

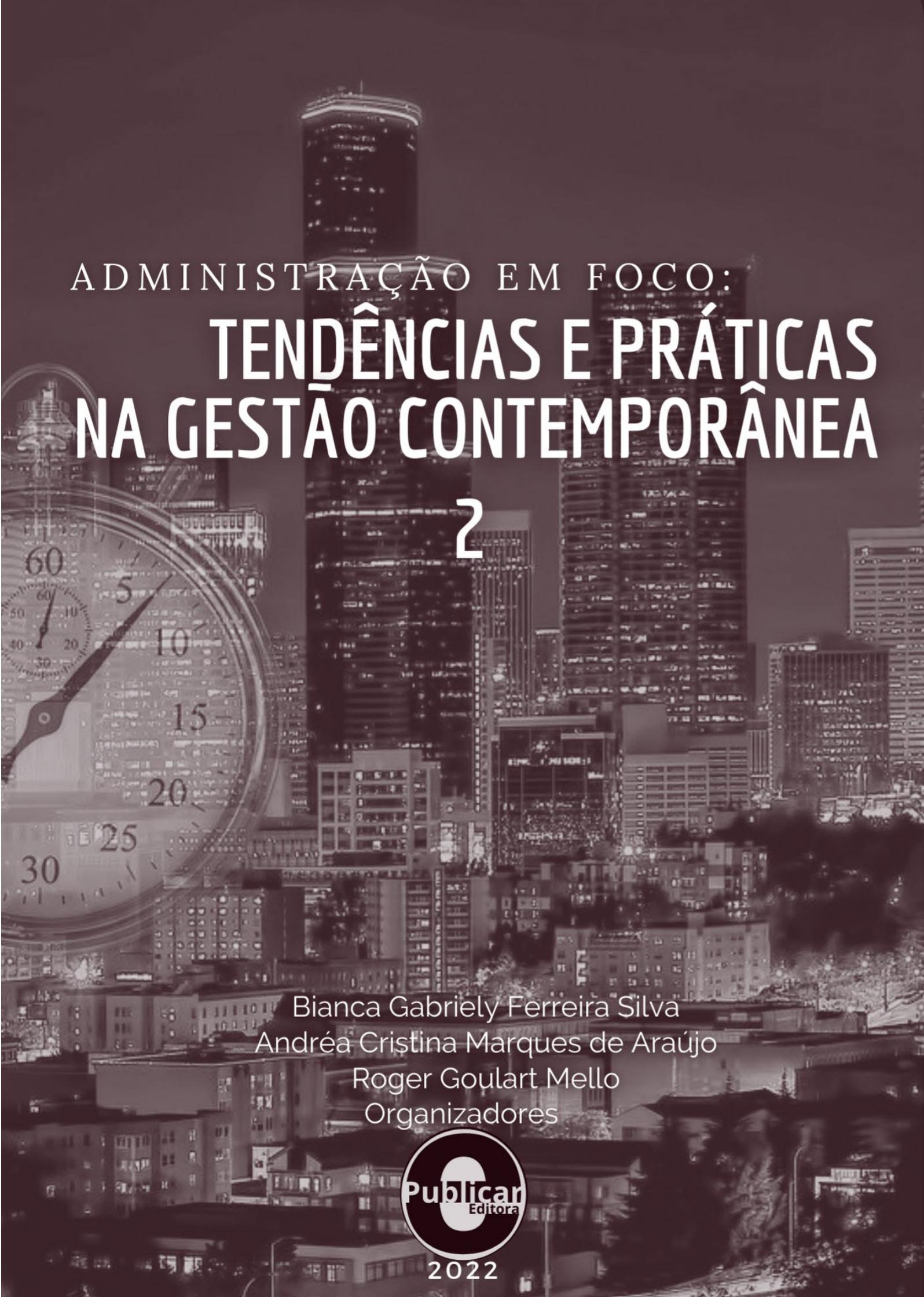
# ADMINISTRAÇÃO EM FOCO: TENDÊNCIAS E PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

## 2

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
Roger Goulart Mello  
Organizadores



2022



ADMINISTRAÇÃO EM FOCO:  
**TENDÊNCIAS E PRÁTICAS  
NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA**

2

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
Roger Goulart Mello  
Organizadores



2022

2022 by Editora e-Publicar  
Copyright © Editora e-Publicar  
Copyright do Texto © 2022 Os autores  
Copyright da Edição © 2022 Editora e-Publicar  
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar  
pelos autores

**Editora Chefe**  
Patrícia Gonçalves de Freitas  
**Editor**  
Roger Goulart Mello  
**Diagramação**  
Roger Goulart Mello  
**Projeto gráfico e Edição de Arte**  
Patrícia Gonçalves de Freitas  
**Revisão**  
Os autores

## **ADMINISTRAÇÃO EM FOCO: TENDÊNCIAS E PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA, VOLUME 2.**

Todo o conteúdo dos capítulos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

### **Conselho Editorial**

Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade Federal de Santa Catarina  
Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense  
Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia  
Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Cristiana Barcelos da Silva – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina  
Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes  
Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco  
Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Edwaldo Costa – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará  
Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense  
Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz  
Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA  
João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro



2022

Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas  
Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará  
Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes  
Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo  
Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes  
Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará  
Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista  
Rodrigo Lema Del Rio Martins - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A238 Administração em foco [livro eletrônico] : tendências e práticas na gestão contemporânea: volume 2 / Organizadores Bianca Gabriely Ferreira Silva, Andréa Cristina Marques de Araújo, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5364-047-4

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Silva, Bianca Gabriely Ferreira. II. Araújo, Andréa Cristina Marques de. III. Mello, Roger Goulart.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

**Editora e-Publicar**

Rio de Janeiro, Brasil

[contato@editorapublicar.com.br](mailto:contato@editorapublicar.com.br)

[www.editorapublicar.com.br](http://www.editorapublicar.com.br)



