



A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Dhienifer Alana Ferreira da Silva¹
Jaqueline da Silva Marques²

RESUMO

O artigo possui como objetivo principal identificar na literatura as principais dificuldades que as empresas da tipologia familiar enfrentam no desenvolvimento da organização, analisando as influências dos familiares na gestão organizacional, focando no processo de profissionalização. A profissionalização do negócio é uma das maneiras que levam a gestão familiar ou qualquer outro tipo ao desenvolvimento mais eficiente e sem barreiras que possam prejudicar o seu futuro. O tema foi escolhido com o intuito de demonstrar como o processo de profissionalização pode trazer resultados de maneira rápida e eficaz, trazendo um melhor desenvolvimento no mercado econômico e competitivo contribuindo para a literatura da administração familiar. O principal método de estudo realizado para a estruturação do trabalho foram pesquisas bibliográficas em fontes de pesquisa confiáveis como *Spell*, *SciELO* e Google Acadêmico utilizando pesquisas qualitativas em artigos científicos avaliados dos níveis A2 ao B3. Os principais resultados encontrados diante do estudo demonstram como o processo de profissionalização pode auxiliar na educação profissional de membros de uma família empresária melhorando em sua gestão e planejamento estratégico tendo uma separação correta e quando necessário uma ligação de interdependência das dimensões família, propriedade e empresa.

Palavras-chaves: Empresa. Família. Profissionalização.

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo principal identificar en la literatura las principales dificultades que las empresas de la tipología familiar enfrenta en el desarrollo de la organización, analizando las influencias de los familiares en la gestión organizacional, enfocándose en el proceso de profesionalización. La profesionalización del negocio es una de las maneras que conducen a la gestión familiar o cualquier otro tipo al desarrollo más eficiente y sin barreras que puedan perjudicar su futuro. El tema fue escogido con el fin de demostrar cómo el proceso de profesionalización puede traer resultados de manera rápida y eficaz, trayendo un mejor desarrollo en el mercado económico y competitivo contribuyendo a la literatura de la administración familiar. El principal método de estudio realizado para la estructuración del trabajo fueron investigaciones bibliográficas en fuentes de investigación confiables como *Spell*, *SciELO* y Google Acadêmico utilizando investigaciones cualitativas en artículos científicos evaluados de los niveles A2 al B3. Los principales resultados encontrados ante el estudio demuestran cómo el proceso de profesionalización puede auxiliar en la educación profesional de miembros de una familia empresarial mejorando en su gestión y planificación estratégica teniendo una separación correcta y cuando sea necesario una conexión de interdependencia de las dimensiones familia, propiedad y empresa.

Palabras claves: Empresa. Familia. Profesionalización.



INTRODUÇÃO

O surgimento das empresas familiares no Brasil vem crescendo nos últimos anos, embora esse grande aparecimento na atualidade, as empresas dessa tipologia tiveram sua existência há muitas décadas sendo um dos primeiros negócios ao longo da evolução da humanidade. Além disso, a experiência que se adquiriu ao longo do tempo demonstra que esse modelo de empresa vem se mostrando essencial e indispensável às economias desenvolvidas ou em desenvolvimento (OLIVEIRA, MULLER, NAKAMURA, 2000; BORGES, LESCURAS e OLIVEIRAS, 2012).

À medida que as empresas familiares vêm se desenvolvendo, os desafios tornam-se cada vez mais complexos e a necessidade de controle operacional das mesmas perde espaço para a necessidade de planejamento de médio a longo prazo, devido a isso a estrutura de gestão informal não alcança a intensidade necessária sobrecarregando os sócios da empresa (CERIBELI, MERLO e MORAIS, 2010).

Com isso o movimento de profissionalização das empresas do tipo familiar tem o intuito de criar uma estrutura administrativa que prepare a organização e seus componentes para os desafios de se tornar uma empresa maior e mais diversificada, se tornando capaz de gerenciar a complexidade essencial ao processo de desenvolvimento (CERIBELI, MERLO e MORAIS, 2010).

