

**UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE PODER EM EMPRESAS FAMILIARES A
PARTIR DA OBRA “A FAMÍLIA EM DESORDEM” DE ELISABETH
ROUDINESCO**

Ketellyn Karina Martins Cordeiro
UNESPAR/Engenharia de Produção
(bolsista Fundação Araucária)
Cleverson Molinari Mello
UNESPAR/Administração

Resumo

A obra “A Família em Desordem” de Elisabeth Roudinesco é fundamental para compreendermos as transformações pelas quais a família passou ao longo dos últimos anos. É importante destacar que a referida obra não trata especificamente sobre empresas. No entanto suas análises são fundamentais para se analisar as relações de poder no ambiente das empresas familiares. A obra traz reflexões sobre as questões sociais que envolvem a instituição familiar e apresenta sugestões para repensarmos a maneira como nos relacionamos dentro desse contexto. O embasamento teórico do presente estudo ao fundamentar-se na obra de Roudinesco, que utiliza conceitos teóricos de diversos campos do conhecimento, busca compreender e analisar a complexidade dos fenômenos sociais relacionados à instituição familiar. Se do ponto de vista antropológico a família pode ser considerada a base fundamental da sociedade, do ponto de vista do pensamento administrativo a família é condição *sine qua non* à manutenção e continuidade das empresas familiares. Apesar de Roudinesco não tratar de empresas em sua obra, suas análises colaboram no sentido de se compreender a antropologia dogmática e as relações de poder familiar. Não obstante a importância que as empresas familiares têm na geração de emprego e renda, os problemas oriundos da falta de estabilidade familiar impactam negativamente na continuidade dos negócios. Pouco mais de 12% das empresas familiares no mundo chegam a 3ª geração e somente 3% chegam a 4ª geração. Portanto, se faz necessário mais estudos que analisem em profundidade os desdobramentos da insegurança nos ambientes das empresas familiares, onde as relações de poder estejam no centro das pesquisas. Para isso é fundamental levar em conta estudos interdisciplinares que perpassem outras áreas do conhecimento como é o caso da história, psicologia e sociologia. Parafraseando Roudinesco, compreender a família em todos os seus aspectos e fragilidades é fundamental para construir empresas familiares mais saudáveis.

Palavras-chave: família; Roudinesco; relações de poder; empresas familiares.

INTRODUÇÃO

A obra “A Família em Desordem” de Elisabeth Roudinesco é fundamental para entendermos as transformações pelas quais a família passou ao longo dos últimos anos, e compreender suas consequências. É importante destacar que a referida obra não trata especificamente sobre empresas. No entanto suas análises são fundamentais para se compreender as relações de poder no ambiente das empresas familiares, sendo, portanto, leitura obrigatória para os interessados no assunto. Em seu livro, a autora discute as mudanças nas relações familiares, abordando temas como a diversidade familiar, a violência doméstica, a sexualidade na adolescência, o papel da mulher na família, entre outros. A obra traz reflexões críticas sobre as questões sociais que envolvem a instituição familiar e apresenta sugestões para repensarmos a maneira como nos relacionamos dentro desse contexto.

Ao analisar a família ocidental, a autora destaca três importantes períodos caracterizados por diferentes formas de organização familiar. No primeiro período forma-se a família tradicional pautada na preocupação com a transmissão de um patrimônio. Em um segundo momento a família passa a ser construída como fruto do amor romântico. E posteriormente a família moderna, contemporânea ou pós-moderna, fundamenta-se no amor e no prazer, com uma característica de atemporalidade, ou seja, a união dura enquanto durar o amor e o prazer. Para falar dessas três fases percorre, à luz da psicanálise, o caminho da história da formação das comunidades, das nações, do Estado, das religiões.

MATERIAIS E MÉTODOS

O embasamento teórico do presente estudo fundamenta-se no livro “A Família em Desordem”, escrito por Elisabeth Roudinesco. A obra baseada em um extenso estudo bibliográfico, abarcou as mais diversas fontes e embasamentos teóricos sobre o tema da família. A autora utiliza conceitos teóricos de diversos campos do conhecimento, incluindo Sociologia, Antropologia, Psicologia e História. Entre as principais fontes utilizadas pela autora, destacam-se os estudos de autores clássicos da Sociologia, como Émile Durkheim, Talcott Parsons e Max Weber, e de pesquisadores contemporâneos, como Anthony Giddens,

Zygmunt Bauman e Michel Maffesoli. Além disso, a autora também se vale de artigos acadêmicos, pesquisas empíricas e legislação relacionada à temática da família.

