

# **Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul**

**Adeli Beatriz Braun**  
**adelibeatrizbraun@hotmail.com**  
**UFSM**

**Carina Cipolat**  
**carina\_rs@hotmail.com**  
**UNIPAMPA**

**Claudio Eduardo Ramos Camfield**  
**claudiocamfield@hotmail.com**  
**UFSM**

**Charlise Isane da Silva**  
**charliseisane@hotmail.com**  
**UFSM**

**Michele Patrícia Engelmann**  
**micheleengelmann@hotmail.com**  
**UFSM**

**Resumo:** As empresas familiares apresentam características peculiares e a sua importância é inegável em qualquer economia, de tal forma que estudos referentes a esse tema são indispensáveis. Portanto, este artigo é fruto de um trabalho que tem por objetivo diagnosticar a gestão da empresa familiar “Granja X”, no noroeste do estado do RS. Para tal realizou-se um estudo de caso de caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa na coleta de dados, onde se utilizou questionários aplicados nas entrevistas realizadas com os proprietários. Concluiu-se que a empresa não apresenta um processo sucessório planejado e estruturado. Verificando-se também que a empresa mesmo sendo de pequeno porte, apresenta uma gestão empresarial bem definida e tem como ferramenta essencial a profissionalização, a qual se encontra visivelmente amadurecida na empresa.

**Palavras Chave:** Empresa Familiar - Gestão - Modelos - Profissionalização - Sucessão

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares ao longo dos anos vêm sendo objeto de pesquisa crescente, isso é devido a esse tipo de organização ser responsável pelo crescimento social e econômico nos mais diversos países, o que denota sua importância no contexto global. Segundo Gersik et al. (2006) vários estudos sobre empresas familiares fazem diferentes suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as mais conservadoras estimativas colocam a proporção dessas empresas entre 65% e 80% do total. Sendo assim Lansberg (1997) afirma que as empresas familiares têm uma expressiva participação no cenário mundial, tanto economicamente, com grande participação do PIB, quanto socialmente, por gerarem milhões de empregos diretos.

No Brasil, de acordo com estatísticas do SEBRAE, a quantidade de empresas familiares chega a torno de 85% (MIRANDA, 2009). Sendo assim, estas são responsáveis pela grande concentração de mão-de-obra, geração de empregos, sustentação da economia e aquecimento do mercado do país. As empresas familiares podem ser consideradas como predominantes nos diferentes setores de atividade. Um dos setores que vem sendo explorado pelas famílias está ligado ao agronegócio familiar, o qual vem se intensificando no cenário nacional ao longo dos anos, como um dos principais propulsores da economia, com participações significativas nas exportações e no PIB. Segundo Callado e Callado (2005) a administração das empresas ligadas ao agronegócio brasileiro ainda está se desenvolvendo dentro de critérios tradicionais, que apresentam um padrão de desempenho restrito, considerando seu potencial global. Dessa forma, as empresas voltadas ao agronegócio necessitam adequar-se às exigências do mercado consumidor e da agroindústria, utilizando-se de competências eficientes, especialmente para tornarem-se um diferencial frente aos concorrentes.

Ressalta-se que as organizações familiares possuem características que as diferenciam das outras, sendo uma das mais primordiais o processo sucessório, o qual envolve situações complexas e vem sendo estudado intensamente ao longo dos anos. Nesse sentido Brockhaus (2004) argumenta que o processo sucessório é um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, dado que o início de uma nova gestão pode propiciar melhorias à organização, ou mesmo o fracasso do projeto instituído pelo fundador. Diante disso, a maioria das empresas familiares sente dificuldades em passar o comando ao seu sucessor.

Outro objeto de estudo em organizações familiares é a profissionalização da gestão e da sociedade, o qual é uma ferramenta essencial para que o processo sucessório ocorra de maneira satisfatória, e as empresas familiares alcancem efetivamente o sucesso do seu negócio. Lemos (2003, pg. 42) afirma que “uma das soluções para problemas sucessórios é a adoção de uma administração profissionalizada, o que permite um tempo de vida mais longo às políticas de negócios”.

Embasado nesse contexto, verifica-se que as empresas familiares possuem um papel fundamental na sociedade. Camfield et al.(2010) afirma que as empresas familiares representam uma força importante para a economia de um país, fazendo com que cada vez mais surjam estudantes da área de administração e profissionais interessados em pesquisá-las e melhor compreendê-las. Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho consiste em diagnosticar a gestão de uma empresa familiar ligada ao agronegócio. Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: enquadrar a empresa nos modelos existentes; verificar e analisar a profissionalização e o processo sucessório da empresa; associar a teoria com a realidade da empresa; propor idéias no que tange os objetivos expostos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPRESAS FAMILIARES E O SETOR DO AGRONEGÓCIO

As empresas familiares tiveram sua origem com a história da civilização e com a evolução da sociedade, e no Brasil elas sofreram grande influência dos imigrantes (ADACHI, 2006). Ao passar dos anos, vários estudos a respeito de empresas familiares foram sendo desenvolvidos, no entanto ainda não se encontrou um modelo específico de definição a ser seguido, apesar de inúmeros autores já terem conceituado empresas familiares. Dessa forma, Garcia et al (2008, pg.2) afirmam que “o conceito de empresa familiar tem sido abordado de diferentes formas, na visão de diferentes autores”.

De acordo com Bornholdt (2005) uma empresa é considerada familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir são identificados em uma organização ou em um grupo de empresas: o seu controle acionário pertence a uma família ou aos seus herdeiros, os seus laços familiares determinam a sucessão no poder, seus parentes encontram-se em posições estratégicas como na diretoria ou no conselho de administração, falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas e os atos da família repercutem dentro da empresa não importando muito se nela atuam.

Leone (2005 apud ADACHI, 2006) contribui conceituando empresas familiares em quatro fatores: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário.

