

GESTÃO FAMILIAR. PREOCUPAÇÕES BÁSICAS PARA A SUCESSÃO: um estudo na empresa Hidromar

Amanda de Oliveira
Hélio Marques da Silva Junior
Lucas Pessini Pinto
Paula Priscila Silva¹

Orientador: Prof. Ms. Carlos Bruno Bettarello

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar um estudo sobre a sucessão das empresas familiares e conhecer as vantagens e desvantagens da gestão familiar. O trabalho teve como base a empresa Hidromar, onde foi realizado um estudo aprofundado, sabendo desde o começo, quando ainda não eram destaque em Franca até os dias de hoje. O estudo nessa empresa foi muito importante para finalizar e concretizar que uma empresa familiar enfrenta várias dificuldades. Apesar da empresa Hidromar ainda estar no seu primeiro estágio de administração, pensando no futuro, é de suma importância a parcial profissionalização, para que os herdeiros estejam preparados para assumir os seus lugares. A preocupação é a falência das empresas familiares, muitas vezes por ausência da busca de ferramentas eficazes que possam ajudar a prolongar a vida dessas organizações. Para tanto, os procedimentos metodológicos aqui implementados são de forma descritiva e explicativa, pois foi aplicado um questionário à empresa abordada, buscando identificar quais seriam as propostas e ou planos dos sócios. Paralelamente, uma pesquisa bibliográfica foi fundamental vinculada ao ponto de vista obtido através da pesquisa na empresa, através de entrevistas semiestruturadas, com os sócios da empresa Hidromar.

Palavras-chave: empresa familiar; sucessão; profissionalização.

Introdução

Nas empresas familiares manter o controle no momento da tomada de decisões envolve uma grande complexidade, pois nessa modalidade de organização identifica-se o lado afetivo do tomador de decisões, o que pode dar outro rumo à decisão a ser tomada. A questão da cultura da família também tem forte influência dentro da organização e saber separar a gestão empresarial da cultura familiar pode fazer com que a empresa tenha uma perenidade mais alongada.

Dentro desse cenário é importante que a organização seja remodelada a cada novo acontecimento, não deixando que conflitos atrapalhem o desenvolvimento da empresa. Ir preparando a geração sucessora é de suma

¹ Alunos regularmente matriculados no 7º semestre do Curso de Administração de Empresas - noturno - do *Uni-Facef Centro Universitário de Franca*.

importância, pois é no momento da sucessão que muitas empresas familiares poderão ver o declínio ou até mesmo o fim do patrimônio construído. Então é preciso que o filho ou o sucessor, esteja preparado para assumir o lugar do pai, ou parente, observando se o mesmo é capaz de levar á frente os negócios da família, evitando percalços inesperados.

Por isso, torna-se um grande desafio o processo sucessório nas empresas, por tratar-se de um acontecimento longo e inevitável, mesmo que possa atingir diretamente a estrutura da organização.

Apresenta-se a história da empresa Hidromar, organização essa que ainda não experimentou ou esteja passando pelo doloroso processo da sucessão.

Afim de compreender se será necessária a profissionalização antes da passagem ao sucessor da segunda geração, aplicou-se um questionário onde pode ser notado o modo como a empresa lida com o tema abordado neste estudo.

1 Metodologia da pesquisa

Foram coletados conceitos teóricos a nível de literaturas existentes, cujas, estão identificadas nas referências bibliográficas, assim como o questionário aplicado na empresa R.A. Produtos Hidráulicos LTDA. (Hidromar).

2 Empresa Familiar

2.1 Empresa

Em um primeiro momento, é importante abordar os conceitos de empresa e família, para posteriormente obter conhecimentos mais amplos de sua composição: a empresa familiar, que será apresentado em outro tópico, mantendo um contexto específico.

Chiavenato (1994) propõe que as empresas constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram. O autor ainda afirma que as empresas podem assumir diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. Existem empresas dos mais diversos ramos de atividade e utilizando diferentes tecnologias para produzir bens

ou serviços dos mais variados tipos e que são vendidos e distribuídos de maneiras diferentes para os mais diversos consumidores.

Em sua obra, Chiavenato (1994) aborda que as empresas são como classes de organizações, em que na moderna sociedade em que vivemos quase todo o processo produtivo é realizado dentro dessas organizações. O homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos de que necessita etc.