No que diz respeito ao método e metodologias utilizados pela autora, é possível afirmar que o livro apresenta uma abordagem qualitativa e interpretativista, que busca compreender e analisar a complexidade dos fenômenos sociais relacionados à instituição familiar. Para isso, utiliza-se de diversos recursos metodológicos, como a análise de discurso, a entrevista em profundidade e a observação participante. Além disso, a autora também se utiliza de casos concretos e histórias de vida reais para exemplificar e ilustrar as discussões teóricas apresentadas ao longo da obra. Dessa forma, a obra se apresenta como uma rica fonte teórica, e que utiliza uma ampla variedade de metodologias para compreender e analisar a complexidade da instituição familiar na sociedade contemporânea.

A partir de sua análise, buscou-se aprofundar alguns conceitos trabalhados pela pesquisadora em outros autores, como foi o caso de Zygmunt Bauman e Michel Maffesoli.

MUDANÇAS E DIVERSIDADE FAMILIAR

A família é considerada a base fundamental da sociedade, sendo responsável pelo desenvolvimento emocional e social dos seus membros. No entanto, muitas famílias enfrentam problemas e desafios que podem desestabilizar essa estrutura. É o caso das famílias retratadas no livro "A Família em Desordem" de Elizabeth Roudinesco, que aborda temas como divórcio, infidelidade, abuso e conflitos entre pais e filhos.

Se do ponto de vista antropológico a família pode ser considerada a base fundamental da sociedade, do ponto de vista do pensamento administrativo a família é condição *sine qua non* à manutenção e continuidade das empresas familiares.

O conceito de família é o pilar fundamental da sociedade, ao longo dos anos, a estrutura familiar tem sofrido diversas mudanças e controvérsias. Roudinesco (2003) explorou essa questão em seu livro, onde analisa os efeitos da desintegração das famílias na sociedade contemporânea. Através de pesquisas e estudos, discute-se as consequências irreparáveis que a desordem familiar pode ter na vida dos filhos, bem como as implicações sociais e culturais disso. (FACO; MELCHIORI, 2009). São apresentados exemplos concretos de como a falta de estabilidade familiar pode impactar negativamente a vida dos indivíduos e da comunidade

como um todo. Sem dúvida, o tema da família em desordem é crucial e urgente, especialmente em um mundo cada vez mais complexo e incerto. A falta de estabilidade familiar ao impactar negativamente indivíduos e comunidade, acaba por afetar também os negócios oriundos dessas famílias desestruturadas.

Desde os primórdios da humanidade, a família tem se mostrado como um elemento fundamental da organização social. Composta por pessoas que possuem laços de parentesco, a família é o primeiro grupo social que um indivíduo entra em contato, seja através dos pais, avós ou irmãos. É na família que se aprende os valores, as tradições, a cultura e os costumes que vão nortear o comportamento e as escolhas de cada um. Porém, ao longo dos anos, a família passou por diversas transformações que alteraram a sua estrutura e os papéis que cada membro desempenha dentro desse grupo. Roudinesco analisa com precisão essas mudanças históricas e sociais que afetaram a família ao longo do tempo, desde a antiguidade até os dias atuais.

Inicialmente precisamos lembrar que a ordem familiar econômico-burguesa repousa em três fundamentos: a autoridade do marido, a subordinação das mulheres e a dependência dos filhos. Se existem discordâncias acerca de qual o melhor sistema, muitos concordam em dizer que o patriarcado é uma forma tardia de organização social e que sucedeu a um estado primitivo de tipo matriarcal. Logo, analisar a antropologia dogmática com vistas à necessidade de uma família cada vez mais reinventada se faz necessária, no caso do estudo das empresas familiares: para compreender as transformações ao qual a família passou ao longo do tempo e a relação com os maiores problemas das empresas familiares que são, na maioria dos casos, disputas de poder e gênero.