2022



# CAPÍTULO 3

## JOALHERIA E RELOJOARIA DIONIZIO'S À LUZ DA CARACTERIZAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO FAMILIAR

**Nathiely Santos Dionizio**  
**Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato**

### RESUMO

O objetivo principal deste trabalho consiste em realizar um estudo sobre a Joalheria e Relojoaria Dionizio's à luz da caracterização de um empreendimento familiar a partir de revisões bibliográficas com o uso de fontes secundárias como artigos, dissertações, teses, livros, dentre outros bem como com a utilização de fontes primárias como questionários e entrevistas realizadas com os agentes que atuam na gestão e com os funcionários da empresa. Esse estudo busca caracterizar uma empresa de natureza familiar, identificar as principais vantagens e desvantagens desse tipo de empreendimento, os tipos de empresas familiares além de abordar a importância do processo sucessório na continuidade e no sucesso da empresa bem como analisa a trajetória da Joalheria e Relojoaria Dionizio's, enquanto uma empresa familiar, identifica suas principais vantagens competitivas e os gargalos enfrentados por ela além de retratar o modelo de gestão responsável pela permanência dessa empresa no município de São Mateus, no estado do Espírito Santo, desde o ano de 1988. Em face ao exposto, tem-se que a Joalheria e Relojoaria Dionizio's é uma empresa familiar que apresenta algumas características como a proximidade com o poder materializado na figura do executivo responsável, a relação de reciprocidade entre os funcionários e os membros da família pautada na confiança e na lealdade de ambas as partes, a dependência financeira da família em relação à empresa, a presença de “funcionários” movidos, sobretudo, pela garantia de um emprego e a existência de conflitos familiares que interferem no funcionamento da empresa em estudo.

**PALAVRAS-CHAVES:** Empresa Familiar; Joalheria e Relojoaria Dionizio's.

### INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho consiste em realizar um estudo sobre a Joalheria e Relojoaria Dionizio's à luz da caracterização de um empreendimento familiar a partir de revisões bibliográficas com o uso de fontes secundárias como artigos, dissertações, teses, livros, dentre outros bem como com a utilização de fontes primárias como questionários e entrevistas realizadas com os agentes que atuam na gestão e com os funcionários da empresa.

Na primeira parte deste estudo busca-se caracterizar uma empresa de natureza familiar a partir de definições expressas no pensamento de diferentes autores, da identificação das principais vantagens e desvantagens desse tipo de empreendimento, dos tipos de empresas familiares além de se abordar o processo sucessório, tendo em vista a sua relevância para a



continuidade da empresa e a necessidade de um planejamento sucessório que garanta o sucesso empresarial.

Na segunda parte desse trabalho analisa-se a trajetória da Joalheria e Relojoaria Dionizio's, desde o seu surgimento até os dias atuais, enquanto uma empresa familiar em consonância com o arcabouço teórico abordado na seção anterior, bem como se identifica as principais vantagens competitivas e as dificuldades enfrentadas por ela e o modelo de gestão responsável pela permanência dessa empresa no município de São Mateus, no estado do Espírito Santo, desde o ano de 1988.

Diante das abordagens realizadas, é possível constatar que a Joalheria e Relojoaria Dionizio's é uma empresa familiar que apresenta algumas características que a define, merecendo destaque, por um lado, a proximidade com o executivo responsável pelas tomadas de decisões na empresa, a relação de reciprocidade que existe entre os funcionários e os membros da família pautada na confiança e na lealdade de ambas as partes e por outro lado, a dependência financeira da família em relação à empresa, a presença de “funcionários” acomodados com a garantia de um emprego e a existência de conflitos familiares que interferem no funcionamento da empresa em estudo.

## **A EMPRESA FAMILIAR: CARACTERIZAÇÃO E SUCESSÕES**

### **Surgimento e definições**

Na antiguidade, o núcleo familiar deu origem aos segmentos sociais que se desenvolveram até a formação da sociedade e a constituição das empresas. Com isso, observa-se que o surgimento das empresas está atrelado a um vínculo familiar, de forma que é importante compreender a dinâmica entre as famílias e as empresas, suas interações e como se manifestam as práticas de gestão e de desempenho econômico no interior das organizações empresariais.

Diante disso, a compreensão da empresa familiar demanda a caracterização da empresa propriamente dita. Segundo o jurista espanhol Manuel Broseta Pont, "a empresa é uma organização de capital e trabalho destinada à produção ou mediação de bens e serviços no mercado." (PONT, 1994).

Diferente dos Estados Unidos, cuja formação das empresas ocorre por mecanismos de financiamentos via bolsa de valores e como resultado da pulverização do capital, no Brasil, por questões culturais, de origem portuguesa e italiana, o apego à propriedade fez com que as empresas se desenvolvessem com capital próprio ou com financiamentos obtidos mediante altas



taxas de juros. O Brasil, até a abertura da sua economia no início da década de 90, as empresas familiares foram responsáveis pela construção da economia nacional e representavam quase a totalidade das organizações privadas ativas. Após esse período houve a entrada de multinacionais e de grandes conglomerados empresariais no país, o que exigiu um processo de profissionalização por parte das empresas familiares. (GONÇALVEZ, 2000)

De acordo com o SEBRAE (2016), a presença de familiares no funcionamento das empresas é vista como uma estratégia para a redução de custos e, ao mesmo tempo, garante um funcionário comprometido com o alcance dos objetivos da organização. Isso ocorre porque, na maioria das vezes, o fundador da empresa entende que o familiar não vai exigir o rigor da lei no que se refere a salários e aos limites de horários, e irá se dedicar ao máximo para que a família prospere. No entanto, essa perspectiva pode gerar conflito devido à incompatibilidade de interesses.

No Brasil, as empresas são chamadas familiares quando os membros de uma família possuem o controle pela propriedade de mais de 50% do capital votante (BETHLEM, 2002). Os primeiros estudos sobre empresas familiares apareceram, no Brasil, no início da década de 90, tendo em vista a necessidade de trabalhos de consultorias que focassem nos desafios enfrentados pelas organizações familiares, sobretudo, no decorrer do processo de sucessão (GRZYBOVSKI, 2002).

Para os autores consultados, como Lodi (1998) e Sharma, Chrisman e Chua (1999) uma empresa é considerada familiar somente quando sua propriedade e sua gestão são transmitidas de uma geração para a outra. Para Ricca Neto, (1998), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as diferem de outras organizações empresariais, essa característica são os laços familiares, eles determinam o direito de sucessão na direção da empresa. Para Lodi (1998), a sucessão da diretoria numa empresa familiar está ligada ao fator hereditário e aos valores da firma estão relacionados ao sobrenome da família ou à figura do fundador. A abordagem de Gersick (1997) vem ao encontro do pensamento de Ricca Neto, ao afirmar que a principal característica da empresa familiar é o fato delas estarem ligadas a uma determinada família que por definição apresenta laços familiares.

