.

Algumas dessas dificuldades peculiares envolvem a sucessão, o comprometimento e a lealdade de seus membros. Caso sua gestão seja falha, os riscos não atingirão apenas a organização, mas a família no geral, já que uma é parte integrante da outra (FORTES, DANIELI e MÜLLER, 2013).

Manter uma empresa de forma competitiva e principalmente estratégica no mercado corporativo atualmente é uma tarefa bastante desafiadora, seja ela gerida por familiares ou não. Por mais organizada que a empresa seja, divergências e conflitos começam a aparecer de maneira sutil. Relações afetivas, cultura tradicional da família ou mesmo por razões emocionais podem impactar de forma negativa o relacionamento profissional dos membros e conseqüentemente afetar toda a empresa e o trabalho desenvolvido (BEZERRA, 2009).

Ainda, segundo Bezerra (2009), outro fator impactante e preocupante nesse tipo de empresa é a falta de profissionalismo ou mesmo preparo por parte de seus membros, que podem não ter a capacitação que alguns cargos requerem, ocasionando, assim, em grande parte dos casos, problemas na condução dos negócios, transformando o sonho familiar em um grande pesadelo, podendo desestruturar e prejudicar o crescimento da organização em questão.

O consultor Ricca (2007) cita a importância do desenvolvimento de uma mentalidade racional e profissional por parte da família, afirmando que é fundamental que esta assuma um processo de profissionalização, pois é isso que perpetuará os negócios idealizados pelo fundador para as gerações futuras.

Segundo o especialista em empresas familiares **Steinberg (2016)**, há quatro grandes problemas envolvendo a empresa familiar que podem ser pontos chave para a queda de uma grande corporação:

**1) Falta de regras claras:** Com o crescimento das interações familiares dentro de uma empresa, crescem também os riscos de conflitos entre parentes próximos, já que muitas vezes não querem se adequar ou mesmo zelar por normas básicas de convivência. A partir do momento em que os membros se veem acima dos demais de forma hierárquica, acabam por querer criar suas próprias regras, alterando o fluxo a ser seguido por todos, gerando certo desconforto e até mesmo desavenças, fragilizando o andamento dos negócios. A falta de disciplina e de regras que atinjam igualmente a todos é um grande erro que pode causar o desequilíbrio na relação família-negócio.

**2) Misturar contas pessoais com contas da empresa:** É incoerente o pensamento de que se a empresa é da família, tudo pode ser usado para a família ou em prol dela. Finanças pessoais não devem ser confundidas com a do restante dos sócios da empresa. A ocorrência disso pode levar a um desfalque no caixa e gerar conflitos futuros, ocasionando a perda de controle dos gastos.

**3) Cabide de empregos:** O "parentesco" não deve ser visto hoje como obrigatoriedade em uma escolha de cargo. O profissionalismo deve ser o fator mais importante na empresa na hora de uma escolha eletiva, já que um funcionário que não sabe desempenhar o papel pelo qual foi contratado pode causar grande transtorno. O processo seletivo adotado deve considerar todos os membros da família, analisando a capacitação de cada um, deixando de selecionar por proximidade e outros fatores pessoais.

**4) Não planejar a sucessão:** A sucessão da empresa é algo extremamente delicado, visto que cada fundador ou proprietário atribui características únicas e uma identidade própria no modo de gerir. O afastamento prematuro do dono da empresa pode causar uma descaracterização grave da organização. Toda transição deve ser bem planejada, evitando, assim, os riscos de perda de espaço no mercado e dos resultados do próprio negócio.

Para tornar a pesquisa mais concreta, foram identificadas nos artigos revisados algumas dificuldades constatadas em casos práticos, que serão citadas a título de exemplos para a comprovação das teorias coletadas na revisão:

I- Costa (2007) realizou algumas pesquisas em torno dos problemas enfrentados pela empresa Perdigão na década de 90, onde, depois de inúmeras tentativas de melhorias, acabou perdendo a sua gestão familiar e dando início a uma gestão profissional.