Buscaremos apresentar uma reflexão para melhor compreender como as mudanças ocorridas na família refletem as transformações em curso na sociedade e quais são os impactos disso na vida das pessoas. E, num segundo momento, como essas transformações refletem nas relações de poder nas empresas familiares.

O primeiro ponto que Roudinesco (2003) aborda é a concepção de família ao longo do tempo. Na antiguidade, a família era vista como um conjunto de pessoas unidas por laços de sangue e espaço físico, em que cada membro possuía uma função bem definida. Já na Idade Média, a família passou a ser vista como uma instituição sagrada e divina, em que o casamento era visto como um sacramento. Na modernidade, com o advento da revolução

industrial e a urbanização, a família passou a ter uma função mais individualista, em que cada membro poderia desempenhar diferentes papéis e buscar sua realização pessoal. Contudo, a autora alerta que essa mudança na concepção de família também trouxe desafios para a vida em sociedade. A partir do século XX, com o avanço da tecnologia e das comunicações, as mudanças na vida da família se intensificaram, principalmente no que se refere ao aumento da liberdade individual e a relativização dos valores tradicionais. Isso gerou um grande impacto sobre o casamento e a paternidade, assim como sobre a responsabilidade dos pais em relação à formação dos filhos.

A autora ainda aponta que um dos principais desafios atuais é a presença das famílias desestruturadas e a dependência do Estado como responsável pela proteção dos cidadãos. A fragilização da família como instituição social torna cada vez mais importante a intervenção do Estado para garantir a proteção dos membros dentro dessa unidade. Além disso, a autora ressalta que, apesar da vida em família ser muitas vezes idealizada como um ambiente de amor e carinho, isso nem sempre é realidade. Muitas vezes assuntos importantes são silenciados ou ignorados, como a violência doméstica. Compreender a família em todos os seus aspectos e fragilidades é fundamental para construir uma sociedade mais justa e com relações familiares mais saudáveis.

Diante deste cenário, fica evidente a necessidade de novas reflexões sobre a função e o papel da família na sociedade atual. A obra de Roudinesco (2003) é um importante guia que contribui para esse debate, apontando as principais transformações históricas, culturais e sociais que impactaram a família ao longo dos anos. Nos ajuda a compreender como essas mudanças se relacionam com os desafios da atualidade e como podemos encarar esses desafios de maneira mais consciente e preparada.

A autora nos mostra que o papel da família na sociedade moderna é fundamental, mas também é necessário reconhecer as mudanças e os desafios que ela enfrenta atualmente. Devemos estar atentos às novas configurações familiares e às dificuldades que elas trazem consigo. Logo, a família é uma instituição que precisa ser repensada, cuidada e valorizada.

Apesar de Roudinesco (2003) não tratar de empresas em sua obra, suas análises colaboram no sentido de se compreender a antropologia dogmática e as relações de poder que permeiam as empresas familiares, sejam através: de mudanças na estrutura familiar e como elas refletem na sociedade e organizações; da diversidade familiar (monoparentais,

recompostas, homoparentais, entre outras), e como essas configurações familiares têm sido cada vez mais visíveis e aceitas na sociedade; de novos arranjos familiares e como essas mudanças têm reconfigurado a vivência familiar; da conjugalidade e as novas configurações de relacionamentos amorosos.

Relações de Poder e Empresas Familiares

Deparamo-nos, na literatura da Administração, com inúmeros autores arriscando definir a empresa familiar, no entanto, avultamos aqui algumas acepções.

Segundo Lodi (1993, p. 6), a empresa familiar é aquela em que o atendimento da sucessão da diretoria está unida ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa se identificam com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Para o autor, uma empresa familiar sem herdeiros não é uma empresa familiar.

Na concepção de Oliveira (2010), a empresa familiar se diferencia pela sucessão do poder decisório de caráter hereditária, a partir de uma ou mais famílias. O começo desse tipo de empresa está unido a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e exhibe intenso intercâmbio, e até um certo inconveniente de sobreposição, entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares. Para o autor, as causas capitais do colapso das empresas familiares são: centralização por tradição de um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida desse produto entra em declínio; ausência de planejamento estratégico estruturado e contendas de sucessão.