Entretanto, Werner (2004, p.12) afirma que “a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores. Ou seja, uma empresa que vive com elementos que transcendem o espaço do empreendedor”. Com base nas definições expostas, Adachi (2006) considera uma empresa familiar como qualquer organização onde uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão o controle da sociedade e, eventual participação na gestão.

Segundo Borges (2008) as empresas familiares em seus princípios, também têm como objetivos a busca por lucratividade, pelo crescimento individual de cada membro e o crescimento coletivo, entre os colaboradores e dirigentes da organização e conseqüentemente o desenvolvimento do negócio. No entanto, as empresas possuem características que as diferenciam dos outros modelos de organizações. Dentre estas, Oliveira (1999) destaca:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação;
- Postura da austeridade seja na forma de vestir, ou na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldade em separar o racional do emocional;
- Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale habilidade política do que a capacidade administrativa.

As características das empresas familiares podem proporcionar tanto vantagens como desvantagens em relação aos outros modelos de empresas, dependendo da maneira como estas características serão trabalhadas e administradas dentro de cada organização familiar.

Diante disso, cabe salientar que as empresas familiares são um tipo de organização predominante no mundo inteiro, tendo grande participação na questão econômica. Em alguns países como Portugal, 70% das empresas pertencem a famílias, assim como na Espanha 80%, e na Itália 95%. (BORNHOLDT, 2005).

O panorama nacional não é muito diferente da realidade mundial, sendo que entre as maiores empresas brasileiras, 95% são familiares e já estão na segunda geração, participando

do Produto Interno Bruto (PIB) em 12% no segmento de agronegócios, 34% da indústria, e 54% de serviços (RICCA, 2001). De maneira geral, pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras (OLIVEIRA, 1999).

Sendo assim, é perceptível que as empresas familiares são de vital importância em todo cenário mundial, no entanto, para que estas continuem no mercado, tendo uma participação significativa na economia, precisam investir constantemente em novas tecnologias. Oliveira (1999) afirma que “o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende, no mínimo, de elevada tecnologia, para que a empresa familiar possa continuar no mercado”.

De acordo com Haddad (1998) o agronegócio representa mais de 30% do produto interno bruto nacional, emprega mais de 35% da população economicamente ativa e responde por 40% das exportações. Junto ao universo do agronegócio surge à agropecuária. Sendo que quando se trata da agropecuária familiar, Lisita (2005) afirma que esta possui importância fundamental na geração de empregos, renda e principalmente na produção de alimentos no Brasil. Segundo informações do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), atualmente em nosso país há cerca de 4,5 milhões de estabelecimentos agropecuários de caráter familiar, correspondendo a 80% do total, responsáveis pela ocupação de cerca de 70% da mão-de-obra na área rural dos municípios brasileiros. Tais unidades produtivas respondem, entre outras, por 58% dos suínos e 52% do leite. Dentro desse contexto percebe-se que o setor do agronegócio é uma das principais forças da economia brasileira.

## 2.2 O PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

O processo de gestão familiar na concepção de Lodi (1987) envolve mitos da empresa familiar, é a ideia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. Sendo que para evitar grande parte dos conflitos que ocorrem em empresas familiares, estas precisam adotar medidas em busca da profissionalização de sua gestão. Segundo Werner (2006) profissionalizar a gestão significa incorporar princípios rígidos de gestão e processos claros de administração, baseados em preceitos de responsabilidade social e integração no contexto empresarial com os seus acionistas, membros da família ou não.

Em muitas das empresas familiares, observa-se que o gestor é o próprio dono. Nesse caso é necessário e importante diferenciar os interesses da família com os da empresa, estabelecendo critérios que irão nortear as decisões e postura dos gestores, fazendo com que assim os conflitos sejam minimizados e conseqüentemente seja proporcionada a longevidade da empresa. Dessa forma Neto (2002) afirma que as bases da empresa familiar (patrimônio, valores, história) são compartilhadas, e isso mobiliza um sentimento comum de unidade. Os gestores estão ligados não só por interesses profissionais, mas por laços afetivos.

Nesse contexto, é perceptível que a gestão é a base para qualquer organização, principalmente as familiares, para que estas alcancem efetivamente o sucesso do seu empreendimento. Quando se busca um maior entendimento em relação ao estudo das empresas familiares, existem na literatura dois modelos que ajudam os pesquisadores a uma melhor compreensão desse tipo de organização. Os modelos existentes são: o modelo de três círculos e o modelo tridimensional de desenvolvimento, sendo que esse último surgiu como resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos.

Inicialmente o modelo de dois sistemas elaborado por Tagiuri e Davis, o que apresentava somente a distinção entre família e gestão, posteriormente verificou-se a necessidade da realização de uma distinção também entre os subsistemas de propriedade e de gestão dentro do círculo da empresa, pois há proprietários que não estão envolvidos nas operações da empresa e outros que atuam na empresa, porém não fazem parte da gestão (GERSIK et al., 2006). Em conseqüência disso surgiu o Modelo de três círculos (Figura 1).

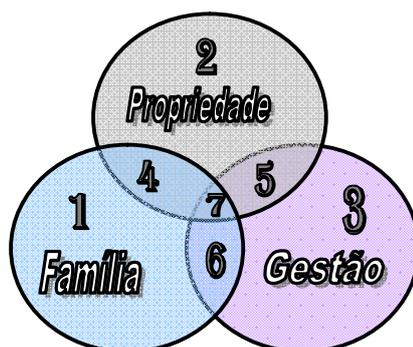


Figura 1 - O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

Fonte: Gersik et al (2006)

O modelo de três círculos apresenta o sistema da empresa familiar com três subsistemas independentes, mas superpostos: Gestão, Propriedade e Família. Neste modelo, qualquer pessoa de uma empresa familiar pode ser enquadrada em um dos sete setores apresentados na figura anterior. Sendo que Rezende (2010) caracteriza cada setor da seguinte maneira:

- O **setor 1** é ocupado por um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário.
- O **setor 2** é ocupado por um acionista que não é membro da família nem funcionário.
- O **setor 3** é ocupado por um indivíduo que atua na organização, mas não é acionista e, portanto não possui propriedade do empreendimento.
- O **setor 4** é ocupado por um proprietário, que também é membro da família, mas não é funcionário.
- O **setor 5** é representado pelo proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família.
- O **setor 6** representa o indivíduo que participa da gestão da organização e é membro da família, mas não é proprietário.
- O **setor 7** é representado por aquele indivíduo que é ao mesmo tempo proprietário, membro da família e participa da gestão da organização.