Bornholdt (2005) manifesta que laços “familiares-empresariais” são construídos ao longo da trajetória do empreendimento. Em um primeiro momento a empresa deixa de ser “unipessoal”, isto é pertencer a apenas um dono e passa a ser de um grupo de irmãos e depois pode passar a ser um consórcio de primos e por fim, uma sociedade de pessoas mais complexa.



Porém, além do trabalho e da renda, o que liga as pessoas dessa empresa são os vínculos familiares e societários, sendo os laços familiares consolidados de acordo com uma espiritualidade de crenças e de valores.

Garcia (2001) considera que uma empresa é familiar quando ela é controlada por uma ou mais famílias e que independente de terem representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e sobre a definição dos objetivos no âmbito da organização a partir dos seus próprios interesses.

Para Sharma, Chrisman e Chua (1999) não é o fato de membros de uma família administrarem a empresa que a denomina familiar. Para eles o que a torna familiar é a maneira com que os padrões de propriedade, direção, gerenciamento e sucessão influenciam na definição dos objetivos, das estratégias e das estruturas organizacionais e administrativas da empresa. Neste sentido, uma empresa é considerada como familiar quando um núcleo familiar, composto por pais, filhos, irmãos, primos, cônjuges, agregados, dentre outros ou poucos núcleos diferentes são responsáveis pelo destino do negócio e pretendem perpetuar esse controle, direcionando sua trajetória a partir de uma visão de futuro diferenciada capaz de contribuir para o sucesso da empresa e da própria família (SHARMA, CHRISMAN e CHUA, 1999).

### **Características da empresa familiar**

Gensick (2006) afirma que a empresa familiar, assim como a não familiar, tem como objetivo gerar riquezas, produzir bens ou serviços. No entanto, nesse tipo de empresa existe um elemento que é único e singular que é o fato dos dirigentes serem parentes e com isso as tradições, os valores e as prioridades surgem a partir dessa identidade familiar, de forma que a família tende a influenciar, diretamente, as ações destes dirigentes no local de trabalho, criando assim, uma cultura organizacional própria.

O início da empresa familiar, desde a sua constituição, sobrevivência, crescimento e desenvolvimento, é marcado pela garra, pela determinação e pela visão de mercado do seu fundador (LODI, 1998). O conjunto de hábitos e de crenças estabelecidos por meios de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados entre os membros da organização chama-se cultura organizacional. Ela representa as percepções dos dirigentes e dos funcionários e reflete na estruturação e no funcionamento da empresa (KISIL, 1998).

Para Mintzberg (1990), a empresa familiar, no início de suas atividades, possui estrutura administrativa simples com uma elevada concentração de poder e de tomada de decisão por



parte do seu fundador. Este assume todos, ou a maioria, dos papéis administrativos da organização, como marketing, vendas, finanças, produção, recursos humanos, mas, geralmente, ele não possui formação profissional adequada. Porém, com o passar dos anos, com o crescimento da empresa e o seu amadurecimento, a empresa precisa ser reestruturada, buscar profissionalização e abandonar uma administração amadora. (MINTZBERG, 1990).

Ao se analisar as empresas familiares brasileiras identificam-se alguns aspectos comuns que a caracterizam, como “a informalidade, o centralismo, a não aceitação do gerenciamento metódico, a tendência ao paternalismo nas relações de trabalho e a aversão a riscos e a falta de maturidade gerencial” (MACHADO; CARVALHO p.1, 2006). Além disso, percebe-se o intenso vínculo familiar, o uso da afetividade como forma de estabelecer comportamentos bem como lança mão de habilidade política em detrimento de capacidade administrativa (OLIVEIRA, 2006).

Para Waller (2021), famílias são socialistas e empresas capitalistas. Na família se prioriza a igualdade e visa à continuidade enquanto na empresa se valoriza o mérito e o lucro. Trabalhar com membros da família requer uma abordagem diferente de autoridade, disciplina e responsabilidade ao lidar com os seus funcionários. Cada situação deve ser tratada de forma singular, mesmo que o funcionário seja um membro familiar. O segredo para manter a ordem é que todos possam entender que devem separar a família do trabalho. Sendo assim, o equilíbrio de decisões perante a natureza dos interesses torna-se questão de sobrevivência para a empresa.

No trabalho, os familiares devem saber separar os serviços ou cargos de sua condição familiar, deixando as resoluções familiares em casa e estando disposto a se tornar apenas um funcionário dentro da empresa. Esse processo demanda tempo até que seja implementado. Isso requer que um grupo de funcionários/acionistas se manifestem de forma intencional e não espontânea, o que leva a uma redefinição de comportamentos culturais que influenciam o funcionamento e a dinâmica da empresa. Porém, quanto mais definidos os papéis de cada um dos membros, mais preparada a organização estará para entender e discutir planos de ação para lutar contra esse problema em questão. (TTACHIBANA, 2001),

Assim como toda organização, a empresa familiar apresenta pontos positivos e negativos. Em conformidade com a abordagem de Adachi (2006) destacam-se como pontos positivos agilidade na tomada de decisões, capital familiar como garantia, estabilidade no emprego, respeito, lealdade e tradição bem como conhecimento do negócio e como pontos negativos percebe-se uma dependência do dono na tomada de decisões, o patrimônio como a



única fonte de recursos, dificuldade de ter o capital, a riqueza da empresa ser dividida por mais pessoas, a permanência de familiares ineficientes, empresa conservadora com resistência à modernização e contratação de pessoas, muitas vezes, sem capacidade técnica comprovada e sem formação apropriada para a área de atuação.

Para Lodi (1998) as empresas familiares apresentam vantagens e desvantagens que a caracterizam. Neste sentido, merece destacar enquanto vantagens à proximidade com o poder, clima de colaboração, decisões mais ágeis, espaço para criatividade, participação nas decisões e rapidez na ascensão da carreira e como desvantagens têm-se a presença de ações impulsivas, indisciplina gerencial, excesso de informalidade e intervenção da família nos negócios.