Normalmente os empresários dessas empresas orientam-se apenas pelos fatores econômicos, sem analisar, por exemplo, outros aspectos relevantes à sustentabilidade das empresas familiares, como a profissionalização da gestão. (BELMONTE e FREITAS, 2012).

O artigo tem como objetivo identificar na literatura os problemas que impedem o desenvolvimento das empresas familiares, analisando as influências dos familiares dentro da organização e focando no processo de profissionalização que é uma das maneiras de fazer as empresas familiares ou qualquer outro tipo conseguir seu desenvolvimento de maneira eficiente e sem problemas que possam prejudicar o futuro da mesma.

O artigo está sendo desenvolvido com o intuito de mostrar os benefícios que o processo de profissionalização pode trazer as empresas do grupo familiar, ajudando no seu processo de desenvolvimento do mercado econômico, ou seja,

Segundo Ceribeli, Merlo e Morais,

Pode-se constatar vários benefícios decorrentes indiretamente do processo de profissionalização, como redução dos estoques, negociações melhores com os fornecedores e menores custos das mercadorias vendidas, políticas de salários mais ajustadas, funcionários mais preparados, devido ao treinamento recebido, entre outros. São benefícios indiretos, pois não ocorrem com a profissionalização, mas por causa da profissionalização, já que a nova estrutura administrativa facilita a implementação de ações e práticas mais modernas de gestão, que são responsáveis pelos benefícios citados (CERIBELI, MERLO e MORAIS, p. 17, 2010).

O artigo foi desenvolvido com o intuito de demonstrar as principais dificuldades enfrentadas dentro de uma empresa que possui um ambiente familiar, posteriormente citando métodos para lidar com tais problemas, tendo como principal solução o processo de profissionalização. Tal processo pode contribuir para o conhecimento de várias pessoas que se interessem no assunto e que possam no futuro auxiliar empresas dessa tipologia a enfrentarem ou até solucionarem seus problemas de má gestão (CERIBELI, MERLO e MORAIS, p. 17, 2010).



2 REFERENCIAL TREÓRICO

2.1. Empresas familiares

As empresas familiares no Brasil correspondem cerca de 90% da quantidade de empresas que possuem registro no país, gerando aproximadamente 62% do Produto Interno Bruto (PIB) e 60% dos empregos, de acordo com dados apresentados pelo SEBRAE no ano de 2013. Essas informações mostram a importância de organizações dessa tipologia no cenário brasileiro. (ROSA, CARDOSO e MAZON, 2017).

A temática das empresas familiares e sua história estão sempre em discussão, tendo em vista o papel e a importância desse segmento empresarial para economia dos países, do que diz respeito a produção ou a produtividade. A cultura das empresa dessa tipologia e seu propósito não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos essenciais à gestão organizacional. (FREITAS e KRAI, 2010).

O interesse pela compreensão da natureza das empresas familiares tem aumentado significativamente no decorrer das últimas décadas. É perceptível o fato de que diversas pesquisas têm sido efetuadas visando desenvolver teorias, gerar conhecimento e encaminhar alternativas na tentativa de melhor compreender a dinâmica desse tipo de organização. As empresas familiares podem ser consideradas como predominante em diferentes setores de atividades e que contribui de forma importante para elementos fundamentais de ordem econômica e social, principalmente no Brasil. (BORGES, LESCURA E OLIVEIRA, 2012)

As organizações são familiares, na medida em que considera-se que a esfera da vida pública relacionada ao trabalho não é totalmente desatrelada da influência da esfera da vida privada e da experiência familiar dos indivíduos, ou seja, em um enfoque globalizado, considera-se que a vida organizacional e seus aspectos administrativos são influenciados pelo complexo e dinâmico mundo familiar (DARVEL e COLBARI, 2000).