O modelo de três círculos teve uma ampla aceitação pelo fato de ser teoricamente elegante e de fácil aplicação. Além disso, é uma ferramenta muito útil na compreensão da fonte dos conflitos interpessoais, prioridades e limites em empresas familiares. Segundo Gersik et al (2006) especificar papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as interações complexas em uma empresa familiar, e ainda facilita verificar o porquê e o que está acontecendo de fato, por exemplo, as brigas familiares em relação ao planejamento sucessório se tornam compreensíveis quando é levada em conta a posição de cada participante no modelo de três círculos. Portanto, o modelo de três círculos é extremamente importante para amenizar os conflitos que segundo a literatura não são em si mesmos algo negativo, mas sim algo inevitável.

Conforme Casillas (2007) os conflitos fazem parte da vida das organizações, contribuindo para seu desenvolvimento e seu processo de natural evolução, portanto uma organização que procura a qualquer custo evitar todo tipo de conflitos tende a ocultá-los. Para Rica (2010), a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados. O autor sugere que ao invés de negados, os conflitos precisam ser encarados de forma profissional, criando mecanismos claros de regulação e definindo uma forma legítima de mediação dos problemas que pode ajudar na superação desse tipo de dificuldade.

Tratando-se de empresas familiares especificamente, os conflitos são mais comuns, e a sucessão é o momento mais propício para o aparecimento destes. Segundo Lodi (1993), os

principais conflitos que contaminam as organizações familiares são os problemas estruturais e culturais do processo sucessório, o qual, geralmente é o resultado do comportamento dos familiares atuantes na empresa, que possuem raízes há vinte ou trinta anos, determinados pela maneira como os pais educaram os filhos, preparando-os para a transferência do poder. Portanto, a melhor maneira de minimizar os conflitos é implantar mecanismos que reforçam a estabilidade, a convivência e a harmonia dentro das organizações familiares.

Como as empresas familiares ao longo do tempo sofrem mudanças em sua gestão, assim como na família e na distribuição da propriedade, Gersik et al. (2006) apresenta o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Figura 2). Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento.

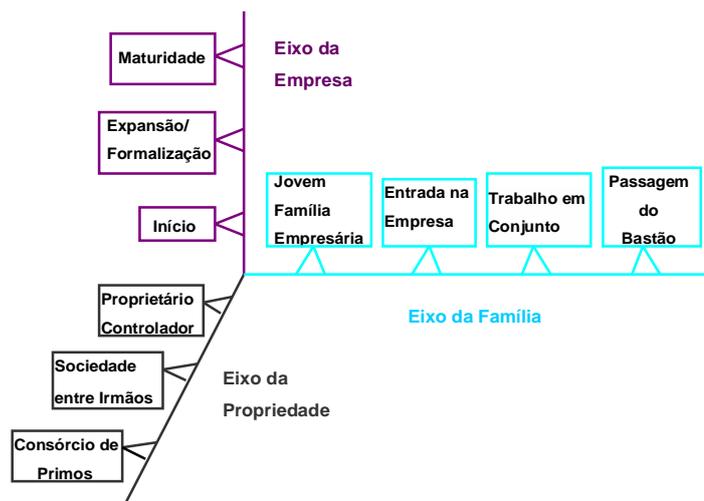


Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar

Fonte: Gersik et al (2006)

Como apresentado na Figura 2, cada eixo: família, propriedade e empresa, passam por uma sequência de estágios, que influenciam umas às outras, mas também são independentes, onde cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com a sua sequência, sendo que cada um destes estágios possui seus desafios-chave específicos. Além disso, Gersik (2006, pg.18) afirma que “à medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características”.

O eixo de desenvolvimento da Propriedade compreende três estágios: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e o consórcio de primos. No estágio do proprietário controlador a empresa encontra-se geralmente com o controle da propriedade consolidado em uma pessoa, ou casal; outros proprietários, caso existam, possuem somente participação simbólica e não exercem nenhuma autoridade significativa na empresa. Neste momento, seus principais desafios estão na capitalização da empresa, no equilíbrio do controle unitário, nas contribuições de acionistas importantes e na escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração. No estágio de sociedade entre irmãos, a empresa geralmente se encontra com os dois ou mais irmãos com o controle acionário. Assim, o controle efetivo se encontra nas mãos de uma geração de irmãos, onde os desafios são: o desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os sócios, a definição do papel dos sócios não-funcionários, a retenção do capital e o controle da orientação das facções dos ramos da família. No estágio de primos, que se caracteriza pela presença de muitos acionistas primos e a mistura de sócios funcionários e não funcionário, os principais desafios são a administração da complexidade da família e do grupo de acionistas, assim como a criação de um mercado de capital para a empresa familiar.

O eixo de Desenvolvimento da Família compreende quatro estágios: Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, Trabalho conjunto e Passagem do Bastão. No estágio da jovem família empresária, a organização é constituída pela geração adulta abaixo de 40 anos e os filhos, se houver, abaixo de 18 anos. Os principais desafios são: a criação de um empreendimento casamento viável, a tomada de decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família, o estabelecimento de relacionamentos com a família ampliada e principalmente, a educação dos filhos. No estágio de entrada na empresa, as características são da geração mais velha se encontrar entre 35 e 55 anos e a geração mais nova entre a adolescência e os 30 anos. Os desafios desse estágio são: a administração da transição da meia-idade, a separação e individualização da geração mais nova e a tentativa de facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras. No estágio de trabalho conjunto, a geração mais antiga está entre 50-65 anos e a geração mais jovem entre 20-45 anos. Promover a cooperação e a comunicação entre gerações, encorajar a administração produtiva de conflitos entre as gerações e administrar as três gerações da família que trabalha em conjunto são os desafios desse estágio. Na passagem do bastão, em que a geração mais velha se encontra com 60 ou mais anos os desafios são: o desligamento da empresa da geração mais velha e a transferência da liderança da família de uma geração para outra.