Na visão de Lodi (1998) os problemas nas empresas familiares estão relacionados a cinco pontos-chave, são eles: o conflito de interesses entre a família e a empresa se manifesta na insuficiência de capital, na indisciplina e na falta de eficiência na contratação de pessoal de gestão; integrantes da família alocam os recursos de forma inapropriada e o acumulam sob a forma de apropriação familiar; ausência de planejamento com certo descontrole financeiro e dos custos da empresa bem como dificuldade de definição de preços adequados; difícil aceitação de novos modelos de gestão e de novas tecnologias, principalmente, nas áreas de vendas; e favoritismo na contratação e promoção de parentes sem comprovação de capacidade técnica e formação apropriada para a área de atuação.

### **Tipos de empresas familiares**

Neste contexto, têm-se três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, caracterizada pelo capital fechado, por pouca transparência administrativa e financeira e na qual a família exerce um domínio completo sobre os negócios. A híbrida, na qual o capital é aberto, mas a família ainda sim tem o controle, havendo maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares. E por fim, a de influência familiar, que na maioria das vezes, está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém certa influência estratégica propiciada pela sua participação acionária. (LETHBRIDGE, 1997)

Gallo (1995) identifica e classifica cinco tipos de empresas familiares de acordo com os laços estabelecidos entre a família e a empresa. Primeiramente, tem-se a empresa de trabalho familiar na qual os integrantes da família têm pretensão de gerenciá-la, a maior parte deles atua na empresa e há um incentivo para que os filhos trabalhem na empresa do pai e, assim, haverá a continuidade da empresa de geração em geração. O segundo tipo é a empresa de direção ou



administração familiar. Trata-se de uma empresa na qual apenas alguns membros da família, realmente, têm direito de trabalhar nela e a ocuparem cargos de responsabilidade enquanto os demais membros continuarão vinculados à empresa como acionistas, entre outros. A terceira modalidade é a empresa familiar de investimento, na qual os membros da família proprietária dedicam-se, exclusivamente, ao controle de decisões de investimento e não atuam, diretamente, na gestão empresarial. A quarta categoria é a empresa familiar conjuntural, na qual não existe interesse da família em manter a propriedade ou a gestão sobre ela em um futuro próximo. Por fim, tem-se a empresa na qual o poder é exercido pelo fundador assumindo três faces. A primeira é caracterizada pela concentração absoluta da responsabilidade do fundador na gestão e, conseqüentemente, pelo conservadorismo e autoconfiança. A segunda face é o poder compartilhado, quando o fundador faz o processo de abertura, permitindo, assim, a participação de membros familiares na organização, mas não enquanto centro do poder. Por fim, a terceira face na qual o poder é “semi-delegado”. Nesse caso, a empresa possui uma estrutura gerencial profissionalizada, um poder administrativo formado e uma diretoria com certa autonomia para tomar decisões.

Para Paiva, Oliveira e Melo (2008), os temas mais abordados, no cenário nacional, pertinentes às empresas familiares são: sucessão, estratégia, modelos de gestão, profissionalização, cultura de aprendizagem, representações sociais, mudança e empreendedorismo. Para o entendimento dos principais dilemas que as empresas familiares estão ligadas, destaca-se principalmente, a distinção entre família, propriedade e gestão. Neste contexto, Gersick (1997) criou o modelo dos três círculos, no qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, família e propriedade. Nele qualquer pessoa em uma empresa familiar pode se encaixar em um dos sete setores formados pela superposição dos círculos dos subsistemas.

A complexidade e as interações entre os subsistemas bem como as múltiplas possibilidades de inserção e de posicionamento do indivíduo no contexto da empresa de natureza familiar, se manifestam de diferentes formas: 1) membro da família que não é nem proprietário nem funcionário; 2) acionista, que não é membro da família nem funcionário; 3) funcionário, que não é proprietário nem membro da família; 4) proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; 5) proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; 6) membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário e 7) proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa (GERSICK, 1997).



## Sucessões na empresa familiar

Com relação aos processos sucessórios, pode-se afirmar que estes são momentos importantes de mudança que impactam a empresa como um todo. Na visão de Carlzon (2010), suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar e respeitar a história e o trajeto percorrido. Porém, se sabe também que este processo não é um ato simples e imediato, ele envolve um contínuo planejamento e preparação. Conforme Bornholdt (2005), a sucessão em empresas familiares é considerada o mais importante desafio a ser resolvido pelo fundador na batalha em busca da perpetuação do negócio.

No processo sucessório de uma empresa familiar, o fundador patriarca, que idealizou e fundou a empresa, não deixa apenas um “acerto patrimonial”, mas ela torna seus sucessores descendentes sócios sem, necessariamente, terem escolhido essa opção. Esse processo é de extrema importância, visto que alguns autores só acreditam que a empresa é familiar quando ocorre esse processo, e além da importância, ele é arriscado, visto que muitas empresas familiares são desfeitas durante ou logo após um processo mal conduzido. (BERNHOEFT; GALLO 2003).

Werner (2004) complementa que o planejar da sucessão exige do empreendedor o compromisso de que a empresa deve ser contínua e que o patrimônio adquirido durante anos pode vir a desaparecer, rapidamente, caso o sucessor falhe com uma má gestão. Dessa forma, é de extrema importância ações de treinamento e capacitação voltadas à preparação dos sucessores. Grzubovski e Tedesco (1998) afirmam que é essencial o investimento na capacitação de um novo líder sucessor, dando-lhe treinamento suficiente para enfrentar os desafios do futuro. Esse processo contínuo e sistemático de investimento em treinamento tem como propósito fortalecer e dar suporte ao novo líder com o objetivo de agregar valor à sua formação acadêmica e/ou a prática dos negócios.

Vale lembrar que boa parte das empresas familiares tem a carência de práticas relacionadas ao planejamento do processo sucessório, fazendo com que quando ela ocorra, acabe sendo de maneira inesperada e desordenada, provocando, assim, problemas e riscos para a empresa. Sendo assim, Lemos (2003) afirma que uma das soluções favoráveis para este problema é adotar uma administração profissionalizada, o que concede um tempo de preparação às políticas de negócio e torna as empresas mais independentes dos planos de sucessão familiar. Diante disso, dependendo do modo com que a empresa trate essa questão isso poderá ser uma vantagem ou uma desvantagem para a organização.