A falta de perfil administrativo, o amadorismo devido ao nepotismo, as dificuldades de comunicação e administração, além dos interesses familiares, acabou culminando em um declínio da gestão familiar

que se seguia há alguns anos e buscou a necessidade de uma profissionalização para poder se manter no mercado em alto nível, o que ocorreu em 1994.

A ausência de planejamentos sucessórios, juntamente com a escolha inadequada de pessoas para assumir cargos de responsabilidade, pode ruir uma empresa em pouco tempo, o que por pouco não ocorreu a Perdigão.

II- Os autores Fortes, Danieli e Müller (2013) realizaram um estudo em uma empresa localizada no norte do Rio Grande do Sul, à qual empregaram o nome fictício "empresa de confecções". Nesta organização familiar, foram encontrados alguns dilemas comuns na maioria das empresas deste tipo. A proprietária 1 exerce figura paternalista perante os funcionários e a família, buscando a harmonia entre os membros, com o objetivo de solucionar problemas internos e externos. Essa gestão paternalista, no entanto, pode afetar o desempenho da empresa, gerando conflitos entre os objetivos desta e os da família. Pode ainda gerar menor comprometimento com os resultados e ocasionar indisciplina por outros colaboradores quando há promoções por favoritismo e não pela competência ou capacidade que o membro dispõe para o cargo específico. Outra dificuldade foi identificada na diferença de perspectiva entre a proprietária 1 e o primo 1, seu filho e provável sucessor. A proprietária 1 possui a empresa e idealizou o negócio, e, sendo assim, não busca alterar sua forma de gestão, ao passo que o outro acredita que aplicar técnicas administrativas e profissionalizar a equipe pode trazer melhores resultados. Ambos entendem que alterar totalmente a forma de gestão, sem qualquer planejamento, pode trazer mais prejuízos do que benefícios.

III- Os autores Souza e Pinto (2004) fizeram um estudo de caso sobre a primeira unidade Famed Rede, onde desde sua fundação, em meados de 1960, a empresa foi administrada quase que exclusivamente por médicos, até que em 2000 um projeto de nova gestão profissional foi implantado. A empresa foi então assumida pelo filho do fundador, um economista que, com o passar do tempo, implantou uma nova ideia de empresa e passou a colocar profissionais não médicos para cargos importantes, o que causou um desmembramento em dois seguimentos diferentes. Em poucos anos, a empresa perdeu seu foco principal, levando-a a perder totalmente o rumo de seus objetivos. Através de inúmeras reuniões e mudanças organizacionais, foi constatada a necessidade de uma alteração geral de seu funcionamento, o que não foi aplicado, fazendo com que a empresa permanecesse com os mesmos problemas até a finalização do estudo realizado.

IV- No estudo de Lescura et al. (2012) sobre a empresa Alfa (nome fictício), observa-se claramente o conflito que pode existir devido ao grau de parentesco dos gestores de uma organização. Quando há uma grande divergência de valores e interesses, abre-se uma disputa interna por interesses de seus membros. Quando o objetivo estipulado não tem comum acordo entre família e organização, surgem rivalidades e conflitos. A empresa Alfa, por não profissionalizar o sistema, acabou tendo inúmeros problemas, tais como duplicidade de comando, fazendo que caminhos trilhados não tivessem término e nem alcance de seus objetivos. Houve ainda a centralização das decisões, causando desconforto e desgaste do processo disciplinar e influência de parentesco nas escolhas e práticas dos Recursos Humanos, inexistindo uma seleção mais minuciosa dos novos integrantes, correndo o risco de sofrer baixas futuras.

---

### 3. Metodologia

A presente pesquisa utiliza do método de revisão de literatura, que, segundo Cooper e Schindler (2003), trata de forma de pesquisa que visa examinar estudos de pesquisas recentes ou historicamente importantes.

