

O desafio da sucessão em empresas familiares, como solucioná-lo utilizando o método do Desenvolvimento Organizacional.

Paula Collistet da Silva
paula.silva@aedb.br
AEDB

Brenda de Cássia Carvalho Silva
brenda.silva@aedb.br
AEDB

Resumo: Este artigo tem como objetivo apresentar e analisar o comportamento das empresas familiares do Brasil. Observar como surgiram historicamente, sua evolução, e como solucionar um dos seus maiores desafios, a sucessão, por meio do Desenvolvimento Organizacional. Uma empresa familiar surge da junção de dois sistemas, a família e o negócio, para ser caracterizada como uma, não necessariamente precisa ser gerida por alguém da família, só ter figuras familiares no quadro de diretores e acionistas (SEBRAE, 2017). Segundo pesquisa do Sebrae 90% das empresas do Brasil são de perfil familiar, e mais de 70% delas não resistem a segunda geração de sucessão. A partir destes dados como o desafio da sucessão pode deixar de ser o motivo de fechamento de diversas empresas familiares? Com o auxílio do Desenvolvimento Organizacional, que pode ser resumido como a mudança organizacional planejada (MOTTA & VASCONCELOS, 2010), analisando possíveis soluções para esse processo e mostrando como a mudança planejada pode trazer benefícios. Foi embasado em pesquisas bibliográficas e classificado por seus objetivos como uma pesquisa descritiva e explicativa.

Palavras Chave: Empresa Familiar - Desafios - Sucessão - Desenvolvimento - Organizacional



1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar constitui cerca de 99% dos negócios no Brasil SEBRAE (2014). São essas empresas que movimentam maior parte da economia nacional. Contribui com o crescimento da economia do país, representam 48% do PIB, proporcionam 60% dos empregos gerados, sendo fundamentais para a redução do nível de pobreza e aumento dos índices sociais e econômicos (GUEIROS, 2003).

Empresas familiares estão inseridas no meio econômico e corporativo há anos, essas organizações são importantes para o suporte e desenvolvimento dos negócios alheios e entidades empresariais. Como descreve Gonçalves (2000) famílias em organizações estão estabelecidas em três tópicos coexistentes.

- A empresa é propriedade do grupo familiar, a totalidade ou a maioria desses grupos tem o controle econômico da entidade.
- O grupo familiar tem a administração e gestão da organização, levando ela mesmo a definir os caminhos e objetivos das diretrizes políticas.
- O Grupo familiar é totalmente responsável pela gestão do empreendimento, com total participação, e um dos membros no nível executivo.

No Brasil as empresas familiares surgiram no século XVI, com a vinda de Portugal foram criadas as capitâneas hereditárias, que funcionavam por meio de herança, passando de pais para filhos. Anos depois elas aumentaram com a vinda imigratória das famílias italianas, japonesas e alemães, para o Brasil. Atualmente a maioria das empresas são familiares no mundo todo (OLIVEIRA & SANTOS, 2016).

São empresas que normalmente são constituídas quando pessoas da mesma família, por enfrentarem uma dificuldade ou compartilharem o sonho do próprio negócio, decidem abrir uma empresa. Desse modo, os membros da família começam a contribuir trabalhando para o sucesso da mesma.

Veremos que um dos maiores problemas que essas empresas enfrentam é durante o processo sucessório, já que a âmbito mundial, causa problemas as organizações familiares, por incluir as divergências familiares na ação (ANTONIALI, 1998). Esse processo se inicia quando o fundador da organização observa que chegou o momento de a empresa obter um novo líder, que provavelmente será um membro da família.

Observaremos que o maior desafio se dá devido a concepção criada pelo fundador de que a empresa é uma extensão de si, onde seu ego e sua autoestima fazem parte da mesma, assim o fundador não pretende deixar a organização mesmo depois de fazer a sucessão. E como pesquisa do Sebrae afirma 70% das empresas familiares não resistem ao processo de sucessão, dado isto é relevante que ao criar uma organização de caráter familiar se planeje para este processo desde cedo, uma maneira é a partir de um método de melhoria contínua do Desenvolvimento Organizacional que será apresentado neste artigo.