Empresa familiar pode ser definida aquela que tenha estado ligado a uma família em pelo menos duas gerações e com uniões familiares que exerçam influências sobre as diretrizes empresarias. A relação familiar é um fator na determinação da sucessão administrativa, onde esposas e/ou filhos do atual ou antigo empresário tiverem no assento do conselho de administração. (DORNNELLEY, 1967)

Ainda pode ser caracterizadas de fato as empresas dessa tipologia a coexistência de três situações, a primeira é a empresa ser propriedade de uma família que possui posse total ou da maior parte da organização, segundo a família tem a gestão da empresa, pertencendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e políticas e por fim, a família é responsável pela administração do empreendimento com a participação de um ou mais membros do nível executivo mais alto. (GOLÇALVES, 2000).

As empresas familiares representam uma grande parcela de todas as organizações que atuam no Brasil e no mundo. Mais de 80% das empresas privadas de capital brasileiro enquadram-se nesse segmento, configurando 2/3 dos empregos quando se considera o contexto global. Esse cenário não é diferente em outros países, como os da Europa, por exemplo, como Holanda que as empresas familiares correspondem em torno de 83%. As empresas dessa tipologia é predominante na estrutura econômica em quase todos os países ocidentais. (OLIVEIRA, 1999; UHLANER, 2005; FREITAS e KRAI, 2010).

Segundo Gersick *et al* (1998) “Estima-se que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as microempresas às mundialmente conhecidas, como Wal-Mart e Fidelity Investments, Isso pode ser ilustrado pelo fato de que, entre as 500 maiores empresas listadas pela Revista Fortune, cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias”, como conseqüências as empresas familiares representam uma importante contribuição socioeconômicas para diversos países. (BELMONTE e FREITAS, 2013).



Mesmo tendo essa grande participação na economia as empresas familiares tem suas dificuldades, esses tipos de organização carrega um marca de gestão não profissional, ou seja, elas podem ter uma gestão deficitária em virtude da possibilidade dos processos de decisão não ser totalmente embasadas em questões técnicas, meritocráticos ou racionais, uma vez que os interesses e as relações familiares, como aspectos emocionais acabam que influenciando de forma direta ou indiretamente nas práticas empresariais. (BARROSO, 2013).

As empresas familiares possuem fazes, características e desafios, com demonstrado no quadro abaixo citado por Belmonte e Freitas (2013).

Quadro 01: características e desafios nas diferentes fazes das empresas familiares

FASES	CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS
Proprietário controlador	- controle por um proprietário ou um casal; - Se houver outros sócios, eles não te influência na gestão da empresa;	- atingir a capitalização - conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e do <i>stakeholders</i> ; - escolher uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte;
Sociedade entre irmãos	- dois ou mais irmãos possuem o controle de capital; - controle de posse de uma geração de irmãos	- Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários; - Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa; - Reter de lucros; - Controlar os interesses dos vários ramos da família.
Consórcio de Primos	- Muitos primos como acionistas; - Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções.	- Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas; - Criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Fonte: adaptado Gersick et al. (1998)

O envolvimento da família proprietária na empresa pode gerar familiness, esse é um importante traço distintivo que explica o comportamento estratégico das empresas familiares. A complexidade da gestão na empresa familiar é maior que na não familiar, pois existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência. As empresas administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem consequências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias (HABBERSHON e WILLIAMS, 1999).

2.2. Estilos de gestão das empresas familiares

Os valores, características, crenças influenciadas pela família fundadora tem grande impacto na criação de um empreendimento familiar, sendo necessário compreender a cultura dessas organizações. Em momentos de conflito uma má gestão pode acabar deixando o clima organizacional instável, com isso é necessário ter controle e conhecer bem a gestão que está sendo implementada na organização (ROSA, CARDOSO e MAZON, 2017).

Segundo Moreira e Bortoli (2007), *apud* Rosa, Cardoso e Mazon, (2017) existem seis características que pode determinar o estilo de gestão das empresas familiares:

- **Decisões pautadas em fatores emocionais:** Em empresas da tipologia familiar é comum que o vínculo sanguíneo possa atrapalhar nas decisões tomadas, pois em algumas circunstâncias acaba sendo difícil aplicar uma penalidade a um filho ou irmão por exemplo.