O eixo de desenvolvimento da empresa é composto pelos estágios de início, de expansão/formalização e de maturidade. No estágio inicial a organização apresenta uma estrutura organizacional informal, como o proprietário – gerente no centro e geralmente com um único produto em sua linha de produção ou comércio. O principal desafio do empresário é a sobrevivência da empresa, ou seja, a entrada no mercado, o planejamento de negócios e o financiamento, analisando constantemente a proposição: realidade versus o sonho do próprio negócio. Com o desenvolvimento da organização, num segundo estágio, a empresa em expansão/formalização, desenvolve uma estrutura organizacional que se encontra cada vez mais funcional com os produtos ou linhas de negócios se multiplicando substancialmente. Nesse momento, os principais desafios encontram-se na evolução do papel de proprietário-gerente exigindo a profissionalização da empresa. A necessidade de planejamento estratégico, de sistemas e políticas organizacionais e principalmente da administração do caixa são primordiais nessa fase de desenvolvimento organizacional. Na empresa madura a estrutura organizacional favorece a estabilidade. A base de clientes se torna estável ou em declínio. A empresa possui um crescimento modesto com uma estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência, o que ocasiona as rotinas organizacionais bem-estabelecidas e funcionais. Seus principais desafios se encontram em um maior desenvolvimento, procurando um novo foco estratégico através de um maior empenho de gerentes e acionistas e principalmente de reinvestimento.

Tomando por base a aplicação dos modelos de gestão, verifica-se que as empresas familiares, em sua grande maioria, ao iniciarem suas atividades, apresentam uma estrutura administrativa bastante simples, onde o fundador concentra o poder decisório. No entanto, com o passar do tempo e com o aumento de sua complexidade, as organizações familiares sentem a necessidade de uma administração mais estruturada, ou seja, buscam profissionalizar-se. Sendo assim, dois importantes aspectos podem ser levados em consideração no processo de gestão dessas organizações. O primeiro diz respeito a profissionalização e a segundo tem ênfase no processo de sucessão.

Altheman et al (2004, p.23) entende que profissionalização “é uma forma de administração, de modo que, a propriedade da empresa, pela família e a gestão administrativa estejam nitidamente separadas”. Ricca (2005) complementa Altheman et al ao dizer que profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos.

Lodi (1993) considera a profissionalização em seus vários aspectos: 1) o processo pelo qual uma organização, familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; 2) o processo de integração de gerentes contratados e

assalariados no meio de administradores familiares; 3) a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; 4) a substituição de métodos impessoais e racionais; 5) a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. Nesse sentido, a profissionalização exige dos administradores algumas posturas e decisões como: contratação, remuneração, promoção de funcionários que podem ser membros familiares ou não.

Quanto aos processos sucessórios, estes são momentos de mudança que também refletem na empresa como um todo. Na visão de Carlzon (2010) suceder, é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se da história e trajeto percorridos. No entanto, a sucessão não é um ato simples e imediato, mas sim um processo que envolve um contínuo planejamento e preparação.

Para Bernhoeft (2006, p.8),

O ponto de partida para se enquadrar o processo sucessório numa empresa familiar é considerá-lo um assunto, antes de tudo, delicado. Não pode ser tratado apenas sob a lógica pura e simples da administração, envolve aspectos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar.

Werner (2004) complementa ao dizer que planejar a sucessão exige do empreendedor o entendimento de que seu trabalho merece ser continuado e que o patrimônio adquirido durante anos de empenho pode vir a desaparecer rapidamente caso seu destino não estiver bem planejado. Dessa forma, são de suma importância que sejam estruturadas ações voltadas à preparação dos futuros sucessores, sendo que entre estas ações, encontram-se o treinamento e a capacitação. Nesse sentido, Grzybovski e Tedesco (2000) descrevem que é de vital importância investir na capacitação do novo líder sucessor, dando-lhe o treinamento suficiente para enfrentar os desafios do futuro. Trata-se de fortalecer e dar suporte ao novo líder, com objetivo de agregar valor à formação acadêmica e/ou a prática dos negócios.

No entanto, boa parte das empresas familiares carece de práticas relacionadas ao planejamento do processo sucessório, fazendo com que assim a sucessão ocorra de forma inesperada e desordenada, provocando problemas e riscos para a empresa. Sendo assim, Lemos (2003) afirma que uma das soluções favoráveis para problemas de sucessão é adotar uma administração profissionalizada, o que permitirá um tempo de vida maior às políticas de negócio, tornando as empresas mais independentes dos planos de sucessão familiar. Diante disso, dependendo da maneira como cada empresa familiar vai tratar a questão do processo sucessório, este poderá se tornar tanto uma vantagem quanto uma desvantagem para a organização.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, exploratório, descritiva, com abordagem qualitativa na coleta dos dados. De acordo com Gil (2002) o método de estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um, ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O caso estudado refere-se a uma organização familiar do ramo do agronegócio localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Conforme Cervo (1993) apud Camfield (2010) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, e a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes das mesmas. Assim, a pesquisa buscou coletar informações por meio de bibliografias da área específica, assim como observações da organização e relatos obtidos nas entrevistas. No que tange a pesquisa bibliográfica, Fachin (2003), afirma que essa constitui o ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa.

Para se operacionalizar a pesquisa, utilizaram-se como técnicas e instrumentos de coleta de dados, aplicações de entrevistas aos proprietários. O instrumento foi elaborado com perguntas abertas, o que viabilizou conversas informais, que deram liberdade aos

entrevistados para posicionar-se a cada situação abordada. Para Lakatos (1991), este tipo de entrevista possibilita um roteiro específico e ao mesmo tempo uma flexibilidade, tanto para o entrevistador criar perguntas, como traz liberdade para o entrevistado desenvolver seu ponto de vista.