Para compreender esse estudo estruturamos em quatro tópicos, incluindo a introdução, relacionando noções de famílias, apresentando conceitos de uma forma teórica, classificando grupos familiares em três estágios, famílias patriarcais, famílias monoparentais e famílias nuclear ou extensiva. Famílias e empresa, abordando de forma a entender a cultura e sua forma de gestão e por fim família e gestão, demonstrando a causas e fatores de mortalidade e sucesso.

Como o desafio da sucessão pode deixar de ser o motivo de fechamento de diversas empresas familiares? Este presente artigo, tem-se como objetivo, analisar possíveis soluções para esse processo através da Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO). Esta Teoria



se baseia nas concepções de mudança e na aptidão da organização diante das mesmas, que decorrem no ambiente (CHIAVENATO, 2003).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A SUCESSÃO

O processo sucessório é visto como um novo impulso para as organizações, porém nas empresas familiares pode encontrar grande resistência, entretanto esse processo de aprendizagem, se enfrentado de maneira natural, permite que as empresas cresçam em situações de crise e estejam mais preparadas para novos desafios. Outro problema desse processo também é o julgamento da primeira geração em relação a segunda, considerando que por serem mais novos não terão a mesma capacidade para gerir a empresa, com isso se deparam com o conflito da geração mais velha que não quer sair e a geração mais nova que não aguenta esperar e quer começar as mudanças (Estol & Ferreira, 2005).

Normalmente os fundadores dessas empresas tem o desejo de mantê-la dentro da família, passando para seus filhos. A divisão família e negócio gera muitos conflitos, já que como diz Longenecker, J., Moore, C., & Petty, J., (1997) *“o que é melhor para a família pode não ser o melhor para a empresa”*.

Algumas décadas atrás resistência era associada ao aspecto tecnológico, já que as gerações anteriores, por falta de informação ou até mesmo ignorância, não entendiam a importância de se adequar a terceira revolução industrial, da informatização (FREIRE, SOARES, NAKAYAMA, & SPANHOL, 2010). Essa resistência vem da característica da comodidade, porque não se sentem ameaçados, criando uma falsa sensação de segurança, já que a organização não estará preparada para as mudanças que um processo de sucessão vai trazer, onde não estará pronta para sobreviver. Ainda Reinaldo (2013) afirma que os principais causadores da resistência são:

- Egoísmo provinciano – Que se trata do medo de perder o poder e a autoridade nas tomadas de decisão;
- Não entendimento e pouca confiança – Inclui os boatos e traumas em relação a mudança;
- Baixa tolerância a mudança - Porque ameaça seus costumes e sua rotina, medo de perder a comodidade e ser forçado a mudança.

A única certeza é que o ambiente vai mudar, essa mudança pode ser traumática ou não, nestes casos cabe aos gestores, dos diferentes níveis da organização, facilitar a adaptação da organização a mudança, contribuindo com a identificação das pessoas em relação à empresa, buscando motivá-los e comprometê-los para superar esse processo (Chiavenato, 2003). Esse processo tem base o movimento do Desenvolvimento Organizacional criado em 1962, com objetivo de ajudar as organizações a crescer e se desenvolver.

Em quase todos os casos filhos se sentem preparados antes que os pais possam reconhecer isso. Quando a vontade do sucessor, já instruído, quer ir em frente, entrando em conflito com o fundador que leva a empresa como seu bem maior. Resultando em grande tensão familiar.

2.2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Como escreveu Chiavenato o Desenvolvimento Organizacional (DO) veio para promover a mudança e a flexibilidade organizacional, traz também uma nova abordagem que desenvolve o homem baseado na dinâmica motivacional. Foi criado a partir da necessidade de uma nova visão das organizações, juntando aspectos de duas frentes o estudo da estrutura e o



do comportamento humano. É formado por 4 pilares: o “*ambiente, organização, grupo e indivíduo*” (CHIAVENATO, 2011). Uma definição da mudança dada por Motta e Vasconcelos (2010), é que a mudança organizacional se trata de diversas modificações na situação ou no ambiente organizacional, que pode ser técnico, social e cultural. O DO vem como uma estratégia da organização para mostrar, a mudança dentro da organização, que precisou acontecer para responder determinadas demandas solicitadas a empresa por análises de mercado e satisfação dos funcionários (MOTTA & VASCONCELOS, 2010).