Segundo Bornholdt (2005, p. 20), as empresas familiares são arquitetadas ao longo da vida, quando a empresa abandona o “unipessoal” (único dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, primos, passando, pois, para sociedade mais complexa de pessoas, além do trabalho e renda que unem essas pessoas, os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores. Além do conceito, a classificação da empresa familiar é matéria muito discutida e divergente entre os autores, destacando-se aqui duas classificações.

Na concepção de Lethbridge (1997), as empresas familiares podem ser qualificadas em três tipos básicos: tradicional, híbrida e a empresa de influência familiar. Para o autor, a empresa tradicional é a que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira e a família desempenha um domínio

completo sobre os negócios. Na Empresa híbrida, por sua vez, o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, com maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares. E por último, a empresa de influência familiar, ou seja, aquela em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo apartada da administração diária, conserva uma autoridade estratégica, por meio de participação acionária significativa.

Outra classificação de empresa familiar é dada por Gallo (2011). Segundo o autor, a empresa familiar pode ser qualificada como: de trabalho familiar; de direção familiar e empresa familiar de investimento. Para Gallo (2011), a empresa é de trabalho familiar quando a gestão do negócio (tanto a propriedade quanto o gerenciamento) é desempenhada ininterruptamente pelas gerações da família. A Empresa de direção familiar é aquela em que o mando da propriedade é desempenhado por toda a família, mas o gerenciamento é feito por aqueles membros que apresentam, além de anseio, a capacidade de gerenciar. E, finalmente, a empresa familiar de investimento, ou seja, aquela cujos familiares não se envolvem diretamente na gestão diária da empresa, mas sim em decisões estratégicas, buscando, sobretudo, a rentabilidade da mesma.

Independentemente do conceito e da classificação, é considerável a importância da empresa familiar e sua abrangência territorial (podendo ser encontrada em todos os recantos ao redor do mundo), bem como sua participação econômica e social através da geração de emprego e renda.

A respeito das vantagens da empresa familiar, na concepção de Longenecker (1977), o sistema empregado no método de decisões é mais célere. Há uma inquietação maior com o clima organizacional do que em outras corporações, tendo como implicação maior fidelidade por parte dos funcionários. Um aspecto interessante levantado, por exemplo, pelos autores, refere-se aos períodos de crise, nos quais se pode levantar o patrimônio da família para ampará-la. Nessas circunstâncias, ao recorrer à própria família para arranjar os recursos de que carece (não precisando apelar para empréstimos bancários), a empresa tende a solucionar com maior agilidade e com custos menores seus problemas de caixa. Outra vantagem destacada pelos autores se refere à boa reputação que a empresa familiar obtém, no decorrer do tempo, ante o consumidor, principalmente quando consegue unir o nome da família à

tradição e à qualidade, sustentadas por gerações, através da transferência dos princípios e valores do fundador.

Para Bernhoeft (1989), as empresas familiares têm como atributos a intensa valorização da confiança mútua, os laços afetivos que influenciam no comportamento, relacionamento e decisões da organização e a valorização do passado, que acabam sobrepujando a exigência da eficácia e da competência. Não obstante, a empresa familiar carrega inúmeros inconvenientes, que vão desde problemas que giram em torno do processo sucessório até conflitos entre herdeiros e falta de profissionalização. A ausência de planejamento, a admissão de parentes na gerência da empresa e os conflitos são também outros aspectos que influenciam negativamente a empresa familiar.

Os valores estabelecidos por boa parte dos gestores de empresas familiares carrega consigo, entre outros, uma cultura de aversão ao risco de extinção dessas empresas, onde o esforço para perpetuar o nome das famílias passa pelo saudosismo e por práticas que inviabilizam novos processos e ideias, gerando problemas de relacionamento entre diferentes gerações. Atritos entre membros da família são comuns por carregarem crenças, significados, símbolos, formas de dominação e poder que, por consequência, são transferidos ao ambiente organizacional. As tensões nas empresas familiares ocorrem, em partes, porque seus membros se unem tanto por interesses econômicos como pelas interações já existentes antes da formação da organização, que por sua vez acaba se misturando e causando relações conflituosas. Compreender as relações de poder colabora no sentido de analisar sob a luz da racionalidade a subjetividade e práticas carregadas de sentimentos, que em muitos casos permeiam as empresas familiares.