As informações coletadas para o estudo foram preservadas de tal modo que tanto da empresa quanto seus proprietários e membros da família, receberão nomes fictícios. Sendo que a empresa será denominada Granja X, os proprietários Paulo (esposa Carla, filhos Eduardo e Luísa) e Pedro (esposa Luciane e filha Camila) e ainda o ex-proprietário João.

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com base na pesquisa realizada na empresa familiar “Granja X” obteve-se alguns resultados relevantes que foram analisados, assim como o histórico, o modelo de três círculos, o modelo de desenvolvimento tridimensional juntamente com seus desafios e em seguida abordou-se a profissionalização e o processo sucessório.

##### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A empresa “Granja X” localiza-se na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, destacando-se no ramo da suinocultura, e recentemente na pecuária leiteira. Para este estudo, o histórico da empresa foi dividido em duas etapas. A primeira compreende desde a sua fundação até o ano de 2009, quando a empresa atuava apenas no ramo da suinocultura. Já a segunda etapa parte do ano de 2009 até o atual momento, quando a empresa passa a atuar também no ramo da pecuária leiteira.

A “Granja X” iniciou suas atividades no ano de 1990, por Paulo, um dos atuais proprietários. A história de sua criação é permeada por episódios de luta e muita persistência e provêm de um grande sonho desse proprietário em empreender em um negócio de criação de suínos, pois via nisso uma oportunidade no mercado. Inicialmente, este começou a engordar uma pequena quantia de suínos no quintal de sua residência, enfrentando grandes dificuldades, no entanto, por possuir uma grande paixão pelo negócio, jamais pensou em desistir.

Por volta do ano de 1992, Paulo convidou seus irmãos Pedro e João, solteiros na época, a trabalhar junto com ele neste ramo de negócio. A partir desse momento, o empreendimento tornou-se uma Sociedade entre Irmãos, onde Sinésio passou a ser responsável pela gestão administrativa, João pela gestão da produção interna e Pedro responsável pela gestão da construção e manutenção.

A empresa passou a desenvolver sua atividade nas terras herdadas do pai, e a parte que cabia aos demais herdeiros não pertencentes à sociedade, foi comprada pelos então proprietários. Sendo que os principais objetivos passaram a ser engordar, vender e aumentar cada vez mais a produção. Para tal elaboraram uma política que consistia em reter todo lucro no caixa da empresa, para futuros investimentos. Sendo que como cada sócio possuía uma fonte de renda própria, a não distribuição dos lucros era viável.

A partir de 1993, a empresa passou a fazer negociações com a Sadia, onde esta fornecia os leitões e o trato, sendo que em troca a empresa tinha o compromisso de vender os suínos para a Sadia. Sendo que passaram a ter 1.870 suínos em 1998. Nesse mesmo ano a empresa passou por uma grande transformação, pois a Sadia cancelou o fornecimento dos leitões e do trato à empresa, fazendo com que esta passasse a comprar os leitões, mas continuava vendendo os suínos a Sadia. Também em 1998, a empresa comprou a Associação de Prestação de Serviços e Assistência Técnica (APSAT) localizada na mesma região em que a empresa atua, e onde atualmente encontram-se as matrizes, que para um melhor entendimento do termo, entende-se como sendo as reprodutoras da Granja.

No ano de 2003, a suinocultura foi abalada por uma forte crise, no entanto, a empresa adotou algumas medidas que fizeram com que esta superasse a crise sem grandes prejuízos, tais como reduzir as despesas, parar as construções, produzir “silagem de grão” por ser de

custo mais baixo, continuar a produção e não vender os suínos, o que resultou no sucesso da empresa, pois quando a crise cessou e o preço se elevou, comercializaram os suínos que haviam retido durante a crise.

Como a Granja e a empresa Sadia sempre possuíram um bom relacionamento e boas negociações, no ano de 2007 ambas criaram o “Comandato”, que por sua vez, trata-se de um acordo, onde a Sadia é responsável pelos suínos e todo o trato referente a esses, e a Granja passa a ser responsável pela a estrutura, as instalações e os funcionários. Em função disso, a empresa passou a ampliar o seu negócio e conseqüentemente ganharam mais estabilidade, de tal forma que em 2009 tornaram-se a empresa de maior produção de suínos da Sadia, tendo em média 13,7 nascidos por porca. Sendo que atualmente possui cerca de 11.714 suínos no total.

A empresa sempre buscou trabalhar sob dois eixos: produtividade e qualidade, os quais estão atrelados a uma grande responsabilidade ambiental. Como prova disso, a empresa vem adotando práticas e medidas tais como: a implantação de biodigestores (canalizados) para a adequada destinação dos dejetos, assim como composteiras destinadas a um processo de rápida decomposição de suínos mortos, evitando o mau cheiro, e utilizando o resultado do processo como adubo para a lavoura (fertilização), além de apresentarem projetos referentes à adequada destinação do lixo e áreas de reflorestamento.

Em função da grande preocupação com a adequada destinação dos dejetos e conseqüentemente o aproveitamento destes nas pastagens, a empresa no ano de 2009 iniciou com a pecuária leiteira, que caracteriza a segunda etapa do histórico. Os proprietários, por sua vez, possuíam poucos conhecimentos nessa área, no entanto buscaram profissionais qualificados nesse ramo de atividade para a consolidação desse novo empreendimento. Atualmente já contam com 96 vacas e 42 terneiras.

Em março de 2010, por motivos pessoais, o proprietário João retirou-se da empresa vendendo sua parte aos outros dois proprietários. Foi então contratado um técnico, o qual ficou responsável por desempenhar a função de João, na gestão de produção em geral.