- **Dificuldade na descentralização:** com os níveis de responsabilidade direcionados aos seus fundadores, o poder de certa forma fica concentrado para cargos mais alto na empresa, o que atrapalha no momento de uma sucessão e no conflito na tomada de decisão.
- **Lealdade e dedicação como critério de recursos humanos:** a tendência de algumas empresas é das recompensas a funcionários por tempo de casa, dando aumentos de salários ou até mesmo os subindo de cargos, no entanto esse método não tem boa aplicabilidade em empresas denominadas familiares, sendo defasadas algumas áreas da organização tendo desgastes na área da produtividade.
- **Confiança mútua:** caracteriza confiança dentro de uma empresa é de extrema importância e está relacionada diretamente com a escolha dos ocupantes dos cargos de nível de responsabilidade, no entanto existe um grande erro é que as pessoas escolhidas para essas funções segue uma linha emocional e de confiabilidade o que pode causar um desempenho não muito eficaz.
- **Existências de conflitos:** dentro das empresas familiares existe um grande problema entre conflitos que acaba sendo levado há gerações, onde na maioria dos casos as ideias e opiniões não seguem a mesma linha de raciocínio.
- **Perfil do sucedido = perfil do sucessor:** um dos maiores erro cometidos pelos gestores é acreditarem que o melhor sistema de gestão a o idealizado por eles próprios, nesse sentido não há como ter uma análise minuciosa sobre o ambiente mercadológico, escolhendo um sucessor pelos simples fato de ter uma linha ideológica parecida com a sua.

Empresas dos mais diversos tipos estão sujeitas a várias ameaças ou até transformações, ocorrendo até mesmo por mudanças em legislações ocorrendo por crises econômicas ou mesmo pelo aumento da concorrência, o que pode levar a modificações do comportamento interno podendo ocorrer mudanças até mesmo na cultura organizacional (ROSA, CARDOSO e MAZON, 2017).

Com todas essas complicações na gestão das empresas familiares é necessário que a empresa esteja preparada para possíveis problemas, um desses meios é o chamado processo de profissionalização, que pode ser caracterizado com uma mudança organizacional fazendo com que se torne necessário estudar quais as características e particularidade está presente nas mudanças organizacionais (CERIBELI, MERLO e MORAIS, 2010).

Segundo Chiavenato (1996, p. 24), “Mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”.

2.3. Processo de profissionalização

À medida em que as empresas vão se desenvolvendo seus desafios vem se tornando cada vez mais complexos e a necessidade de controle perde espaço para o planejamento, com isso o processo de profissionalização nas gestões empresarias, cria-se uma estrutura administrativa preparada para enfrentar os desafios de se tornar maior e mais dinâmica, se tornando capaz de gerenciar a complexidade inerente do processo de crescimento (CERIBELI, MERLO e MORAIS, 2010).

As empresas familiares podem existir dois estilos gerencias que as caracterizam em sua gestão, a paternalista e profissional. O estilo gerencial paternalístico é marcado pelas relações hierárquicas, controle do poder e da autoridade, onde não existe confiança em membros que não tenham parentesco familiar dentro da empresa. Já no estilo profissional, como o próprio nome já diz, existe uma profissionalização na gestão da família gestora, além

de membros da família é aceito também pessoas externas para a organização auxiliando em seu desenvolvimento (LUSSIER e SONFIELD, 2004).