Possui caráter descritivo, ou seja, busca descrever ou definir determinado fenômeno ou fato observado pelo pesquisador, o qual é analisado, interpretado, classificado e registrado pelo mesmo (MALHOTRA, 2006).

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, sendo esta a forma de estudo elaborada com base em um material já publicado. Uma pesquisa bibliográfica possui vantagem no sentido de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2001).

Foram revisados 29 artigos, publicados em revistas nacionais conceituadas, classificadas entre os estratos QUALIS CAPES B2, B1, A2, A1, selecionados por semelhança de conteúdo, que trouxeram estudos de caso com métodos diversos, aplicados em empresas familiares de diferentes portes e



localidades com o objetivo de observar sua cultura organizacional, seu funcionamento no geral, o comportamento de seus membros e as dificuldades enfrentadas.

Em 16 dos artigos revisados, os autores escolheram realizar suas análises de forma exclusiva, aplicando o estudo em alguma empresa específica selecionada pelo mesmo, enquanto nos outros 13, os autores dedicaram-se a realizar entrevistas, coletas de dados e questionários previamente elaborados em quantidade determinada de empresas ou funcionários de alguma região (cidades ou Estados).

Para a elaboração dos resultados, foram selecionados apenas os 16 artigos que aplicaram sua pesquisa em alguma empresa específica, obtendo um resultado exclusivo para cada uma delas. Entre estes, foram escolhidos os 4 estudos que apresentaram os desfechos mais distintos entre si, com a finalidade de expor nesta presente revisão de literatura problemas e soluções concretos, com os quais outros dirigentes de empresas familiares possam se identificar e utilizar destes fatores para aplicar ou deixar de aplicar em seus negócios.

O primeiro artigo selecionado realizou o estudo de caso em uma empresa que passava por sérios problemas e prestes a falir, e conseguiu se reerguer e se tornar hoje um dos maiores nomes do ramo alimentício brasileiro (Perdigão). O segundo caso selecionado foi realizado em uma empresa de confecções gaúcha que apresentou problemas com relação à sucessão, os quais não foram integralmente solucionados, mas com o esforço de seus membros, encontravam-se muito próximos de cessar. O terceiro caso se deu em uma conhecida empresa de medicina, que tentou amenizar suas dificuldades utilizando da aplicação dos oito passos de Kotter, os quais não foram seguidos corretamente em nenhuma das etapas, e por este motivo não apresentou qualquer resultado positivo ou melhoria na gestão. O quarto e último caso apresentou gravíssimos problemas na gestão e praticamente todas as dificuldades apontadas no referencial teórico desta revisão, tendo como seu único e último pilar para manter o funcionamento do negócio o respeito e interação familiar existente entre seus membros.

Através desses dados, foram identificadas soluções que resgataram essas empresas de um possível futuro desastroso (como a falência, por exemplo). Foi possível, assim, obter resultados que poderão contribuir teoricamente (com futuros estudos que tratem de tema igual ou semelhante), ou de forma prática para os gestores dessa modalidade de empresa, já que, verificando pontos que passaram a funcionar em uma empresa com gestão parecida, podem vir a aplicar a mesma ideologia.

---

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

Os estudos práticos que destacamos, foram realizados em diferentes empresas do Brasil, sendo possível identificar os resultados positivos de cada uma. Importante salientar que, os modelos utilizados por essas empresas podem servir de exemplo a outras empresas que tem a estrutura e a cultura organizacional semelhante.

I- O primeiro caso revisado foi realizado por Costa (2007), na empresa Perdigão.

Depois de passar por uma grave crise administrativa e diversas modificações no comando de sua direção, a Perdigão, mesmo com todas as dificuldades que enfrentava no período, permanecia sendo um empreendimento com reestruturação viável. A família Brandalise encerrou sua participação definitivamente após encerrar suas dívidas com a Perdigão de os demais acionistas.