Atualmente então, a empresa é composta por dois proprietários, que por sua vez, constituem o “Conselho de Sócios”: Paulo (direção administrativa) e Pedro (direção da construção e manutenção). Sendo que no ramo da suinocultura contam com 20 funcionários divididos em três setores: maternidade (13), gestação (4) e creche (3), e possuem consultorias (Staf <sup>1</sup>) técnica e veterinária. Já na pecuária leiteira contam com 4 funcionários, além de consultorias (Staf <sup>2</sup>) técnica e administrativa, o que pode ser observado no organograma (Figura 3).

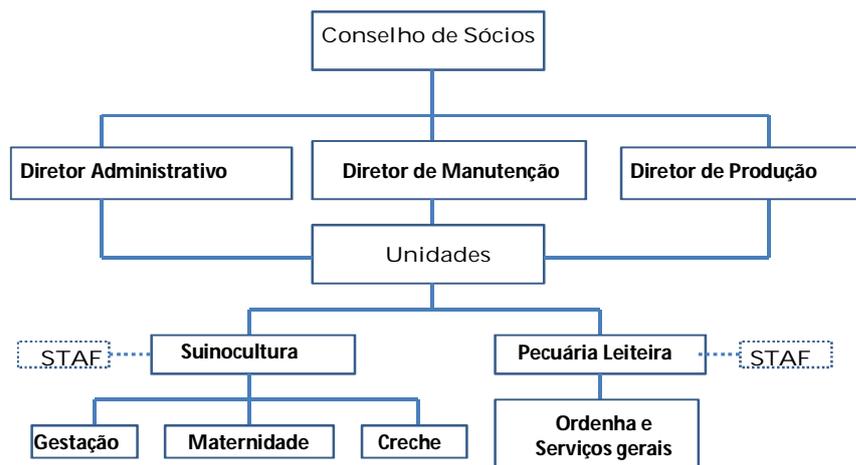


Figura 3 - Organograma da empresa, com adaptações.

A granja tem necessidade de ter funcionários trabalhando 24 horas por dia, sábados, domingos e feriados, seguindo sempre as normas da Consolidação das Leis do Trabalho

(CLT). Funcionários esses que recebem salário fixo, carteira assinada, bonificações, entre outros benefícios. Além de tentar manter uma boa política de remuneração, a Granja se preocupa com o bem-estar e a motivação de seus funcionários, de tal forma que disponibiliza material para leitura, propicia treinamentos, estimula a participação em cursos de capacitação, realiza palestras, reuniões, conversas individuais e confraternizações, expõem frases e pensamentos, além de quando completado 10 anos de trabalho, o funcionário recebe como reconhecimento uma televisão 20” e uma placa de homenagem.

#### 4.2 MODELO DE TRÊS CÍRCULOS

Através da aplicação do modelo de três círculos na empresa, foi possível alocar em cada setor os membros, facilitando a visualização da função de cada um destes no ambiente geral. Observou-se na Figura 1 da literatura, que este modelo apresenta três subsistemas independentes, mas superpostos: Gestão, Propriedade e Família, nos quais serão enquadrados os membros da empresa.

Desta forma, o diagnóstico obtido foi o seguinte:

- No **setor 1** estão alocados os membros da família que não participam da gestão nem da propriedade, os quais fazem parte a esposa (Carla:46 anos) e os dois filhos (Eduardo: 12 anos) e (Luísa: 21 anos) de Paulo, juntamente com a esposa (Luciane: 36 anos) e a filha (Camila: 5 anos) do também proprietário Pedro.
- No **setor 2** a empresa não possui membros a serem alocados, isto porque os acionistas são também membros familiares e gestores.
- No **setor 3** aloca-se o técnico, o qual participa apenas da gestão.
- No **setor 4** a empresa também não possui membros a serem alocados, pois não há quem seja apenas membro familiar e proprietário.
- No **setor 5** não há membros a serem alocados, uma vez que a empresa não possui proprietário que trabalhe nesta, mas que não sejam membros da família.
- No **setor 6** não há indivíduos a serem alocados, pois a empresa não tem membro familiar que participe da gestão, e não é proprietário.
- No **setor 7**, por fim, estão alocados os membros Paulo (48 anos) e Pedro (41 anos), os quais ao mesmo tempo são proprietários, membros da família e participam da gestão.

Com o diagnóstico realizado observou-se que em quatro setores não haviam membros a serem enquadrados, e até mesmo naqueles que possuíam, o número era consideravelmente baixo. Isto pelo fato de se tratar de uma empresa de pequeno porte e baixa complexidade.

#### 4.3 MODELO DE DESENVOLVIMENTO TRIDIMENSIONAL E SEUS DESAFIOS

Observou-se através da figura 2 da literatura, que o modelo de desenvolvimento tridimensional possui três subsistemas: família, propriedade e empresa, que possuem estágios interligados, mas independentes, os quais apresentam alguns desafios. A empresa, por sua vez, enquadra-se em seus respectivos estágios e desafios, de uma maneira divergente em determinados aspectos, quando a associamos à teoria.

No **Eixo da propriedade**, por exemplo, a empresa está situada no estágio da “Sociedade entre Irmãos”, mesmo que esta se encontre na primeira geração, fato pouco comum, pois normalmente observa-se que a primeira geração caracteriza-se por um proprietário controlador. Quanto aos desafios deste estágio, a empresa demonstrou que a maioria destes já foram superados, como por exemplo, a conquista da confiança dos investidores e principalmente a clara distinção entre os interesses da empresa dos da família. No entanto o desafio que ainda necessita ser superado relaciona-se a sucessão, uma vez que os proprietários não têm um planejamento formalizado quanto a esse assunto, apenas gostariam que a empresa permanecesse na família, ou caso contrário cogitam a formação de uma cooperativa.