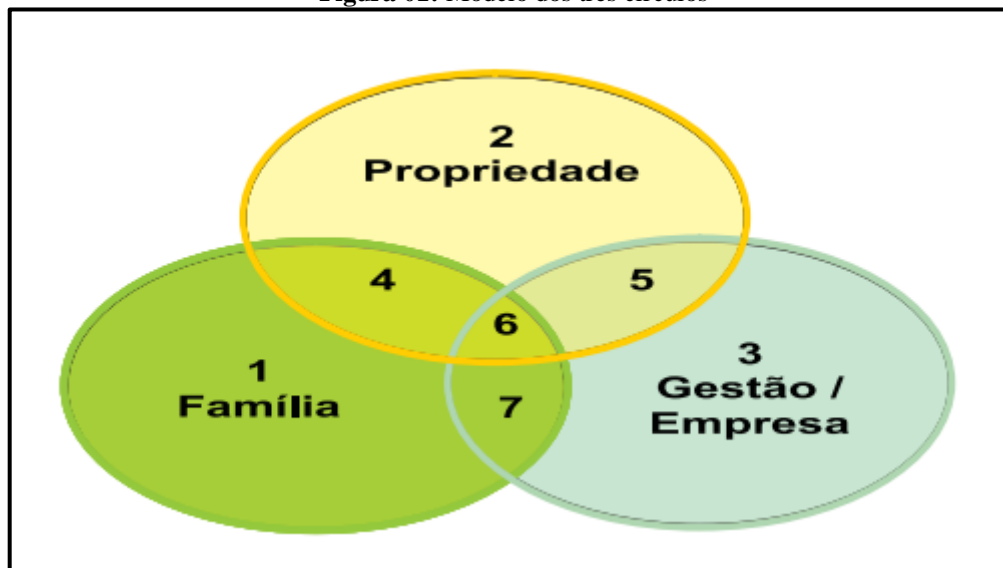
A necessidade de se profissionalizar uma empresa familiar pode-se relacionar com o avanço do estilo gerencial de uma organização, saindo de uma abordagem considerada paternalista e se orientando para uma abordagem profissional da empresa e família gestora, essa mudança é necessária para que a empresa suporte o constante processo de crescimento e sobreviva para as gerações futura (LUSSIER e SONFIELD, 2004).

Uma empresa familiar com a gestão envolta em seu fundador, geralmente tem os valores familiares e empresariais misturados, assim como os objetivos pessoais se misturam com os objetivos da empresa, com isso é necessário que a família passe por um processo de profissionalização para que consigam separar as esferas família, propriedade e gestão (CERIBELI, MERLO e MORAIS, 2010; ANDRADE, GRZYBOVSKI e LIMA, 2005).

A esfera família faz da empresa familiar uma organização um pouco peculiar composta por complexidades próprias, no qual, muitas vezes a família acaba querendo realizar objetivos próprios através da corporação até mesmo contra os interesses da empresa (TAGIURI e DAVIS, 1985; SONFIELD e LUSSIER, 2004). O tipo empresa familiar é dotada por incompatibilidades diferentes aos interesses assumidos pela família e empresa, em que de um lado encontram-se valores e políticas por outro a orientação para o mercado guiado por uma orientação instrumental, com isso o principal objetivo é conciliar o papel profissional e o familiar (OLIVEIRA, *et al.* 2009).

Para compreender as direções que uma empresa família possui Tagiuri e Davis (1985) propuseram um modelo denominado modelo dos três círculos, que trata da dinâmica entre empresa família e propriedade e sua evolução em cada uma das dimensões, sabendo separar cada uma delas ou fundir quando necessário. (OLIVEIRA, *et al.* 2009).

Figura 01: Modelo dos três círculos



Fonte: (OLIVEIRA, *et al.* 2009).

A dimensão família que se inicia no núcleo do fundador e se multiplica em cada um de seus herdeiros mostra a evolução de cada membro da família, a dimensão propriedade tem como objetivo reconhecer a influencia de cda membro da familia sobre a organização bem como suas relações tanto com as pessoas quanto com a empresa e a dimençã da empresa analisa o crescimento e evolução do negócio familiar também controlando os estágios de seu ciclo de vida (OLIVEIRA, *et al.* 2009).



A figura 01 mostra a relação e as diferenças das três dimensões enumeradas de 1 a 7: (1) familiares sem participação nas outras duas dimensões, (2) proprietários ou sócios que não são gestores e nem membros da família, (3) gestores que não são proprietário e nem familiares, (4) familiares proprietários mas que não participam da gestão da empresa, (5) proprietários que são gestores no entanto não pertence à família, (6) gestores familiares mas não proprietários e por fim o eixo (7) que são familiares, gestores e proprietários. (OLIVEIRA, *et al.* 2009).