A sucessão pode trazer resultados diferentes à dinâmica das empresas familiares. De um lado, pode impulsionar o crescimento da organização a partir da adição de novas práticas de gestão e de um direcionamento estratégico (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005), mas, por outro lado, pode levar à falência da empresa familiar devido, notadamente, ao surgimento de conflitos envolvendo membros da família (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Diante do exposto, pode-se afirmar que do ponto de vista estratégico, a forma de se lidar com o processo de sucessão tende a influenciar a continuidade dos negócios sob o controle familiar (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Na perspectiva de Lethbridge (1997) os processos sucessórios, mesmo quando devidamente planejados, tendem a serem complexos e desgastantes. Geralmente, esses processos se efetivam de pai para filho, embora como já citado, nem todos os herdeiros demonstram interesse em ser o futuro sucessor do empreendimento. Devido ao contexto cultural e a presença de uma estrutura hierárquica que impeça a realização de uma estrutura organizacional descentralizada, as questões sucessórias podem se tornar mais complexas do que o normal (DINIZ, 2003).

Durante essa fase de sucessão, podem ocorrer fortes problemas internos decorrentes dos laços estruturais da família. Seguindo nessa linha de pensamento, Lansberg et al (1996) citado por Lodi (1998) afirma que 70% das empresas encerram suas atividades após a morte do fundador, com ciclo de vida médio de 24 anos, sendo que as principais causas da falência dessas empresas estão relacionadas à concentração de produtos específicos, à falta de planejamento estratégico e de disputas sucessórias. (LANSBERG et al, 1996 Apud LODI, 1998).

Em face ao exposto, a empresa familiar pode ter sua trajetória comprometida caso não adote um modelo de gestão eficiente capaz de lidar com desavenças e com conflitos. É preciso implementar uma gestão que contribua para a continuação dos negócios, dos interesses comerciais e das ideologias do fundador bem como dos seus sucessores. Associado ao exposto, como vimos, a presença de um gestor dotado de conhecimento e, sobretudo, desprendido de elos paternalistas tendem a contribuir para que empresa familiar sobreviva no mercado.

## **A JOALHERIA E A RELOJOARIA DIONIZIO'S**

### **A trajetória da Dionizio's**

A Dionizio's é uma empresa brasileira fundada em 22 de fevereiro de 1988 na cidade de São Mateus, município do estado do Espírito Santo. A loja foi aberta em um pequeno imóvel alugado na Praça Mesquita Neto, nº 296, localizada no centro da cidade. Seus fundadores foram



os irmãos Lauro Dionizio e Nivaldo Dionizio Filho, os quais venderam seu carro e sua moto, respectivamente, para viabilizarem a abertura na loja. O nome Dionizio's teve inspiração no sobrenome da família paterna e os filhos homenagearam o pai Nivaldo Dionizio. A família é de origem humilde, vinda da zona rural, mais precisamente, de Água Limpa, município que pertence à Jaguaré.

A ideia de montar a loja foi de Nivaldo com o propósito de abrir seu próprio negócio para ter uma garantia familiar. Ele trabalhava com seu irmão José Carlos e com sua irmã Maria Helena na única Joalheria de São Mateus chamada "Silva", mas cabe destacar que foi Lauro quem vislumbrou, desde jovem, uma oportunidade de negócio, quando o seu irmão Nivaldo começou a trabalhar, aos 10 anos de idade, como aprendiz de relojoeiro para um senhor chamado Sozigenes, e mais tarde, como aprendiz de ourives na Joalheria Silva. Posteriormente, o irmão mais novo, José Carlos também foi aprendiz de ourives na mesma joalheria. A convergência desses fatos e dessas experiências resultou na abertura de uma empresa de natureza familiar com vistas a melhorar as condições de vida da mesma.

A Dionizio's surgiu como joalheria, especializada na fabricação de joias e com Nivaldo desempenhando todos os papéis administrativos da empresa, além da fabricação e da comercialização das peças. Ao perceber que o negócio iria prosperar ele convidou os irmãos para trabalhar na loja. No entanto, Lauro continuou trabalhando como barbeiro e só entrou com o capital. Cabe ressaltar que na época, havia apenas um concorrente na cidade de São Mateus que era a Joalheria Silva. O desafio era grande, mas havia a perspectiva de crescimento do negócio, tendo em vista que as explorações de petróleo, que tiveram início na década de 1970, se intensificaram nos anos 80 associadas ao crescimento da população local decorrente, sobretudo, de um processo migratório que atraiu um contingente de pessoas que foram trabalhar em São Mateus. (BONOMO, 2010)

Após um ano de existência da empresa, Nivaldo contratou o seu irmão mais novo, o ourives José Carlos, o qual saiu da concorrente para trabalhar na loja da sua família tendo exercido a função de fabricação das joias, bem como contratou uma funcionária, membros externo da família, responsável pelas vendas das peças. Pouco tempo depois, Lauro abandonou sua profissão de barbeiro e com o apoio de Nivaldo, abriram mais uma loja no Centro Comercial - hoje, conhecido como Shopping de São Mateus- visando agregar valor à sua marca e aumentar o volume de vendas graças, notadamente, à localização privilegiada da mesma.



Inicialmente Lauro trabalhou sozinho nessa nova loja, a qual tinha como objetivo vender joias que eram produzidas no estabelecimento empresarial principal. Ambas as lojas eram muito próximas uma da outra com distância de 100 metros. Com o crescimento do negócio, Nivaldo chamou a sua irmã mais nova, Tânia, para trabalhar, junto com seu irmão Lauro, como vendedora na filial do Centro Comercial. Foi, exatamente, nessa época que a Dionizio's se tornou também uma relojoaria, com a revenda de relógios e com a contratação de um relojoeiro, com vistas a atender a demanda das duas lojas.

A filial mudou de endereço porque o Centro Comercial, que era novo e tinha poucas lojas, recebia uma clientela menor do que se esperava. Com isso, a loja migrou para um local mais espaçoso localizado na mesma rua da loja da matriz e passou a se chamar Joalheria Center. Ela funcionava no mesmo molde da joalheria anterior, como uma extensão da matriz, de forma que as despesas e as receitas eram compartilhadas.

Desde a abertura da primeira loja, Nivaldo percebeu que os estudos o ajudariam na gestão da empresa. Ele se formou em Administração e aplicou seus conhecimentos nos negócios, adotando um modelo de gestão que priorizou a utilização ótima dos recursos disponíveis, um atendimento diferenciado aos seus clientes e a determinação de preços justos, o que fez jus ao slogan da empresa “tradição e honestidade”. Associado ao exposto, a economia brasileira estava em ascensão, o que contribuiu para o sucesso da empresa (OLIVEIRA, 1991).