As ações desta família foram negociadas com o Banco Icatu, formando um fundo de pensão. Estes fundos de pensão, em conjunto com o Banco Bradesco, com a Weg Motores e com os demais acionistas, elegeram um novo conselho fiscal e de administração, contratando uma empresa de consultoria internacional para conduzir os negócios. Nessa época, a Perdigão deixou de ser uma empresa familiar, adquirindo as características de uma empresa moderna. Foram concentradas forças na principal atividade do grupo (produção, industrialização e comercialização de aves e suínos).

Para atingir esses resultados, foi necessário investir no aumento da capacidade instalada. Por fim, constata-se que um dos principais segredos do agronegócio é a capacidade de produção de mercadorias com maior valor agregado, aumentando a lucratividade.

II- O segundo estudo de caso, foi realizado em uma empresa do norte do Rio Grande do Sul, com nome fictício "empresa de confecções", foi analisado por Fortes, Danieli e Müller (2013).

Nesta empresa, a maior problemática se deu pela forma de gestão da proprietária 1, que exercia uma figura excessivamente paternalista. Alguns dos membros da empresa discordavam com sua maneira de administrar, desejando que fossem aplicadas técnicas administrativas para melhores resultados. Perceberam, no entanto, que uma mudança drástica na cultura organizacional afetaria excessivamente a organização no geral.

O caso foi solucionado ao discutir sobre a sucessão. A organização encontra-se na primeira geração, mas o processo sucessório já foi planejado e o membro escolhido como favorito para herdar o cargo já está se preparando (com estudos e com experiências pessoais na empresa) para assumi-lo. Este entende que novas técnicas devem ser implantadas de maneira sutil, para que inexista qualquer impacto tão brusco que prejudique o modelo de gestão.

Outra sugestão foi a elaboração de um acordo societário, tendo em vista que as sócias proprietárias são irmãs (sendo que apenas uma exerce a função de gestora). Esse acordo objetivaria resguardar os direitos e deveres de ambas e de seus respectivos sucessores, evitando conflitos que possam surgir e a retirada de capital além do valor conferido a cada uma delas.

III- O terceiro caso refere-se a empresa Famed, classificada pela Abramge (Associação Brasileira de Medicina de Grupo) como uma das 30 maiores empresas de medicina de grupo do país. O estudo foi realizado por Pinto e Souza (2009). Em meados de 2000, a Famed passou a realizar atividades de operadora de saúde, além de funcionar também como rede própria. Em razão disso, houve a necessidade de desmembrar a empresa para atender aos requisitos legais, criando a Famed Rede e a Famed Planos.

Mais tarde, a Famed Rede decidiu separar seus negócios da Famed Planos, afirmando que o motivo para a separação se deu pelo fato de que as estruturas possuíam características muito diferentes. No entanto, por muito tempo, não houve grandes modificações. A Famed Rede passou a possuir dificuldades em definir funções de diversas chefias e apresentou falta de aderência ao modelo de atendimento.

Para solucionar todo o problema da empresa, houve a tentativa de aplicação dos oito passos de Kotter, tendo sido identificados seis dos oito erros mais comuns na gestão deste negócio. Os passos seriam os seguintes: 1) estabelecer um senso de urgência; 2) criar uma coalizão para a liderança; 3) desenvolver visão e estratégia; 4) comunicar a visão da mudança; 5) dar empowerment aos funcionários para realização de ações abrangentes; 6) gerar vitórias de curto prazo; 7) consolidar os ganhos e produzir mais mudanças, 8) incorporar as mudanças à cultura da organização.

Ao final do estudo, foi constatado que os passos não foram seguidos, logo, não houve grandes mudanças no funcionamento, bem como, não cessaram as dificuldades.

IV- O quarto e último caso prático estudado trata de um grupo empresarial familiar atuante no ramo farmacêutico localizado em Minas Gerais, constituído por doze organizações, sendo essas gerenciadas por filhos, noras e netos do fundador. O estudo foi realizado por Lescura et al. (2012), os quais o nomearam "Grupo Alfa".

Na empresa, foram identificados diversos conflitos com o decorrer do tempo, dentre eles, a duplicidade de comando, divergência de interesses, a centralização de decisões, a influência do parentesco nas práticas de RH.