Os fatores de produção têm sido apontados genericamente em todo o processo produtivo como sendo: natureza, capital e trabalho. A natureza fornece os materiais e matérias-primas que deverão ser processados e transformados em produtos ou em serviços prestados. O capital proporciona os meios de pagamento para a aquisição ou obtenção dos materiais e matérias-primas necessários e para a remuneração da mão-de-obra empregada. O trabalho representa a intervenção humana ou física realizada sobre os materiais e matérias-primas para a sua conversão em produtos acabados ou serviços prestados (CHIAVENATO, 1994).

2.1.2 Família

O termo família está relacionado a uma constituição ou estrutura entre pessoas que busca por crescimento de identidade social, passando por mudanças constantes como forma de desenvolver a socialização na sociedade, com o objetivo de implantar valores e princípios, passando de geração para geração.

Segundo Rocha (1991, *apud* CARVALHO, 1994), a família é o “lócus” de constituição de sujeitos psicológicos e só pode ser entendida como uma instituição socialmente construída e historicamente determinada. Dessa forma, pode-se observar que há grande relação entre o social e a família.

Codo (1985, *apud* CARVALHO, 1994), relata que a família é a formadora da nossa primeira identidade social. Ela é o primeiro “nós” quem aprendemos a nos referir.

Entre todos os grupos humanos, a família desempenha um papel primordial na transmissão tanto da cultura como da força de trabalho, presidindo, assim os processos fundamentais do desenvolvimento e da continuidade psíquica entre as gerações. Toda a família se inicia com uma união, que é a matriz, o embrião. Assim é comparado o termo matriz, advindo da esfera familiar com o termo que é muito utilizado na área empresarial, o conceito de matriz e filial referindo à sucessão pela qual os estabelecimentos foram

instalados e também referindo à localização, concentração de poder destas instituições (CARVALHO, 1994).

As famílias que tem posses, bens e que por isto tem condições de construir uma empresa, ou até mesmo aquelas famílias que partem para um novo empreendimento, são sustentadas pelos seus próprios membros familiares. Estas, podemos nomear de Empresas Familiares, tópico abordado a seguir.

2.2.2 Empresa Familiar

O crescente e envolvente processo da globalização exige das empresas maior preparação e suporte suficiente para sua sobrevivência em um ambiente competitivo que está cercado de mudanças.

Os desafios do mundo globalizado requerem das organizações ajustes necessários tendo em vista sua sobrevivência. O mercado mais dinâmico e competitivo impõe a inovação, criatividade, eficácia, superação como a melhor maneira de gerenciar e administrar seus negócios (CINTRA, SOUZA, CARRIJO, 2009).

Nesse sentido, quando se consulta a literatura especializada, percebe-se, por exemplo, de acordo com Lethbridge (1997 *apud* RICCA, 2007), que em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB. Essas estimativas são enquadradas como muito conservadoras, uma vez que o Brasil apresenta entre seis e oito milhões de empresas, 90% das quais são empresas familiares.

A empresa familiar é aquela que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador (MOEHLECKE, 1994).

Portanto, na empresa familiar já está previamente determinado, quem irá assumir o comando, quando o atual dirigente deixar o poder, tendo este ou não qualificação necessária que exige o cargo. A função de dirigente se dá exclusivamente por fator hereditário e não por merecimento (MOEHLECKE, 1994).

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades

relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado (RICCA, 2007). Além dessa preocupação, a falta de conhecimento da segunda geração pode intervir de forma negativa nos negócios, como já citado nesse tópico.

A construção, o crescimento, o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa familiar de forma sucinta, partem de pré-requisitos indispensáveis para o seu sucesso, pois em sua fase inicial, esse tipo de empresa é marcada pela garra e visão de mercado que o fundador possui (FLORIANI, 2002; LODI, 1998; SULL, 2003 *apud* VIANA; CENTURION, 2013). Desse modo, o perfil e as crenças do fundador acabam passando para seus gestores e funcionários iniciando assim, a chamada cultura organizacional.

Dentro de uma sequência nas organizações familiares, o fundador tem como objetivo principal crescer, expandir e solidificar seus negócios, e com o passar do tempo, é importante que seus herdeiros ocupem tal atividade dentro da empresa, na qual podemos chamar de sucessão, tópico apresentado na sequência.

3 Sucessão

Quando surge a necessidade de troca de comando, por alguma circunstância, seja ela por exemplo, aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa geralmente atravessará um processo de transição. Tal período pode ou não ser problemático, tudo dependerá da conscientização dos comandados com o novo perfil, ou mesmo conservador, a forma que será absorvido o novo critério de gestão. Esse é um momento crítico, pois se o processo não for bem conduzido, a empresa pode ter de ser vendida ou até fechar (JORDÃO, 2011).