No **Eixo da família**, a empresa se enquadra no estágio de “Entrada na Empresa”. Um dos maiores desafios desse estágio é a saída dos filhos de casa, o qual apenas um proprietário vem enfrentando, isso porque somente este possui uma filha que já deixou o ambiente familiar e

empresarial, mesmo que esta tenha o objetivo de adquirir experiência profissional e futuramente voltar. Outro desafio significativo deste estágio é a preocupação com a continuidade da empresa por mais uma geração, o que segundo os proprietários, encontra-se superado, pois encaram a continuidade como uma consequência do amadurecimento e de todo o trabalho realizado na empresa.

No **Eixo da empresa**, a Granja foi situada em dois estágios, justamente por atuar em dois ramos de atividade, portanto: no ramo da suinocultura encontra-se entre os estágios da “Expansão/Formalização” e “Maturidade”, o que não deixa claro os desafios existentes nesse período; já na pecuária leiteira encontra-se no estágio “Expansão/Formalização”. Neste estágio, os desafios que a empresa vem enfrentando são: a efetiva estabilização no mercado e o alcance das metas estabelecidas. Já um dos desafios superados, consiste na administração do caixa da empresa, pois os proprietários conseguem gerenciar e dividir o capital e os interesses da empresa dos da família, consequentemente resguardam capital para eventuais situações de risco.

#### 4.4 PROFISSIONALIZAÇÃO

Devido à necessidade de se profissionalizar, a empresa buscou incorporar em seu quadro de funcionários, profissionais assalariados, que por sua vez possuem carteira assinada. O pagamento é feito por hora, além de uma comissão de produtividade, mensal e anual, havendo ainda pagamento de hora extra, adicional noturno e também 100% da hora em domingos e feriados. A empresa fornece aos funcionários seguro de vida e assistência médica, com três exames gratuitos por ano, demonstrando preocupação com a qualidade de vida destes. Juntamente com isso adota normas e princípios de convivência (Tabela 1) que norteiam toda a organização.

**Tabela 1 - Normas e Princípios de Convivência**

Assiduidade e pontualidade	Relações	Responsabilidade
Chegar e sair na hora determinada, conforme seu horário de trabalho.		Apresentar-se asseado, limpo, higiênico e em condições de efetuar o seu trabalho.
Em caso de falta ao serviço, atrasos e/ou saídas durante, ou antes, do término do expediente, sem aviso prévio ou sem falta justificada, será descontado o valor da diária referente ao de domingo. Em caso de falta em domingo, desconta o valor de dois domingos. O aviso prévio de falta ao serviço, deverá ser comunicado com dois dias de antecedência, ao superior. Será considerada falta justificada: casos de doença pessoal, ou de familiares que necessitam de acompanhamento; situações diversas que impeçam a sua presença, neste caso, avaliadas com os superiores, (atestado médico).	Cada um é responsável em primar por um ambiente de trabalho agradável, prazeroso e de boa convivência.	Cuidar do seu material de trabalho, dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e dos equipamentos necessários para a execução das atividades. Comunicar a seu superior a falta e/ou a necessidade de manutenção e/ou conserto. Usar adequadamente os EPIs.
	Não são admitidas, sob nenhuma hipótese, situações que levem a discriminação de qualquer espécie, de colegas de serviço, preconceitos, gozações e/ou exposição às situações que levem a humilhação, ou que desagradam ou ofendam a individualidade.	
As reuniões e os momentos de formação são pagos e seguem os mesmos procedimentos de serviço. A falta em reunião implica no desconto de um turno de trabalho (4 horas) de domingo. Todo e qualquer atraso em reunião, será descontado o tempo de atraso multiplicado pelo número total de funcionários.	Todos devem zelar pela melhora permanente das relações e auto-estima das individualidades e do coletivo na formação da equipe de trabalho.	Guardar sigilo profissional, não fazer comentários depreciativos sobre o trabalho, colegas ou superiores.
	Não são toleradas quaisquer situações de assédio de qualquer espécie.	

Diante dessas normas e princípios de convivências, dependendo da infração cometida, da reincidência e das situações em que a mesma se deu, são aplicadas as penalidades: \*Advertência verbal; \*Advertência por escrito; \*Advertência com suspensão temporária do serviço e do pagamento; \*Aviso com demissão conforme a situação. OBS.: Em todos os casos é facultado amplo direito de defesa. Qualquer questão não prevista no quadro acima será analisada a partir da situação verificada considerando-se como base a legislação brasileira vigente.

#### 4.5 ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS

Como na maioria das empresas familiares, na “Granja X” os conflitos também são inevitáveis. O surgimento da maioria destes está relacionado com o processo sucessório, no entanto não é o caso da empresa, pois esta ainda não possui uma preocupação relevante e nem mesmo um planejamento sucessório estruturado. Sendo assim, a origem da maioria dos conflitos na empresa dá-se através das relações interpessoais no dia-a-dia dentro do ambiente organizacional. Levando-se em consideração que há uma visível separação entre o ambiente familiar do empresarial.

A empresa diante de qualquer que seja o conflito procura solucioná-lo para evitar conseqüências ainda maiores, que possam prejudicar o desempenho da empresa. Segundo Rica (2010), a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados.

Dessa forma a empresa tem adotado algumas políticas para prevenir e minimizar os conflitos e acima de tudo assegurar um bom relacionamento entre todos os membros da organização, tais como: normas de convivência e princípios éticos. Além disso, a empresa utiliza-se da comunicação como uma das ferramentas fundamentais para trabalhar os conflitos, tanto no coletivo, como individualmente, com cada membro da empresa.

Diante desse contexto, os proprietários consideram alguns valores humanos como: honestidade, verdade, confiança e transparência, a base para todo o bom funcionamento da empresa, desde os relacionamentos entre os membros desta, até a administração dos conflitos.

#### 4.6 PROCESSO SUCESSÓRIO

A sucessão, segundo Carlzon (2010) não é um ato simples e imediato, mas sim um processo que envolve um contínuo planejamento e preparação. No entanto a empresa “Granja X” ainda não apresenta um processo sucessório formalizado.