Apesar de todos os conflitos, uma das formas que a empresa encontrou de manter o foco em seus objetivos foi utilizar o respeito familiar no espaço organizacional. Todos os integrantes do grupo se respeitam e há fortemente a presença de interação entre família e empresa. Existe um processo de socialização cultivado no seio da família, que acaba por se materializar no respeito entre os sujeitos e transpor o mesmo para o espaço organizacional. Um dos exemplos desse respeito seria a permanência do fundador nas organizações, antes de seu falecimento, ainda que muito idoso.

---

## 5. Considerações finais

O presente artigo teve como objetivo responder a problemática da pesquisa: quais as dificuldades na gestão das empresas familiares e por que é uma árdua tarefa a manutenção do negócio? Também destacar as principais características, estruturas, particularidades na forma de administrar e identificar a cultura organizacional presente neste tipo de empreendimento, além de buscar possíveis soluções para os conflitos que surgem diante do vínculo entre família e trabalho.

Considera-se empresa familiar aquela idealizada pelo fundador e composta por seus familiares. Ou seja, inicia-se com um membro da família que, como proprietário, cuida da direção do negócio e passa a inserir pessoas com quem possua laços familiares para que estas administrem outras tarefas da organização. Um dos diferenciais entre uma empresa comum e uma organização familiar é que a primeira possui patrimônio próprio, ao passo que a segunda possui patrimônio que representa a renda familiar.

Uma empresa familiar, ao ser idealizada, adquire a personalidade do fundador, juntamente com os costumes de sua família, suas crenças e seu modo de agir. Ao transferi-la a um novo proprietário, este muito provavelmente não possuirá propósitos idênticos aos do anterior, e, ao aplicar seus novos objetivos, pode comprometer a estrutura da organização que por tanto tempo sobreviveu apenas seguindo um padrão específico. É por esta razão que torna-se tão difícil a tarefa de administrar este tipo de negócio. O sucessor não pode preocupar-se apenas com as questões mercadológicas, deve também saber aguardar o tempo necessário para a adaptação dos membros e da empresa em si às novas metas, métodos e propostas.

Através da revisão de literatura e dos estudos de caso analisados no decorrer da pesquisa, foi possível constatar os obstáculos enfrentados pelos fundadores e seus sucessores na gestão de uma corporação composta pelos membros da família ao tentar manter constantemente o desenvolvimento e a posição da empresa no mercado entre uma e outra geração, tudo isso sem deixar que se percam totalmente os valores e idealismos agregados pelo fundador.

Tanto o referencial teórico quanto os quatro estudos de caso apresentados demonstraram a necessidade de um bom desempenho e de boas estratégias por parte dos gestores e seus membros dentro das organizações familiares para que estas sigam prosperando, considerando que raras são as que sobrevivem às próximas gerações (no Brasil, a cada 100 empresas familiares apenas 30 sobrevivem à segunda geração; 15 à terceira e 4 à quarta). É de grande relevância que os mesmos busquem e descubram recursos que permitam a continuidade do funcionamento da empresa, pois estas também são valorosas para a sociedade brasileira devido ao fato de gerar 60% dos empregos e contribuir em 62% com o PIB nacional.

Para a apresentação e análise de resultados, foram escolhidos quatro estudos de caso realizados em empresas familiares de diferentes ramos, em regiões diversas do Brasil, as quais enfrentaram obstáculos bastante dissemelhantes entre si. Todas estas empresas chegaram a um ponto crítico ou até mesmo à beira da falência, e buscavam desesperadamente por soluções que resgatassem o negócio. Cada uma destas organizações seguiu as sugestões que consideraram adequadas à situação em que se encontravam. De todas as quatro, apenas uma conseguiu solucionar por completo seus problemas de gestão e elevar sua posição no mercado, ganhando destaque. Uma delas não apresentou nenhum resultado positivo. Nesta, foram identificados seis dos oito erros de gestão familiar mais comuns, mas os passos para a solução dos mesmos não foram seguidos e a situação permaneceu a mesma. As outras duas conseguiram encontrar formas de amenizar as dificuldades enfrentadas, mas não foi possível a ambas extinguir completamente o problema naquele momento.