Em face desse cenário de prosperidade, os acionistas investiram em um novo segmento produtivo, abrindo, ao lado da Joalheria Center, uma loja de vestuários, na qual roupas eram revendidas e camisas masculinas eram fabricadas. O negócio prosperou por cinco anos e após esse período foi decretada falência desse empreendimento. A irmã Maria Helena, que tinha sido demitida da concorrência, e mais duas funcionárias que não eram da família cuidavam dos negócios. Porém, na primeira metade da década de 1990, o país entrou em crise econômica e a inflação estava muito alta, o que dificultou a continuidade desse novo empreendimento.

Na verdade, no período compreendido entre os anos 90 a 2003 foram anos difíceis para a família Dionizio, tendo em vista que recursos da Joalheria e Relojoaria Dionizio's e da Joalheria Center foram direcionados para sustentar o empreendimento do ramo de vestuário, mas, ainda assim, não conseguiram sanar as dívidas e com isso os salários dos membros da família foram reduzidos, bens foram vendidos e empréstimos foram feitos, mas, mesmo assim, o empreendimento continuou em decadência até ser decretada, como vimos, a sua falência.



Não obstante essa situação de incerteza e de instabilidade, a Dionizio's sobreviveu a crise. Nesse período, a família ficou com as duas joalherias, sendo a matriz Dionizio's, e a filial Center, cujo nome foi, novamente, trocado e passou a ser Joalheria Brilhante. Ela continuava sendo uma extensão da matriz Dionizio's, e trabalhavam nela, Lauro e seus dois filhos, Welber Botelho Dionizio e Tathiane Botelho Dionizio.

Em 2006 surgiu a oportunidade de se comprar um lote ao lado da Joalheria Brilhante com dimensão quatro vezes maior do que o espaço da matriz. Para tanto, foi feito um novo empréstimo bem como foi vendido um automóvel pertencente ao Nivaldo, o que viabilizou a aquisição do lote e a construção da loja. Em dezembro de 2007, a nova Joalheria e Relojoaria Dionizio's foi inaugurada na Praça Mesquita Neto, nº 272, no centro da cidade de São Mateus, com a incorporação de mais dois sobrinhos que trabalhariam como aprendiz de ourives. Nessa época, o empreendimento voltou a crescer e com isso foi possível quitar as dívidas contraídas pela empresa. Com a disponibilidade de um espaço físico substancial e com o incremento das vendas a empresa diversificou e investiu em novos produtos, como semi-jóias, rádios e relógios de parede. Nesse período de expansão e de crescimento da empresa em análise, os gestores perceberam que não havia necessidade de manter duas joalherias, uma ao lado da outra, o que resultou no fechamento da Joalheria Brilhante. Com isso, a gestão foi direcionada, exclusivamente, na Joalheria e Relojoaria Dionizio's, a qual passou a contar com quinze funcionários, sendo que apenas dois deles não eram da família.

Em meados de 2011, Nivaldo assumiu a função de relojoeiro, pois já dispunha do conhecimento adquirido bem como passou a atuar, diariamente, com o relojoeiro contratado. Essas tomadas de decisões e adoção dessas estratégias empresariais possibilitaram o aumento da lucratividade, de forma que parte desses recursos foram reinvestidos no processo de expansão da empresa. Prova disso foi a construção de mais três pavimentos em cima da loja, um destinado à oficina e os demais disponibilizados para aluguel, com vistas a incrementar as receitas da família. Neste contexto, cabe destacar que a busca pelo conhecimento sempre esteve presente nas decisões e nos anseios da família. Em 2013 José Carlos se graduou em Administração, com o intuito de aprimorar o modelo de gestão exercido até então, prioritariamente, por Nivaldo.

A Dionizio's sempre esteve atenta às estratégias de marketing, divulgando a empresa no rádio, outdoors, plotagem de carros, bem como contava com um time de futebol de salão que competia em São Mateus e nas cidades vizinhas. Associado ao exposto, a empresa também investiu em camisa de times de futsal e de futebol propriamente dito. Com isso, a Dionizio's



ficou conhecida não só em São Mateus, mas também em todo norte do estado do Espírito Santo. Muitas pessoas vinham de outros municípios para comprar na loja. Hoje, a Joalheria investe em propagandas de televisão, rádio, propaganda móvel, patrocina cantores locais, projetos culturais e sociais bem como faz doações de cestas básicas para pessoas carentes.

Na visão de Nivaldo e de José Carlos os principais diferenciais da Dionizio's são a rapidez na entrega das jóias e dos serviços contratados, o tratamento cordial destinado a toda a sua clientela e aos consumidores em potencial, independente da classe social a qual o cliente pertence.

Esse processo trouxe notoriedade e reconhecimento para a Joalheria expressas na conquista de prêmios empresariais, concedidos pela Rede Gazeta, ao ramo da joalheria desde 2011. Essa premiação leva em consideração aspectos como: atendimento, características do produto, qualidade dos serviços prestados, dentre outros. Em meados de 2010, a Dionizio's conquistou o prêmio de reconhecimento em nível estadual, tendo ocupado o quarto lugar no ramo da referida atividade. Em 2012, recebeu da Câmara de Vereadores de São Mateus o voto de congratulação pela importante atuação no mercado local e pela geração de empregos no município de São Mateus.

Em dezembro de 2020, um dos fundadores e acionistas, Lauro Dionizio, faleceu de Covid-19. Sua filha, Tathiane Botelho Dionizio, que já trabalhava na loja como vendedora, assumiu a condição de proprietária da mesma, porém sem influenciar diretamente na gestão do empreendimento.

Atualmente, a Dionizio's é composta por três acionistas, os irmãos Nivaldo e José Carlos Dionizio e a esposa do falecido Lauro Dionizio, Selma Botelho Dionizio, sendo que a mesma não tem participação na gestão da empresa. A empresa em questão tem capital fechado e a família Dionizio tem o controle total da mesma. A loja conta com mais seis funcionários, sendo apenas dois deles não-familiares que são Rayane Moraes e Ronaldo de Oliveira, os quais ao serem entrevistados manifestaram que é concedido a ambos um tratamento igualitário ao dispensado aos membros da família.

### **Vantagens e desvantagem da Dionizio's.**

Ao entrevistar os agentes que atuam, diretamente, na Dionizio's foi possível identificar aspectos positivos e negativos de se trabalhar em uma empresa familiar, em conformidade com o pensamento de Adachi (2006), abordado na primeira seção deste trabalho. Neste contexto, cabe registrar a percepção da irmã Maria Helena ao destacar que, na Dionizio's por ser uma



empresa familiar, há facilidade e agilidade na tomada de decisões propiciada, notadamente, pela proximidade com o poder. Nivaldo enaltece como pontos positivos o respeito e a lealdade dos funcionários, inclusive, daqueles que não pertencem à família e como elemento negativo salienta que, em grande medida, os gastos são excessivos, tendo em vista que os membros da família, por vezes, acham que os recursos da empresa são fontes inesgotáveis, e esquecem que a empresa é o único patrimônio e a fonte de recursos da família. José Carlos afirma que já mantiveram funcionários da família não tão eficazes apenas para ajudá-los bem como relata que intrigas e a falta de compromisso e de responsabilidade de alguns funcionários é um ponto negativo dessa empresa familiar. Para Tathiane a empresa traz como algo positivo a garantia e a estabilidade no emprego. Em complemento ao exposto, Eurides, esposa de Nivaldo, aponta a sobrecarga de trabalho que sabrecai sobre o marido e a dificuldade de se separar as situações pertinentes ao empreendimento das questões, estritamente, familiares.

No que tange às vantagens e desvantagens, os ourives, José Carlos e Diego, relatam que possuem muito espaço para criar, o que permite o desenvolvimento do processo criativo. Com relação à tomada de decisão José Carlos afirma que elas ficam circunscritas a ele e a Nivaldo, sendo que este último apresenta forte poder decisório, sendo, inclusive, o irmão que atua há mais tempo na empresa. Para alguns dos entrevistados, a empresa apresenta excesso de informalidade, como a flexibilidade no uso do uniforme, a permissão de conversas paralelas durante o expediente e, sobretudo, o descumprimento com o horário de trabalho. Neste contexto, Nivaldo acrescenta a existência da dependência financeira dos familiares, incluindo aqueles que não trabalham na empresa e a considera uma desvantagem da Dionizio's. Essa análise nos aproxima do pensamento de Lodi (1998), ao afirmar a presença de vantagens e desvantagens inerentes às empresas familiares, conforme descrito na abordagem teórica deste estudo.

Diante ao exposto, cabe destacar algumas características observadas na empresa, como centralização do poder, informalidade, resistências a mudanças, embates familiares trazidos para dentro da empresa bem como priorização das questões familiares em detrimento dos interesses do empreendimento. No entanto, José Carlos atribui o sucesso da empresa, dentre outros fatores já apresentados a manutenção de hábitos e de crenças dos fundadores e a perpetuação de seus valores, notadamente, a honestidade e o compromisso com os seus clientes.



## A gestão da Dionizio's

Atualmente, a Joalheria Dionizio's atua na fabricação, venda e conserto de joias, bem como no conserto e na venda de relógios e na revenda de semi-jóias e como a segunda joalheria mais antiga da cidade ela acompanhou o crescimento do município e mantém uma clientela fiel cujos consumidores acompanham a trajetória da empresa desde o seu surgimento.

O modelo de gestão da Joalheria e da Relojoaria Dionizio's foi desenvolvido com vistas a contribuir para o crescimento e para a expansão da empresa, estimulando e incrementando as vendas das joias e dos relógios a preços justos em respeito aos seus clientes e como forma de garantir a obtenção do lucro por parte da empresa, o qual é destinado, notadamente, para dar uma vida melhor para família Dionizio.

As estratégias da empresa são focadas na rapidez dos seus serviços, na gentileza perante os seus clientes, na definição de preços justos e no investimento voltado para ações de marketing, de forma que o cliente se lembre da Joalheria Dionizio's quando demandar alguma peça ou serviço desse ramo de atividade.

No que se refere às condições externas da organização, tem-se que uma das dificuldades enfrentadas pela empresa foi a inflexibilidade dos fornecedores, o aumento de impostos decorrente da reforma tributária bem como a concorrência desleal. Associado a esses elementos, Nivaldo relata que a loja foi assaltada em janeiro de 2017, o que gerou um forte sentimento de insegurança, além do déficit financeiro. Não obstante, todos os desafios enfrentados, a união, o envolvimento e a perseverança da família em busca do sucesso empresarial foram decisivos em face desse processo de superação, o que explica, em grande medida, a posição de destaque que a Dionizio's ocupa no município de São Mateus.

Em consonância com o modelo de Gersick, apresentado na primeira parte desse trabalho, detecta-se que a Joalheria Dionizio's se estrutura da seguinte forma: 1) na condição de membros da família que não são proprietários e nem funcionários tem-se os irmãos Laureci e Neuci Dionizio e seus filhos, os filhos de Maria Helena, os filhos do José Carlos e os filhos do Nivaldo; 2) não existe na empresa Dionizio's acionista, que não é membro da família e nem funcionário da mesma; 3) funcionários que não são proprietários e nem membros da família são Rayane Moraes e Ronaldo de Oliveira; 4) Na Dionizio's proprietário que é membro da família, mas não trabalha na empresa é Selma Botelho Dionizio, esposa do falecido Lauro, 5) não existe proprietário que trabalhe na Joalheria Dionizio's e que não seja membro da família; 6) Maria Helena Dionizio, Tânia Dionizio, Tathiane Dionizio e Diego Dionizio são membros da família



e são funcionários, mas não são proprietários da empresa; 7) Nivaldo Dionizio e José Carlos Dionizio são proprietários e ambos são membros da família e trabalham na empresa.