No processo de profissionalização são necessárias alterações na estrutura da propriedade e de controle da empresa, o que provoca a reconfiguração das relações de poder da organização, podendo alterar sua estrutura com intuito de profissionalizar a família empresária para que possa separar a vida profissional e pessoal. Assim como demonstra como deve ser a verdadeira separação das dimensões pertencentes a uma empresa dessa tipologia no modelo dos três círculos proposto por Tagiuri e Davis (OLIVEIRA, *et al.* 2009; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2012). A iniciativa sobre se profissionalizar a gestão de uma empresa deve partir dos sócios e da própria família empreendedora, que deve estar ciente das mudanças necessárias que deverão realizar para tornar a gestão mais profissional (CERIBELI, MERLO e MORAIS, 2010)

3 METODOLOGIA

A metodologia empregada nesta pesquisa é composta por dados extraídos através de pesquisas bibliográficas em artigos científicos retirados nas bases de pesquisas confiáveis como SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*) e Google acadêmico, utilizando como filtro de pesquisa artigos publicados em revistas conceituadas com grau de avaliação de A2 à B3 caracterizada como uma pesquisa qualitativa. As informações são apresentadas de maneira descritiva, e tem o objetivo de aproximar o pesquisador de materiais que possam ajudar a responder à problemática da pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações familiares possuem uma importância significativa na economia brasileira e até mesmo em nível mundial. No Brasil as empresas do tipo familiar ocupam cerca de 90% das empresas registradas no país, tendo grande participação no PIB (Produto Interno Bruto) e é uma das maiores fontes de geradoras de empregos por ocuparem uma grande parcela das empresas existentes.

As empresas que são gerenciadas por famílias, mesmo contribuindo em grande parte da economia possuem diversas dificuldades que podem prejudicar seu desenvolvimento como, por exemplo, o estilo de gestão paternalístico, marcado pelas relações hierárquicas, controle do poder e da autoridade. Nessas relações a confiança é depositada inteiramente na família, ficando geralmente em sua zona de conforto sem almejar um crescimento ou se arriscar no mercado, devido a isso o processo de profissionalização é necessário para que a empresa possa se desenvolver e obter a transição do modelo paternalístico para o profissional.

Com a realização da pesquisa bibliográfica focando nas empresas familiares e seu processo de profissionalização observa-se como é necessária uma mudança na gestão dessas empresas, onde os membros das famílias precisam se profissionalizar e não misturar relações pessoais com profissionais. Diante disso o estudo ressalta como o processo de profissionalização pode auxiliar na educação profissional de membros de uma família empresária melhorando em sua gestão e planejamento estratégico tendo uma separação



correta e quando necessário uma ligação de interdependência das dimensões família, propriedade e empresa, estendendo seu ciclo de vida para as próximas gerações.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-25, 2005.

BARROSO, H. C. M. P.A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013.

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.

BORGES, A. F, *et al.* Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. **Universidade presbiteriana Mackenzie**, p, 93-121.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. de. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações & Sociedade** - Salvador, v.19 - n.61, p. 315-332 – Abr./Jun. 2012

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M.; MORAIS, F. S. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 233-250, 2010.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução à sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DONNELLEY, R. A. Empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, art. 1, p. 387-402, 2010.

GERSICK, K. E. *et al.* **Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business**, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1998.

GONÇALVES, S. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

HABBERSHON, Timothy G.; WILLIAMS, Mary L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**. 12 (1), 1–25, 1999.



LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. **American Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-102, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo decisório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. L., *et al.* A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **R. Adm. Faces Journal Belo Horizonte**, v. 10, n. 3, p. 105-122, 2009.

ROSA, D. A.; CARDOSO, R. V.; MAZON V. E. R. Gestão de empresas familiares: Uma revisão na literatura. **Revista Espacios**, v. 38, n. 13, p. 19, 2017.

SONFIELD, Matthew C.; LUSSIER, Robert N. First, second and third generation family firms: a comparison. **Family Business Review**, v. 17, n. 3, p.189- 202, Set. 2004.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2. 1985.

UHLANER, L. M. The use of the guttman scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. **Family Business Review**, v.18, n.1, 2005.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: an integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, 2007.