Pode-se concluir, portanto, que são escassas as saídas integralmente efetivas para os inconvenientes enfrentados na gestão das organizações familiares, mas, se aplicados os métodos corretos, é possível reerguer o negócio, ainda que não de imediato. Isso leva a crer que a solução ideal deve ser buscada de maneira interna nessas empresas, com a colaboração tanto dos proprietários quanto do restante do quadro de funcionários, pois, tendo em vista que esse modelo acaba seguindo os padrões do idealizador (fundador), as dificuldades serão intrínsecas e específicas em cada um dos negócios.

Este artigo poderá servir para estudos futuros, pois é relevante o conjunto de informações coletadas acerca das peculiaridades das empresas familiares, que podem ser utilizadas como complementos de pesquisas de mesmo tema. Através da revisão dos quatro estudos de caso, contribui também com demonstração das soluções que apresentaram um resultado positivo, podendo estas serem utilizadas tanto para fins acadêmicos quanto para uma aplicação direta em empresas que possuam características semelhantes às das empresas elencadas.

---

## Referências bibliográficas

ABRAHAMSON, E.; EISENMAN, M. **EMPLOYEE-MANAGEMENT TECHNIQUES: Transient Fads or Trending Fashions?** Administrative Science Quarterly, v.53, n. 3, 2008.

- ADÁN, J. P. **REPENSAR LA FAMILIA**. Eiusa: Ediciones Internacionales Universitarias, 2005.
- BANKER, G. **EMPRESAS FAMILIARES CRECEM EM MEIO A DESAFIOS**. Jornal do Comércio – Rio Grande do Sul, 2013.
- BERNHOEFT, R. **EMPRESA FAMILIAR: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida** (2a ed.). São Paulo: Nobel, 1989.
- BEZERRA, E. **AS DIFICULDADES DE ADMINISTRAR EMPRESAS FAMILIARES**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/6370/as-dificuldades-de-administrar-empresas-familiares.html>>. Acesso em: 06 abr. 2016.
- BORNHOLD, W. **GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR – implementação e prática**. Ed. Bookman. Porto Alegre (2005).
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. **DEFINING THE FAMILY BUSINESS BY BEHAVIOR**. Baylor University, 1999.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **MÉTODOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**/ Donald R. Cooper e Pamela S. Schindler; trad. Luciana de Oliveira da Rocha. – 7. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, A. J. D. **GESTÃO DOS HERDEIROS OU DE PROFISSIONAIS NAS EMPRESAS FAMILIARES: O Caso da Perdigão** - Revista de Economia Contemporânea: Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, 2007.
- CREPALDI, S. A. **CONTABILIDADE GERENCIAL, TEORIA E PRÁTICA**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. **BIVALENT ATTRIBUTES OF THE FAMILY FIRM**. Owner Managed Business Institute. Santa Barbara-CA, 1982.
- DENCK, M. R.; LIMA, J. H. R. **CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS FAMILIARES**. Administração e Negócios, 2010.
- DONELLEY, R. **THE FAMILY BUSINESS**. Harvard Business Review. v 42, n. 4, 1964.
- DYER, W. G., Jr. **CULTURAL CHANGE IN FAMILY FIRMS: anticipating and managing business and family transitions**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MÜLLER, F. M. **GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: Estudo de Caso em uma Empresa de Confecções** – CONVIBRA, 2013.
- FRANCO, H. **CONTABILIDADE COMERCIAL**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GERSICK, K. et al. **DE GERAÇÃO PARA GERAÇÃO – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- GIL, A. C. **GESTÃO DE PESSOAS: enfoque nos papéis profissionais**, – 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONÇALVES, J. S. R.C. **AS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL**. Revista de Administração de Empresas, vol. 40, n. 1. São Paulo, 2000.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. **O CONCEITO DE FAMÍLIA E O DILEMA METODOLÓGICO NOS ESTUDOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Atibaia: ENEO, 2004.
- LEONE, M. C. P. G. **SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: Preparando as Mudanças para Garantir Sobrevivência no Mercado Globalizado**. Ed. Única; São Paulo, Atlas, 2005.
- LESCURA, C. et al. **REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE AS RELAÇÕES DE PARENTESCO: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar** - RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 6, pp. 98-117, 2012.
- LIMA, A.P. **SÓCIOS E PARENTES: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas**. Etnográfica, Lisboa, v. III, n.1, 1999.