A gestão da Dionizio's não dispõe de um processo de planejamento voltado para a preparação dos seus possíveis sucessores. Como descrito nesse trabalho, Werner (2004); Grzubovski e Tedesco (1998) salientam a extrema importância desta ação, inclusive, com vistas a evitar que uma má gestão leve o negócio à falência. Associado ao exposto, Bernhoeft (2003) destaca, que os descendentes, muitas vezes não possuem escolha em relação ser ou não os sucessores na empresa familiar. Esse cenário parece se aproximar do que acontece, nesse momento, na Dionizio's, tendo em vista que os filhos de José Carlos não possuem interesse no ramo joalheiro e relojoeiro enquanto Tathiane trabalha na loja, basicamente, por influência do pai. Além disso, Nathiely, filha do Nivaldo, mesmo fazendo o curso de Gemologia na Universidade Federal do Espírito Santo-UFES, demonstra não ter pretensão de seguir sua trajetória profissional nesta empresa familiar visto que discorda de algumas práticas adotadas pela empresa bem como pelo modo como são resolvidos os conflitos que envolvem os interesses da empresa e questões familiares além da falta de liberdade para implementação de novas tecnologias e métodos de produção.

Em face ao exposto, cabe registrar que os gestores da Dionizio's discutem se a família permanecerá no negócio ou se vão optar pela venda da empresa. Com relação a mudanças na gestão e a incorporação de novas tecnologias, José Carlos afirma que foram tímidas. No entanto, Nathiely surge como uma possibilidade de aplicar seus conhecimentos na empresa com vistas a agregar valor tanto na fabricação das peças quanto no processo de comercialização, mas ela mesma atesta a inflexibilidade do pai e do tio em termos de aceitação de um processo de mudança estrutural. Diante do exposto, percebe-se a aproximação entre a teoria apresentada na primeira parte desse trabalho com as características inerentes à empresa Dionizio's por se tratar de um empreendimento de natureza familiar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir de diferentes elementos que definem uma empresa enquanto familiar é possível constatar que a Joalheria e Relojoaria Dionizio's é uma empresa de natureza familiar que possui valores relacionados a um sobrenome e à figura do seu fundador, bem como apresenta como pontos positivos a proximidade com o poder, a facilidade de contato com o agente responsável pelas tomadas de decisões, a confiança nos funcionários associada à lealdade que eles têm pelos



membros da família que atuam no empreendimento e o cumprimento dos valores intrínsecos à família que se estendem durante todos os anos de existência da empresa.

A Joalheria e Relojoaria Dionizio's enquanto empresa de natureza familiar apresenta pontos negativos consubstanciados na informalidade da firma, na dependência financeira da família em relação à empresa, na presença de “funcionários” acomodados com a garantia de um emprego por serem integrantes da família, na existência de conflitos familiares que se estendem e dificultam o bom funcionamento empresa, além da demonstração de certa inflexibilidade por parte do executivo principal em relação à adoção de novas práticas de produção e à incorporação de novas tecnologias.

Não obstante essas dificuldades, a Joalheria e Relojoaria Dionizio's tem buscado adotar práticas que levem ao aprimoramento da empresa tanto no curto quanto no longo prazo, como: o entendimento da importância de se separar questões familiares das decisões empresariais, a elaboração de modelos de gestão voltados para uma empresa familiar bem como a definição de um possível processo sucessório com vistas a identificar um sucessor capaz de contribuir para a permanência da empresa no mercado capixaba e para o avanço e crescimento da empresa em análise.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, R.& GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BONOMO, S. **Trajatórias e Tendências da Centralidade de São Mateus (ES):** A Importância de Uma Cidade (Sub) Regional na Rede Capixaba. Disponível em <[https://ape.es.gov.br/Media/ape/PDF/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20e%20Teses/Geografia/UFES\\_PPGG\\_SOLIANE\\_BONOMO.pdf](https://ape.es.gov.br/Media/ape/PDF/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20e%20Teses/Geografia/UFES_PPGG_SOLIANE_BONOMO.pdf)> Acesso em 21 de jan. de 2022.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARLZON, J. **Refletindo sobre sucessão.** Sala virtual de empresa familiar, 2003.

DINIZ, A.(Coord.). **Reforma econômica para o Brasil.** São Paulo: Nobel, 2003.

GALLO, M.A. **Empresa familiar:** Textos e casos. Barcelona: Praxis, 1995

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

GERSICK, Kelin E. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, J.S.R.C. “**As empresas familiares no Brasil**”. In RAE Light, São Paulo, 2000. v. 7, n. 1, pag.7-12. Jan/Mar. 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em 08 out. 2021.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: Edipuf, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. **Survival beyond succession?: the contingent impact of founder succession on organizational failure**. *Journal of Business Venturing*, Saint Louis, v. 19, n. 3, p. 437-463, May 2004.

INVESTNEWS. Disponível em: <<https://investnews.com.br/economia/4-graficos-que-contam-a-historia-da-economia-brasileira-pela-otica-da-politica/>> Acesso em 29 de jan. de 2022.

KISIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional**. São Paulo: Faculdade de Saúde pública da Universidade de São Paulo, 1998. 4 v

LEMOS, M.F.M. **O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas**. *Revista FAE BUSINESS*, n.5, abr.2003.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. *Revista BNDES*, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11525/3/RB%2007%20Tendencias%20da%20empresa%20familiar%20no%20mundo\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11525/3/RB%2007%20Tendencias%20da%20empresa%20familiar%20no%20mundo_P_BD.pdf)> Acesso em 17 nov. 2021.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACHADO, D. D. P.& CARVALHO, C. E. **Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro**. *Rev. Cient. Admin. Fortaleza*, v. 2, n. 1 p. 16-24, ago, 2006.

MINTZBERG, H. (1990) **Strategy Formation: Schools of Thought**. In: Frederickson, J., Ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, 105-237

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Fabrício A. **A economia brasileira em preto e branco**. Campinas: Hucitec/Fecamp, 1991.



PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. **Produção científica brasileira sobre empresa familiar**: uma meta estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-173, set./out. 2008.

PONT, Manuel Broseta. **Manual de derecho mercantil**. 10. ed. Madrid: Editorial Tecnos S. A., 1994.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

SEBRAE. **Os Desafios da Empresa Familiar**: gestão e sucessão, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 09 de outubro de 2021.

SHARMA; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. **Strategic management of the family business**: past research and future possibilities. *Family Business Review*, Boston, v. 10, n. 1, p. 1-36, mar. 1997.

TACHIBANA, W. K., Câmara, R. P. B., Ap. Mazzier, A., & Meneghetti, J. L. **O Custo da Sucessão na Empresa Familiar**. *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC*. Disponível em <<https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2946/2946>> Acesso em 21 de janeiro de 2022.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária**. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

WALLER, M. **Empresa Familiar**. 1. ed. 8 mar. 2021.

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