Nos planos informais de sucessão apenas um dos proprietários demonstra uma preocupação significativa, pelo fato de ter filhos já na fase da adolescência e juventude (como demonstrado no setor 1 do modelo de três círculos). A partir disso, busca efetivar práticas de incentivo, visando motivar e englobar os filhos no ambiente da empresa. Porém, a escolha de permanecer ou não na empresa fica a critério dos filhos, que por sua vez não serão obrigados a nada.

Diante desse contexto, verificou-se que no geral a empresa ainda não possui um processo de sucessão planejado e formalizado, porque se trata de proprietários jovens-adultos, que possuem filhos considerados novos e também nem mesmo cogitam a ideia de se retirarem da empresa tão brevemente. Além disso, o que torna a sucessão um assunto secundário na empresa, é o fato de que os proprietários ainda focam-se muita mais à gestão.

### 5. CONCLUSÕES

Com esse trabalho pode-se concluir que o objetivo principal que foi diagnosticar a gestão na empresa familiar “Granja X” foi alcançado, pois se conseguiu enquadrar a empresa nas características específicas de uma empresa familiar.

Quanto aos modelos existentes, verificou-se que a empresa por ser de pequeno porte não possui membros alocados em alguns setores do modelo de três círculos. Já se tratando do modelo de desenvolvimento tridimensional, pode-se observar que em relação aos estágios e

desafios foram encontradas dificuldades para enquadrar claramente a empresas nestes, uma vez que associada a teoria à prática, esta nem sempre pode ser utilizada como uma referência exata, necessitando de adaptações conforme a realidade de cada empresa.

No que tange a profissionalização, conclui-se que os proprietários consideram este assunto como sendo de grande relevância, utilizando-se desta ferramenta como auxílio ao desenvolvimento e sobrevivência da empresa, trazendo ganhos não somente para esta como para a família. Também se observou que por principalmente possuírem laços afetivos fortes com seus funcionários, apresentam preocupações significativas com a qualidade de vida destes.

Finalizando, constatou-se que a temática da sucessão ainda é um tabu para os proprietários da empresa, tendo em vista que estes não possuem um processo sucessório planejado e formalizado, apesar disso, pretendem que sua empresa perdure por mais gerações. Desta forma, procuramos contribuir tentando conscientizar os proprietários da necessidade do processo sucessório, sendo que este é imprescindível nessa modalidade de empresas para viabilizar a continuidade destas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Pedro Podbot. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo:Atlas,2006

ALTHEMAN, Edman; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Uma outra Perspectiva Profissionalização e Sucessão**. Revista da ESPM, p. 20-24, Setembro/Outubro, 2004

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão empresarial: o desafio da terceira geração**. Administrador profissional, São Paulo, ano XXX, n 236, p. 8 e 9, fevereiro, 2006.

BORGES, Márcio Nunes. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração**. In: ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA FAR, 2008, Goiás.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

BROCKHAUS, R.H. Family Business Successions: suggestions for future research.**Family Business Review**, v.17, n.2, p. 165-177, jun. 2004.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Gestão de custos no agronegócio**. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Org.). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 55-73

CAMFIELD, Cláudio Eduardo Ramos. et al. **A Sucessão em Empresas Familiares de Santa Maria – RS**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife.

CARLZON, J. **Refletindo Sobre Sucessão**. Sala virtual de empresa familiar. Disponível em: <<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>. Acesso em 30 de Out. de 2010>.

CASILLAS, José Bueno,et al. **Gestão da Empresa Familiar:conceitos casos e soluções**.São Paulo:Thomson,2007.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GARCIA, Érica da Costa; MOREIRA, Michelle Oliveira Menezes. **“Somos uma grande família”**: o papel do mito da grande família no controle psicossocial por vínculos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro.

GERSIK, Kelin e ....et al. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.  
\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: Ediupf, 2000.

HADDAD, P. R. **Agronegócio Brasileiro; Ciência Tecnologia e Competitividade**. Brasília: CNPq, 1998. 275 p. Cap. 5, p. 73-85: A competitividade do Agronegócio – Estudo de Cluster.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANSBERG, Ivan et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

LE MOS, Mônica de Faria Mascarenhas e. **O Processo de Sucessão em Empresas Familiares**. Revista FAE BUSINESS, n.5, p.40-42, abril 2003.

LISITA, Frederico Olivieri. **A Importância da Agropecuária Familiar na Economia Nacional**. In: Agronline, 2005. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=250>. Acesso em 24 de outubro de 2010.

LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.  
\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MIRANDA, José Renato. **Família tem que trabalhar para a empresa, e não, a empresa para a família**. In: [www2.rj.sebrae.com.br/boletin/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresa-e-nao-a-empresa-para-a-familia/](http://www2.rj.sebrae.com.br/boletin/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresa-e-nao-a-empresa-para-a-familia/). Acessado em: 28/10/2010.

NETO, R. S. **Familiar & Sucessão**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 28 de março de 2002.>

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

REZENDE, R.; OLIVEIRA, J. B.; ELIAS, A. **Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife.

RICA, Domingos. **Empresa Familiar- Sucessão Em Conflito**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <http://www.empresa familiar.com.br/artigo 13-1.asp>. Acesso em 21 de outubro de 2010.>

RICCA, Domingos. **Empresas familiares**. São Paulo, 2001. Disponível em <http://www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: 21 de Out. de 2010.

\_\_\_\_\_,\_\_\_\_. **Quem são as empresas familiares?. Empresa familiar.** São Paulo, 2005.  
Disponível em: [□http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13□](http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13). Acesso em: 27 de Out. de 2010.

SEBRAE, **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** Artigo publicado em 03/10/2005.  
Disponível em: [<http://www.sebrae.sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>](http://www.sebrae.sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410)Acesso em: 30 de Out. de 2010.

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n.1, p. 1-36, mar. 2004.

WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso.** São Paulo: Manole, 2004.  
\_\_\_\_\_,\_\_\_\_. **A empresa familiar e o Agronegócio.** Revista Gazeta de Ribeirão, p. 2, agosto 2006.