Para o sociólogo alemão Max Weber (1992), poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Para o pensador clássico, existem três tipos ideais puros de dominação legítima: a dominação tradicional, caracterizada pela crença na tradição e na autoridade tradicional; a dominação carismática, baseada na crença em uma pessoa e em sua autoridade carismática; a dominação racional-legal, fundamentada na legalidade e na autoridade legal.

A dominação tradicional especifica-se por encontrar legitimidade na validade de ordenações e poderes de mando herdados pela tradição. Os que exercem a dominação estão

determinados pela tradição. Os dominados são companheiros ou súditos do senhor. Pode haver ou não quadro administrativo. As relações são determinadas pela fidelidade pessoal. Se obedece à pessoa delegada pela tradição. As ordens são legítimas, em parte pela força da tradição e em parte pelo arbítrio do soberano em interpretar essa tradição. No caso da dominação carismática sua caracterização de dá no fato de a obediência dos dominados ser uma obediência ao carisma e ao seu portador. É a obediência ao líder como portador de carisma. O chefe carismático cria ou anuncia direitos, normas e punições pela revelação ou por sua vontade. Já a dominação racional-legal é caracterizada por encontrar legitimidade no direito estatuído de modo racional, com anseio de ser estimado pelos membros da associação. O direito racional é um conjunto abstrato de normas a serem aplicadas em casos reais. A administração racional supõe preocupar-se dos interesses da associação, nas fronteiras da lei. Quem obedece, não satisfaz à pessoa do soberano, mas satisfaz ao direito e o faz como membro da associação. O exercício da autoridade racional depende de um quadro administrativo hierarquizado e profissional, apartado do poder de influência sobre os meios de administração (WEBER, 1992). Compreender os tipos de dominação e os desdobramentos das relações de poder que permeiam as empresas familiares, traz à tona uma de suas características mais marcantes em se tratando desse tipo de organização: a confiança mútua entre os membros da família.

Se do ponto de vista organizacional a confiança é uma característica marcante e ponto forte das empresas familiares em relação às não familiares, por outro lado, dependendo de certos valores, a confiança nos fundadores e/ou dirigentes pode perpetuar crenças, de certa forma, já superadas em grande parte pela sociedade, mas não extintas.

Lima (1999) destaca o caso das empresas familiares de Portugal. Para o autor, certos valores, sob a alegação de se manter a harmonia, como obediência das mulheres, acaba por perpetuar relações conflituosas, onde os filhos são preteridos em relação as filhas quando o assunto é sucessão familiar. Tais ambientes reforçam o patriarcalismo relegando às mulheres papéis secundários de responsabilidade.

A cultura organizacional é constituída com o passar do tempo, que ora justifica o equilíbrio e dá sentido as práticas das empresas. A cultura organizacional, permeada pelas relações de poder, das empresas familiares, exerce grande influência na gestão dessas organizações. Por se tratar de ambientes constituídos por laços sociais e parentais que ora se

misturam, fica difícil para seus membros separarem: o que é da empresa e o que é da família; a autoridade do chefe e autoridade do parente. Por consequência, os familiares utilizam os bens da organização como se fossem particulares, comprometendo, por vezes, o patrimônio e a continuidade dos negócios. (PRADO, 2018)

Para além dos problemas nas relações entre parentes, importante destacar as consequências negativas dessas relações conflituosas para com os funcionários que não fazem parte da família. Não muito raro, quando se percebe que determinado funcionário, não pertencente a família, se posiciona ou está do lado de alguém influente da família, o referido funcionário acaba por perder apoio de outro membro da família que pode ter relações de conflito e/ou disputas de poder com os parentes. (LONGENECKER, 1997)

Quando Roudinesco (2003) ressalta que um dos principais desafios atuais é a presença das famílias desestruturadas e a dependência do Estado como responsável pela proteção dos cidadãos, fica claro porque existem tantos programas, cursos e treinamentos com financiamento público direcionado para empresas familiares. No caso do Brasil, segundo o IBGE (2022), as empresas familiares são responsáveis por 65% do PIB gerado no país, além de responderem por 75% dos empregos.