Lodi (1998) apresenta a pergunta: por que as empresas familiares falem? E em seguida têm-se os seguintes resultados:

- A família não estava preparada para entender a empresa;
- A atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio;
- O fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos;
- A profissionalização descaracterizou a empresa familiar;

- Após a idade de ouro do fundador, não se consegue uma reorganização satisfatória;
- Na última fase da vida, o fundador deixou a sua crise existencial dilacerar a organização;
- Não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre quais os pretendentes deve assumir.
- A rivalidade entre os irmãos desorienta os profissionais.

As ponderações acima mostram o complexo programa de sucessão, cujo, fica latente a delicadeza e complexidade da gestão da firma familiar. O autor (LODI, 1998) se mostra convencido de que é mais difícil a administração da empresa familiar do que a de uma empresa já profissionalizada ou a de uma subsidiária de multinacional. Os administradores das firmas familiares bem sucedidas estão por isso mesmo muito mais imbuídos na cultura da sociedade brasileira e no da comunidade administrativa (LODI, 1998).

Quando a sucessão se faz necessária, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento. Alguns presidentes sentem aguda crise de identidade pessoal no momento de se retirar (LODI, 1998).

Lodi (1998), ainda acha importante que o filho tem, no processo sucessório, a responsabilidade de não aguçar a crise existencial de seu pai e de ajudá-lo a receber a velhice. Deve buscar ajuda de outras pessoas em que o pai confia quando estiver em dúvidas. O sucessor deve ajudar na busca de uma retirada estratégica e honrosa. Se há um axioma que resume o comportamento do filho, este é a velha norma bíblica: honre o seu pai.

O comprometimento com o êxito dos sucessores e o comprometimento deles para com os diretores que estão abrindo mão de seus cargos é um ingrediente essencial para se passar o comando. Um comprometimento possibilita o fluxo livre de comunicação, uma partilha e uma compreensão dos valores. Sem ele, o esforço talvez nunca se concretize. Como passar a direção da empresa a outro sem fazer pressões e estabelecer um padrão recíproco de comportamento e comprometimento.

Comprometimento necessário pelo atual proprietário e sucessores, de acordo com o autor:

Proprietário Atual: Comunicar metas; estrutura de tempo; abrir mão/ desenvolver alternativas pessoais; trazer “outros” importantes para o grupo; dar feedback positivo.

Sucessores: Comunicar objetivos; aprender como a empresa funciona; comprometimento mental; desenvolver um plano (por escrito) para o futuro.

Para que a sucessão de lideranças não seja traumática, nem traga prejuízos para a empresa, é necessário investir num programa de capacitação de sucessores. Contudo, o programa de capacitação só será eficaz se for planejado e se todos tiverem consciência de sua importância. Planejar a sucessão da empresa é garantir sua continuidade (JORDÃO, 2011).

A Autora listou algumas dicas importantes com relação à empresa familiar e ao processo de sucessão, veja:

- Toda empresa familiar deve prever quem tem condições de assumir a gestão da empresa, em caso de impedimento do gestor principal.
- Herdeiros da empresa que tenham interesse em assumir os negócios devem estar preparados. Conhecimentos teóricos e exercícios práticos são fundamentais.
- Mesmo tendo um herdeiro sucessor, a empresa deve preparar seus colaboradores e ter um colaborador-chave, que esteja pronto para tocar a empresa a qualquer momento e/ou ajudar na transição da sucessão.
- Todos devem estar comprometidos com a perpetuação da empresa.
- A empresa deve estar acima de interesses pessoais.

Jordão (2011) finaliza dizendo que os processos sucessórios envolvem a família, a propriedade e a administração. Quando bem elaborado, possibilita a perpetuação da organização.

4 Vantagens e desvantagens da gestão familiar

A empresa familiar é uma produtora importante para a economia de determinada localidade. Para que essas organizações consigam ter sucesso, se

mantendo no mercado e buscando por crescimentos, é importante a boa gestão para possibilitar uma visão ampla da empresa, podendo assim tomar devidas decisões, além da boa organização, trazendo consequências positivas ao empreendimento. Porém, na gestão familiar, é possível encontrar suas vantagens e desvantagens.

O acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados exige o incremento da profissionalização, é necessário para empresas de qualquer porte.

Apoio Empresarial, a fim de caracterizar melhor a gestão familiar, traz em seu site algumas das principais características deste tipo de empresa, classificando-as como pontos fortes e fracos:

Pontos fortes:

- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência.
- Estrutura administrativa e operacional " enxuta".
- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família.
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado.
- Organização interna leal e dedicada.
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares.
- A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa.
- Grupo interessado e unido em torno do fundador.
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua.
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Pontos fracos:

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro.

- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa.
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade.
- Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa (SEBRAE, 2012).

Bernhoeft e Gallo (2003, *apud* BENETTI, 2012) conclui que como família empresária, ela deve trabalhar, de forma razoavelmente estruturada, lembrando sempre o fato de que ela é na sua origem uma família. Mas ao mesmo tempo esta família detém a propriedade que estabelece vínculos societários com interesses através do capital.

Para finalizar, a empresa familiar necessita de uma estrutura adequada para se manter diante da competitividade. Para tanto, elas passam por dificuldades, das quais foram apresentadas no capítulo anterior. Neste sentido, é importante a ação adequada da gestão para este tipo de negócio, para que possam procurar por soluções, minimizando prejuízos e problemas existentes na empresa.

5 Hidromar

5.1 História

A empresa R.A PRODUTOS HIDRAULICOS LTDA – HIDROMAR se caracteriza como uma empresa familiar que surgiu em 1990 na cidade de

Franca/SP, em uma conversa entre dois cunhados Ozaris Roberto José de Oliveira e Alair Rodrigues de Freitas que resolveram montar uma pequena loja situada na Avenida Santa Cruz de apenas 15 m², para trabalhar com produtos hidráulicos e elétricos.

Em 1997 se instalaram na Av. Major Nicácio e passaram a ser destaque em Franca e Região. No ano de 2007 concretizaram mais um sonho inaugurando a filial, situada na Av. Chico Júlio. Com o tempo, a necessidade de ampliar os ramos da construção civil estava nítida, com muito comprometimento e seriedade os sócios optaram em comprar um prédio desativado que pertencia a uma grande rede de supermercados, de aproximadamente 15.000 m². Atualmente, além de grande diversidade em produtos Hidráulicos e Elétricos, a Hidromar atua também nos setores de aquecimento solar, ferramentas, climatização, equipamentos de segurança eletrônica, automação comercial e residencial, um amplo departamento de iluminação decorativa e acabamentos, contabilizando um estoque com aproximadamente 23 mil itens.

Ao todo, a empresa possui 180 funcionários que são preparados e orientados para atender o cliente da melhor maneira possível, com disposição e bom humor, dessa forma, são qualificados e aptos para lidar com as diversas situações apresentadas no dia a dia, enaltecendo assim a missão e os valores da empresa.

5.2 Missão

“Ser a empresa com uma equipe comprometida em proporcionar a realização dos sonhos dos clientes, através da excelência na comercialização de produtos e serviços, valorizando o relacionamento com os colaboradores, visando o bem estar social”.

5.3 Valores da empresa

- Excelência no atendimento.
- Qualidade em produtos e serviços.
- Investimento em treinamento dos funcionários.
- Comprometimento do funcionário pela iniciativa pessoal e valorização do quadro efetivo.

- Honestidade e integridade em todos os sentidos.

5.4 A Hidromar e a preparação para a sucessão

A Hidromar é considerada uma empresa jovem, pois esta no mercado há 21 anos. Como toda empresa, deseja crescer e expandir nos negócios, é nessa concepção de pensamento que estão se preparando e se estruturando para uma boa sucessão.

Acompanhando a rotina de trabalho da empresa, percebe-se que não existe o melhor cargo para os filhos, e sim para aqueles que estão preparados. Os filhos são tratados como funcionários da empresa, com registro na carteira, cumprimento de horários e metas, pois consideram que rotinas fazem os filhos crescerem e terem responsabilidade para que possam futuramente tomar decisões sobre alguns assuntos relacionados à administração da empresa.

Os sócios não acreditam totalmente quando alguns gestores dizem que para ter uma sucessão de sucesso, os filhos devem trabalhar em outras empresas, para depois começarem a trabalhar na empresa dos pais. Eles defendem que cada um segue a profissão que se identifica mais, todavia não impedem seus filhos de seguir carreira fora da empresa e relataram também que nunca vão obrigar ou proibir de tomarem decisões sobre a carreira profissional de seus filhos. Podemos ver que os futuros sucessores são subordinados a pessoas com mais conhecimentos do que eles, onde podem aprender com os mesmos.

O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando esta próxima à sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento (LODI, 1993, p.21).

5.5 Analisando os pontos difíceis e fáceis do processo de sucessão da Hidromar.

5.5.1 Obstruidores:

- Por ser uma sociedade e possuir muitos sucessores, acabam acontecendo algumas controversas e opiniões diferentes.