Reinaldo (2013) afirmou que o DO mostra para os chefes das organizações que elas devem ser um sistema aberto, que interage seus diversos processos e os encoraja a analisar como as tarefas estão sendo feitas e não só quem as fazem. A empresa como um todo precisa trabalhar como um ser único, em que seus subsistemas se tornem eficientes e eficazmente o melhor possível. Os especialistas trabalham de duas maneiras para alcançar seus objetivos pelo DO, a abordagem de processo humano e a da tecnoestrutural. O processo humano foca nas necessidades humanas, de como os grupos se relacionam e como trabalham juntos. Já o tecnoestrutural foca na produtividade, na estrutura organizacional e como otimizar esses processos ganhando melhor desempenho. Sendo objetivo do DO o processo de transformação planejada, que pretende alcançar os objetivos da empresa, sempre analisando o ambiente e procurando melhores formas de realizar esse processo sem traumas para organização.

Como se trata da mudança planejada, se opõem a mudança casual e repentina, que boa parte das empresas utilizam, o que pode gerar grande resistência nas organizações quando implementadas, já que os colaboradores não estão preparados para as adversidades que serão encontradas no decorrer de um processo de mudança casual, o DO prepara a organização como um todo, desde análises internas e externas para que quando a mudança aconteça os colaboradores, de forma harmoniosa, enfrentem os desafios que foram calculados e que estão devidamente capacitados para enfrentar (SILVA, 2013). De acordo com Reinaldo (2013), os maiores focos de mudança do DO são:

- Elevar o apoio e melhorar o relacionamento entre os colaboradores;
- Criar um ambiente em que as pessoas se capacitem para determinados cargos de liderança;
- Aumentar a responsabilidade de todos na empresa para a implementação da mudança.
- Melhorar a comunicação entre os colaboradores da empresa.

Esta metodologia está diretamente ligada à mudança e a adaptação da organização as variáveis externas. Vale ressaltar que a mudança é necessária, além de que a única certeza é que tudo vai mudar, as pesquisas do DO relatam que a possibilidade da mudança planejada permite antecipar e evitar problemas. Então após o diagnóstico inicial, deve ser explicitado a descrição exata de como a empresa deve estar depois da mudança. Neste contexto apesar do DO ser considerado uma técnica nova, se tornou essencial para mudar as organizações, como a melhor saída para o processo de mudança dar certo, por sua adaptabilidade a organização, a melhoria contínua e o planejamento, é assim que o método se aplica, e nos momentos de problematização ele é muito importante para alcançar o objetivo. Pode mudar a cultura, os sistemas e o comportamento de uma empresa. Neste artigo pretende passar pela mudança de gestor sem maiores problemas, se planejando para que o próximo sucessor se sinta seguro e tenha uma empresa em que seus colaboradores estejam adaptáveis a mudança que uma nova liderança deve trazer (SILVA, 2013).

2.3. O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL APLICADO NA SUCESSÃO

Uma das resistências à mudança é a cultura das organizações, seus valores e crenças, coisas que formam a rotina e atitudes dos seus colaboradores, o que se torna maior quando se



trata de empresas familiares, já que o fundador introduz os valores e princípios da família à organização e a considera como seu filho mais velho, sua eterna obra prima. Porém, esses costumes, provavelmente já ultrapassados, podem não ser o mais indicado para o crescimento da empresa em relação ao mercado externo, assim a nova geração encontrará resistência a ter que propor essa mudança cultural, que apesar de agregar positivamente a organização, influencia na comodidade do fundador e dos colaboradores (LONGENECKER, MOORE, & PETTY, 1997). A sucessão quando realizada de forma rápida e inesperada se torna uma grande mudança, o que desestabiliza toda organização, que quando não preparada pelos líderes pode ir à falência.

Chiavenato (2011) descreveu que para realizar essa mudança cultural nas empresas 4 características precisam ser trabalhadas:

- A adaptabilidade - capacidade de solucionar problemas e ser flexível ao ambiente organizacional.
- O senso de identidade - onde toda organização precisa partilhar do mesmo objetivo e seus colaboradores se sintam parte fundamental da empresa, se identificando com a mesma.
- Perspectiva exata do meio ambiente - percepção do que acontece nos meios internos e externos.
- Integração entre os participantes - a empresa deve trabalhar interligada, onde cada parte do sistema depende da outra para alcançar o objetivo, como um ser vivo, assim seus subsistemas trabalhando com excelência, chegam ao produto final sem maiores problemas.

Para mudar a organização é importante que se comece a trabalhar individualmente, para assim alcançar o todo, já que o DO trabalha com um processo de melhoria contínua, especialistas indicam o método como o melhor caminho para a mudança planejada e organizada. O DO passa por um processo de 3 fases durante sua implementação, a primeira se trata do diagnóstico da empresa, é a fase do “descongelamento”, que reduz a resistência a mudança, mostrando os benefícios que serão obtidos com o processo, a segunda fase é a intervenção, é onde o processo da mudança organizacional acontece, a empresa passa por uma reeducação sobre seus valores e costumes, se tornando flexível ao momento em que se encontra, por último a terceira fase, que é o acompanhamento, tratado como a fase do “congelamento”, se trata da avaliação do processo de mudança, que tem como objetivo analisar os resultados para corrigir o que deu errado, e manter as boas práticas realizadas (SILVA, 2013).

A técnica de mudança do DO que se aplica melhor ao processo sucessório é o treinamento da sensibilidade, onde se é trabalhado por laboratórios de trabalho em grupo, onde são realizadas dinâmicas e estudos para estabelecer o comportamento, a nova cultura da empresa e melhorar o convívio interpessoal. Um desses laboratórios pode ser realizado com os retiros familiares, uma reunião em um local distante para planejar o negócio, esse retiro é importante para melhorar a comunicação, o que auxiliará pais e filhos a entender a sucessão e compreender um ao outro. Esse encontro deve ser realizado por alguém especialista no assunto (CHIAVENATO, 2011).

2.4. PREPARAÇÃO DO SUCESSOR PELO MÉTODO DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

É preciso de experiência profissional para que o sucessor se prepare, no início os jovens têm de ser instruídos e não julgados, deve ser trabalhado um período de capacitação, para que ele aprenda e mostre seu valor. Como o DO apresenta, precisa ser um processo planejado desde



quando são jovens para que cheguem preparados na hora de assumir o cargo do fundador. Longenecker, J., Moore, C., & Petty, J. (1997), desenvolveram os estágios da sucessão:

- Estágio 1- Pré-empresarial: Começa na infância, onde os pais levam os filhos até a empresa, os familiarizando com a organização.
- Estágio 2- Introdutório: Faz parte da pré-adolescência, os pais apresentam os filhos a diretoria, e ensinam coisas básicas e o objetivo da empresa.
- Estágio 3- Funcional introdutório: Nesta fase os filhos já podem trabalhar em meio Período, dentro da empresa passam por várias áreas para aprender e ganhar experiência.
- Estágio 4- Funcional: Aqui o sucessor trabalha em tempo integral, colocando em prática sua formação na faculdade, trabalha em diversas áreas para criar outras experiências.
- Estágio 5- Funcional avançado: Aqui está preparado para supervisão, posições gerenciais que distribuem trabalho.
- Estágio 6- Inicial de sucessão: Por fim o sucessor é nomeado presidente da empresa, começa o processo de transferência, o pai continua no apoio, para auxiliar o filho nas responsabilidades presidenciais.
- Estágio 7 - Maduro de sucessão: Assim a transição está completa, ele se torna o líder real da organização, isso pode demorar dois anos, e em alguns casos só acontece com a morte do fundador.

A partir desse processo, o fundador adquire confiança no seu próximo representante, e com o apoio do mesmo a empresa como um todo, que já conhece o seu próximo diretor por ter passado em diversas áreas da organização, sente confiança e motivação a participar das mudanças sugeridas pela nova gestão.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia tem por objetivo estudar, compreender e analisar métodos e técnicas de pesquisa que são de extrema valia para chegar ao processamento e obtenção de informações. Utilizando as para solucionar problemas ou questões investigativas (PRODANOV, 2013).

Como citado acima, este trabalho seguiu a linha de solucionar um problema a respeito do tema proposto, e foi embasado em pesquisas bibliográficas. O estudo procurou dados e informações sobre as empresas familiares e como elas se desenvolveram ao longo dos anos, e investigando o porquê em sua maioria elas não funcionam e procurando concluir como esse problema pode ser solucionado. Estabelecendo uma linha de pesquisa pela qual foi conduzido o desenvolvimento, para que fosse levantado todo o material necessário com o intuito de estabelecer uma avaliação prática do que propõe o estudo e de sua aplicabilidade. Classificando a pesquisa com base em seus objetivos se trata de uma pesquisa descritiva e explicativa, a descritiva com o objetivo primordial a descrição das características de determinada população, de um fenômeno ou de uma experiência. Pode detectar que o assunto já é conhecido e a contribuição é tão somente proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente. Em continuação a explicativa têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado (GIL. 2002).

Afim de entender e explorar a maior quantidade de informações para análise e tomadas de decisões, com intuito de resolver o problema por meio do método do Desenvolvimento



Organizacional. Contrapondo a ideia de outros artigos que apresentam a preparação do sucessor como uma solução para este problema, estudamos que a melhor maneira é utilizar do método do Desenvolvimento Organizacional, preparando a organização como um todo para as mudanças e processos inovadores que ocorrerão a partir do início do processo de passada da liderança da mesma. Utilizando de método dedutivo e do histórico, procura-se entender a evolução das empresas familiares, e como esse passado influenciou para que a maioria dessas organizações não prospere.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O problema com a sucessão é algo que vem do contexto histórico do país, e está fixado na maioria dos chefes de família, entre todas as relações estabelecidas nas organizações, a de pais e filhos é a mais delicada, o que faz com que a melhoria deste problema seja contínua e que será resolvida de acordo com as próximas gerações, que começam a admitir que a cada nova geração mais informação é disseminada e que as novidades são importantes para o crescimento das organizações.

O resultado desse processo depende da flexibilidade das organizações, junto com a prática dos familiares em dialogar e confiar, lembrando que os dois lados têm o mesmo objetivo, o sucesso da empresa (FREIRE, SOARES, NAKAYAMA, & SPANHOL, 2010). Para Bernhoeft (1991:21), a administração familiar “não pode ser tratada apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados à própria estrutura familiar”. Sabendo-se que o filho agora vai ocupar o papel do pai dentro da empresa, fundador e sucessor.

As estatísticas confirmam que a sucessão é uma questão tipicamente problemática: 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira (RICCA, DOMINGOS, 2019). A morte súbita e precoce da maioria das empresas familiares hodiernamente é causada pela falta de qualificação específica de seus funcionários, principalmente no processo sucessório. O fato é ocasionado devido ao desejo dos empresários de colocar membros da família no controle. O herdeiro será um sucessor qualificado, à medida que haja o direcionamento de sua formação profissional, além de avaliações periódicas de performance para mensurar e orientar seu desenvolvimento (RICCA, DOMINGOS, 2019). É a visão patrimonialista que provoca as grandes inconsistências da empresa familiar: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores. (J. Sérgio R. C. Gonçalves, 2000).

O patriarca deve saber separar os negócios das relações familiares. Para evitar prejuízos e até mesmo a falência, o apropriado é a seleção minuciosa de um profissional capacitado para ocupar tal função na empresa.

Aplicando DO para solucionar este impasse estão as ferramentas do laboratório da sensibilidade e o processo de melhoria contínua, que é a base do método estudado, utilizando da ferramenta do laboratório com objetivo de melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal ente os entes da família atuantes na organização, e se planejando desde cedo, para que em um processo de melhoria constante, o sucessor seja preparado desde pequeno no intuito de no momento sucessório encontre menores barreiras ao assumir o controle da organização.