Apesar da importância que as empresas familiares têm na geração de emprego e renda, os problemas oriundos da falta de estabilidade familiar impacta negativamente na continuidade dos negócios. Segundo estudos da PWC (2023), pouco mais de 12% das empresas familiares no mundo chegam a 3ª geração e somente 3% chegam a 4ª geração. Aspectos mais gerais relacionados a falta de planejamento e ausência de regras para tomada de decisões são apontados como os maiores problemas. No entanto ao verificar estudos qualitativos, é possível analisar em detalhes que a ausência de planejamento e regras, como outros, tão importantes para a continuidade e perpetuação dos negócios, em muitos casos, é decorrente, justamente, da instabilidade familiar entre os membros: conflitos entre gerações; fundadores que não preparam sucessores; potenciais sucessores que não tem interesse em gerir os negócios; fundadores que relegam a segundo plano as potenciais sucessoras; entre outros.

A falta de estrutura familiar, que por sua vez gera ausência de estrutura administrativa, nos faz questionar: Por que grande parte das empresas familiares não planeja estrategicamente seus negócios? Existe uma relação entre o tempo gasto para gerenciar conflitos (entre

membros da família) e a falta de planejamento? Por que não se planeja a sucessão? É possível planejar sucessão quando não se consegue nem criar regras claras de tomadas de decisão?

Tais interrogações e outras precisam suscitar mais estudos que analisem em profundidade os desdobramentos da insegurança nos ambientes das empresas familiares, onde as relações de poder estejam no centro das pesquisas. Para isso é fundamental levar em conta tanto estudos qualitativos quanto quantitativos. Da mesma forma, estudos que sejam interdisciplinares e que perpassem o pensamento administrativo, mas também outras áreas do conhecimento como é o caso da história, psicologia e sociologia. Pois, se de fato a família moderna, contemporânea ou pós-moderna, fundamenta-se no amor e no prazer, com uma característica de atemporalidade, ou seja, a união dura enquanto durar o amor e o prazer, não será, justamente: A falta de amor e prazer que faz com que seus membros, desunidos e desestruturados, não consigam gerir seus conflitos e, por consequência, não consigam dar continuidade e perpetuar seus negócios? Parafraseando Roudinesco (2003), compreender a família em todos os seus aspectos e fragilidades é fundamental para construir empresas familiares mais saudáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade moderna, marcada pela globalização e pela individualização, afeta a dinâmica familiar, gerando novos arranjos e desafios, como: a diversidade de configurações familiares, com a ascensão das famílias monoparentais, reconstituídas e homoparentais, que rompem com o modelo tradicional de pai, mãe e filhos; as tensões e conflitos que surgem nas relações familiares, como a sobrecarga de responsabilidades.

A partir da leitura da obra “A Família em Desordem” de Elisabeth Roudinesco é possível entendermos as transformações da família ao longo dos anos e ao mesmo tempo fazer um paralelo com as empresas familiares no sentido de compreender as relações de poder que pairam nessas organizações. Logo, analisar a desordem e a falta de estabilidade das famílias é urgente, pois tais situações impactam negativamente indivíduos, comunidade e acabam por afetar os negócios oriundos dessas famílias desestruturadas.

Devido sua complexidade o tema não se esgota, pois existem inúmeras questões que merecem ser abordadas de forma interdisciplinar como, por exemplo, a influência da religião e das tecnologias quando o assunto é empresa familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. Boston: Elsevier, 2005.

BERNHOEFT, R. Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.

GALLO, M. BERNHOEFT, R. Governança na Empresa Familiar. São Paulo: Elsevier, 2011.

IBGE. Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2022. Acesso em: 10/07/2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html?edicao=35216&t=publicacoes>

LETHBRIDGE. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento. Publicações/1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html> Acesso em: 10 Mai. 2017.

LIMA, A. P. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. Etnográfica, Lisboa, v. III, n. 1, p. 87-112, 1999.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório. 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PRADO, Roberta Nioac. Aspectos Relevantes da empresa familiar e da família empresaria: governança e planejamento patrimonial sucessório. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.304 p.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M. et al (Orgs.). Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

PWC. Pesquisa Global de Empresas Familiares. 2023. Acesso em: 01/08/2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2023/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2023.html>

ROUDINESCO, Elisabeth. A família em desordem. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: WEBER, M. Metodologia das ciências sociais. São Paulo/Campinas: Cortez/Editora da Unicamp, 1992. v.2.