- Por ser uma empresa nova, com apenas 21 anos possui muitas culturas de empresa familiar que acabam atrapalhando o crescimento da empresa.
- Futuros sucessores não terem experiência suficiente para administrar.

5.5.2 Facilitadores:

- Todos os filhos estão com o mesmo intuito de sempre querer que a empresa se desenvolva e cresça da melhor forma possível;
- Todos os filhos sabem se comportar como um funcionário da empresa, tendo conhecimento regras e horários que devem ser cumpridos por todos da empresa Hidromar;
- Cada filho tem a consciência, do porque começar pelas tarefas mais fáceis e não por cargos gerenciais;
- A profissionalização e interesse dos sucessores têm aumentado.

Considerações finais

Como comentado ao longo do artigo, as grandes preocupações estão em relação à sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. Essas empresas enfrentam desafios advindos de novos modelos estratégicos de gestão, e, será necessário que as mesmas estejam preparadas para o enfrentamento dessas mudanças acontecendo quanto ao perfil gestor.

Uma das ferramentas citadas que as empresas do ramo familiar podem utilizar para garantir uma maior sobrevivência e sucesso nos negócios é a profissionalização de seus herdeiros e possíveis sucessores.

Com o estudo de campo que foi realizado na empresa Hidromar, através de um questionário respondido pelos sócios, foi possível perceber qual a gestão da empresa e como eles encaram os desafios que as empresas familiares se deparam ao longo do tempo de sua existência. Por se tratar de uma empresa jovem, que está no mercado a pouco mais de 20 anos, detecta-se que ela está na primeira geração de administradores. Os diretores ainda não sabem quem serão seus

sucessores e qual será o futuro da empresa com relação à sucessão, mas seus filhos trabalham na empresa e eles priorizam isso. Observou-se que os mesmos buscam uma aprendizagem com os funcionários de base, que são os que estão ali há mais tempo e tem mais conhecimento da empresa. Destacam que isso é muito importante para que os filhos (possíveis sucessores) aprendam e possam tomar decisões com eficácia e eficiência na empresa.

Segundo o autor neste parágrafo citado, na empresa familiar já está previamente determinado quem irá assumir o comando, quando o atual dirigente deixar o poder, tendo este ou não qualificação necessária que exige o cargo. A função de dirigente se dá exclusivamente por fator hereditário e não por merecimento (MOEHLECKE, 1994).

Concluiu-se que para a empresa familiar se manter no mercado, ela vai necessitar de uma estrutura adequada e uma boa gestão. O objetivo do fundador é crescer e solidificar seus empreendimentos, e com o passar dos anos, é de suma importância que seus herdeiros ocupem seu lugar dentro da empresa, a qual é chamada de sucessão.

Referências

BENETTI, Tiago. *Governança Corporativa: Um estudo de caso em uma empresa familiar*. 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/727/GovernanC3A7a20Corporativa20Um20estudo20de20caso20em20uma20empresa20familiar20-20Tiago20Benetti.pdf?sequence=1>> Acesso em: 17 Abr 2013.

CARVALHO, Karine Winter de. *Empresa Familiar: duas faces de uma mesma moeda*. São Leopoldo: Unisinos, 1994.

CENTURION, Júnior de Andrade; VIANA, José Jair Soares. *Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf> Acesso em: 20 mar 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CINTRA, Camila Freitas; SOUZA, Juliana Aparecida; CARRIJO, Rogério Messias. *A gestão de MPME's na cidade de Franca e a efetividade das políticas públicas*. Franca: Uni-Facef, 2009.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUÊS, Leonel Cezar. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/leonel/10.pdf>> Acesso em 28 Mar 2013.

JORDAO, Sonia. *O processo de sucessão nas empresas familiares*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-processo-de-sucessao-nas-empresas-familiares/51153/>> Acesso em: 28 Mar 2013.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOEHLECKE, Luís Eduardo. *Empresa Familiar*. São Leopoldo: Unisinos, 1994.

OLIVEIRA, Sheila Fernandes Pimenta e. *Estrutura e formatação de trabalhos acadêmicos: compilação e discussão das normas da ABNT*. 2. ed. Franca (SP), 2010. 45 p.

SEBRAE. *Pontos fortes e fracos – Empresa Familiar*. Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp> Acesso em: 03 Abr 2013.

RICCA, Domingos. *Sucessão na Empresa Familiar*. Disponível em: >http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Odl_wgTi_JIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=sucess%C3%A3o+em+empresa+familiar&ots=i9ZHbM75H4&sig=Lfs1F7mWLnvmV6N5irNelGtQ6YQ> Acesso em: 24 mar 2013.