O DO tem como ideia primordial a consistência existente em uma mudança planejada (Chiavenato, 2003). Ou seja, se durante o processo sucessório os membros da empresa se planejarem a probabilidade de se alcançar o sucesso alavanca positivamente, já que tanta empresa quanto equipe se encontram preparados para as mudanças que ocorrerem durante e após a transição do fundador para o novo líder, e também preparados para lidar com as inovações que podem ser apresentadas devido a nova liderança.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÕES

Não existe um padrão para garantir o sucesso desse processo, mas encará-lo como uma mudança organizacional é o primeiro passo para passar pela mudança, já que a teoria do Desenvolvimento Organizacional foi criada para orientar os gestores a se adaptarem à mudança, sabendo-se que a empresa que não muda e se adapta a novas culturas perde competitividade e mercado e acaba fechando.

Problematizar a sucessão é algo que atrasa as empresas e que pode ocasionar sérios problemas para a mesma, com o atraso as organizações tendem a regredir, mas com as próximas gerações é nítido que a era da informação vem trazer um melhor entendimento de assuntos como gestão e inovações tecnológicas, o que se bem organizado só trará benefícios com as próximas trocas de gestor.

Concluimos que a utilização a Teoria de Desenvolvimento Organizacional pode solucionar as barreiras encontradas, diante das dificuldades enfrentadas no processo sucessório nas empresas familiares, pois este incentiva estruturas organizacionais que estimulam a atividade inovadora e se adaptam às circunstâncias de mudança. Durante um processo sucessório dentro de uma empresa familiar é imprescindível poder de inovação, já que a empresa terá um novo líder, com novas ideias, técnicas e com uma nova visão tecnológica. Uma empresa que não está aberta a mudanças corre vários riscos durante esse processo, já que o mesmo pode dar novos rumos a empresa.

6. REFERÊNCIAS

- ANTONIALI, L. M.** (1998). Problemas de sucessão e a sobrevivência. III SEMEAD, 11.
- BERNHOEFT, R.** (1991). Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel
- BRÊTAS, E. C., SOARES, E. D., & BRANDÃO, R. K.** (2011). A Perspectiva das Empresas Familiares no Processo de Transição para Seus Sucessores na Cidade de Lajinha/mg. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 12.
- CHIAVENATO, I.** (2003). Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual - Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I.** (2011). Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier.
- ESTOL, K. M., & FERREIRA, M. C.** (29 de 03 de 2005). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. Scielo, p. 10.
- FERRARI, G. M.** (2014). Empresa familiar: O Desafio da Sucessão. Pindamonhangaba-SP: FUNVIC, 32.
- FREIRE, P., SOARES, A., NAKAYAMA, M., & SPANHOL, F.** (2010). Processo de sucessão em uma empresa familiar: gestão do conhecimento superando a resistência às mudanças organizacionais. JISTEM - Jornal de Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia (Online), 7 (3), 713-736.
- GIL, ANTONIO CARLOS.** (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas. (pág.41 a 42).
- GONÇALVES, J. S.** (2000). As empresas familiares no brasil. RAE - Revista de Administração de Empresas.
- LONGENECKER, JUSTIN G.; MOORE, CARLOS W.; PETTY, J. WILLIAM** (1997). Administração de pequenas empresas. Título original: Small Business Management - An Entrepreneurial Emphasis. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sindney Stancatti; revisão técnica Roberto Luís Margatho Glingani. - São Paulo: Makron Books.
- MOTTA, F. C. P. & VASCONCELOS, I. G.** (2010). Teoria geral da administração. – 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning.
- OLIVEIRA, A., & SANTOS, S.** (2016). Empresas familiares no brasil. 5.
- PRODANOV, C. C.** (2013) Metodologia do trabalho científico. Novo Hamburgo: Feevale.
- RICCA, DOMINGOS.** (2019). O processo sucessório e a gestão do conhecimento. Revista Abigraf.
- SEBRAE,** (2019) Empresas familiar. Metas.



SEBRAE. (2017). Empresas familiares. Metas.

SILVA, R. O. (2013). Teorias da administração. – 3. Ed. São Paulo: Person Education do Brasil.