LITZ, R. A. **TWO SIDES OF A ONE-SIDED PHENOMENON: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip.** Family Business Review, Boston, v. 21, n. 3, 2008.

LODI, J. B. **FUSÕES E AQUISIÇÕES: o cenário brasileiro.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LODI, J.B. **A EMPRESA FAMILIAR.** 4ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. **FOTOGRAFIAS DE FAMÍLIA PELA ÓTICA DAS SUCESSORAS: um estudo sobre uma organização familiar.** Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n.3, 2010.

MAIA, T. S. T.; **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares.** RPCA - Rio de Janeiro - v. 3 - n. 2 2009 - 71-85 - 71

MALHOTRA, N. K. **PESQUISA DE MARKETING: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTOZO, A.R.; **Os desafios das empresas familiares: gestão de pessoas.** CURITIBA/ 2010

MORAES, A. M. P. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO.** 3. ed. São Paulo: Printice Hall, 2004.

MOREIRA JÚNIOR, A. L.; BORTOLI NETO, A. **EMPRESA FAMILIAR: um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **CONTROLADORIA: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **EMPRESA FAMILIAR: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, E. **FAMÍLIA, NEGÓCIOS À PARTE: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Gente, 2006.

PEISER, R. B., WOOTEN, L. M. **LIFE-CYCLE CHANGES IN SMALL FAMILY BUSINESS.** Business Horizons, 1983.

PETTIGREW, A. M. **ON STUDYING ORGANIZATIONAL CULTURES.** Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, Dezembro, 1979.

RANGEL, A.; **A importância da gestão de pessoas nas empresas familiares.** Revista Exame Online, 2015.

RICCA, D. **SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: conflitos e soluções.** São Paulo: Cla, 2007.

ROBBINS, S. P. **ADMINISTRAÇÃO: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, C. H. M. **PROFISSIONALIZAÇÃO X MODERNIZAÇÃO: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador: ANPAD, 2002.

SCHEIN, E. H. **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992.

SCHEIN, E. H. **ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP.** San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SILVA, R. **IMPÉRIO: Cultura Organizacional em Empresa Familiar.** Portal Carreira&Sucesso, 2014.

SOUZA, C.L.C.; PINTO, M.C.S. **MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA** - RAP — Rio de Janeiro, 2009.

STEINBERG, H. **OS PRINCIPAIS ERROS COMETIDOS NA EMPRESA FAMILIAR.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-principais-erros-que-destroem-uma-empresa-familiar>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

VIDIGAL, A. C. **A SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL.** Revista de Administração da USP. São Paulo, v. 35, n. 2, 2000.

WOOD JR., T. **MUDANÇA ORGANIZACIONAL.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZORZANELLI, G. **CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-de-empresa-familiar/51036/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

---

1. Graduanda em administração Centro Universitário Hermínio Ometto. Email: [daniele.rosa2@outlook.com](mailto:daniele.rosa2@outlook.com)
  2. Graduanda em administração Centro Universitário Hermínio Ometto [rafael.cardoso08@hotmail.com](mailto:rafael.cardoso08@hotmail.com)
  3. Mestranda em Direção de Recursos Humanos pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Email: [valentina@uniararas.br](mailto:valentina@uniararas.br)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 13) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados