

Processo sucessório na empresa familiar: uma análise de caso

Rúbia Carla Maier Biscaia (UEPG) rubiamaier@yahoo.com.br
Rosemary Ap.Martins Roberto (UEPG) meiremartinsuepg@gmail.com

Resumo

As empresas familiares são objetos de estudos e discussões, pois exercem grande influência no desenvolvimento da economia brasileira, seja em termos de produtividade ou empregabilidade, sendo importante o foco nas competências dos gestores em determinados elementos estratégicos como no processo de sucessão. Este artigo apresenta com objetivo descrever o processo de sucessão em uma rede de lojas familiar que atua com venda de móveis e atividades para o lar no estado do Paraná. Zelando para que a empresa se mantenha com uma gestão familiar e que supere a crise voltando a crescer como era o sonho de seu fundador. Porém a sucessão não está sendo vista pela empresa como um processo formal e planejado, valorizando além do nome herdado, identificando reais competências para que assim a empresa consiga realmente crescer.

Palavras chave: Processo de sucessão; Sucessores; Empresa Familiar.

Succession process in the family company: a case study

Abstract

The family companies are object of studies and discussions, since they exert a great influence in the development of the Brazilian economy, be it in terms of productivity or employability, being important the focus in the competences of the managers in certain strategic elements as in the process of succession. This article aims to describe the succession of process in a chain of family shops that operates with the sale of furniture and activities for the home in the state of Paraná. Taking care that the company maintains a family management and that surpasses the crisis returning to grow as was the dream of its founder.

But the succession is not seen by the company as a formal and planned process, valuing beyond the inherited name, identifying real competencies so that the company can actually grow.

Key-words: Succession process; Successors; Family Company.

1. Introdução

O processo sucessório nas empresas familiares se constitui num grande desafio, por tratar-se de um episódio longo, inevitável e em muitas vezes negligenciado pelos gestores, ainda que demonstre interferir de forma decisiva no sucesso dos negócios. Compreender o fenômeno envolvido neste processo se torna fundamental para a continuidade dos negócios.

As empresas familiares enfrentam desafios da mesma forma que qualquer outra empresa, dentre esses desafios, destaca-se: a falta de vontade da velha geração em deixar o controle e o poder de administração quando necessário; a incapacidade de atrair e reter sucessores competentes e motivados, rivalidade entre irmãos; e a incapacidade de atrair e reter administradores competentes não familiares (LARK, 2001).

A gestão de sucessão em empresas familiares emerge como um fenômeno das melhores práticas de gestão passadas de geração em geração. Ressalta-se que no processo de sucessão a preocupação com aspectos emotivos e as experiências vivenciadas estão presentes nestas organizações. Corrobora Grzybovski (2007) dizendo que as empresas familiares correspondem a um modelo de instituição com uma dinâmica muito complexa, permeadas tanto por relações familiares e não familiares, bem como, por questões afetivas, econômicas e financeiras numa mesma dimensão sócio-empresarial. Apesar das mudanças que vem ocorrendo nas organizações com novas práticas gerenciais, os sucessores de empresas familiares ainda mantêm suas bases nas origens de gestão familiar.

No Brasil, 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e apenas 5% para a terceira, sendo que isso se deve a ocorrência de conflitos familiares e à falta de planejamento no processo de sucessão (MOREIRA, et al., 2013). Bernhoeft e Galo (2003) relatam que a maioria das empresas brasileiras tem o início de sua história vinculada à figura de um imigrante que em algum momento de sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao Brasil com poucos recursos materiais.

As empresas familiares contribuem para o desenvolvimento econômico através de um número considerável de oportunidades de emprego e negócios, apresentando peculiaridades distintas, sendo diferentes em países com realidades diferentes. No Brasil, as empresas familiares apresentam uma imagem protecionista e paternalista, onde a realidade da família está impregnada na empresa (OLIVEIRA, 1999). Sendo uma das maiores preocupações dos gestores de empresas familiares é sua continuidade, sendo que 75% delas estão sob o comando de seus fundadores, 20% estão sendo geridas pelos filhos dos fundadores e somente 5% sob o controle da geração seguinte (LEONI, 2005). “Estudos apontam que as chances de sobrevivência para empresas familiares diminuem a cada nova geração presente no negócio” (DUARTE, 2006, p. 12).

Nesse contexto, ressalta-se a importância do processo de sucessão, o qual deve ser planejado, pois não se formam profissionais competentes, imbuídos de valores do negócio, com os necessários conhecimentos e habilidades da noite para o dia (FERNANDES, 2013). Compreender como se dá a transferência de conhecimento no processo de sucessão, a partir dos relacionamentos familiares torna-se uma questão importante de ser estudada (GRZYBOVSKI, 2007).

Portanto, o objetivo dessa pesquisa é descrever o processo de sucessão em uma rede de lojas familiar que atua com venda de móveis e atividades para o lar no estado do Paraná.

2. Processo de Sucessão

Conforme Fernandes (2013) a sucessão empresarial ainda é um tema pouco trabalhado em muitas empresas assim como na academia, mesmo em empresas bem-sucedidas. Sendo um problema a excessiva dependência em relação alguns gestores e em muitos casos os próprios fundadores e tão logo eles deixam a organização, esta experimenta queda pronunciada em seu desempenho. A sucessão tem sido a temática mais estudada no campo de empresas familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

É importante que as organizações trabalhem a ideia de fluxo, ou a preparação e sucessão em todos os níveis ou posições consideradas críticas, sendo necessário o estabelecimento de uma filosofia voltada a formação de sucessores respaldada por instrumentos que viabilizem a operacionalização da gestão sucessória (FERNANDES, 2013).

Um programa de gestão sucessória visa estabelecer regras para balizar o crescimento de profissionais de uma organização, oferecendo aos indivíduos perspectivas alinhadas a seus objetivos. Sendo algumas de suas premissas: o aproveitamento das competências e avaliações do modelo de competência; a utilização de instrumentos de gestão e avaliação de pessoas já em uso na organização; entendimento de competências como entregas sustentadas por capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores), segmentadas por níveis de complexidade e eixos de carreira; o progresso na carreira não deve ser automática devendo levar em conta as capacidades; todos os funcionários da empresa devem ter oportunidades iguais de participar do banco de sucessores e a identificação de um profissional não significa que ele esteja pronto devendo pautar-se por objetividade, simplicidade e transparência (FERNANDES, 2013; DUTRA, 2010).

Tillmann e Grzybovski (2005) trazem considerações para as empresas familiares, as quais além da competência técnica profissional, o sucessor deve possuir habilidades de liderança e visão empresarial, bem como caráter que valoriza a tradição familiar vinculada à vitalidade do negócio.

2.1 Processo de Sucessão nas empresas familiares

A empresa familiar pode ser vista como uma organização que tem sua origem e história atreladas a uma mesma família pelo menos há duas gerações, ou mantém membros na administração da empresa (LODI, 1998). Ressalta-se a representatividade exercida pelas empresas familiares na economia brasileira, apresentam características específicas que as diferenciam das demais, com seus valores e laços familiares. Entre as características e diferenciais das empresas familiares se destaca as referidas ao processo sucessório, caracterizado pela transferência da gestão do fundador (primeira geração) para a segunda geração e assim sucessivamente, que em muitas das vezes ocorrerá através dos membros da família.

No contexto de sucessão nas empresas familiares, Lodi (1998) ressalta que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”. As organizações familiares enfrentam um grande desafio que se refere ao problema da sucessão, envolvendo a transferência da gestão e da propriedade entre as diferentes gerações de uma família (BORGES; LESCURA, 2012). O processo de sucessão “é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 1992, p. 12).

A sucessão na empresa familiar é considerada uma das questões mais críticas enfrentadas pelos pesquisadores desta área e apesar de existir muitos estudos sobre o tema tanto nacionais como internacionais, ainda não há uma conclusão elucidada sobre o mesmo (BORGES et al., 2010; CAMPBELL; HERIOT; WELSH, 2007; CISNEROS et al., 2014; COLLINS E O'REGAN, 2010; SHARMA et al., 2012).

Na visão de Gersick et al. (1997) a sucessão trata-se a um processo longo, único e sistêmico que geralmente acontece quando o fundador apresenta idade avançada e necessita se afastar da gestão. A saída do fundador da empresa significa uma grande ruptura, devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da família e pelo tempo de permanência no cargo (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Os problemas relacionados à sucessão têm levado muitas organizações ao fracasso. Esses problemas apresentam características distintas e complexas, variando de acordo com o porte da empresa e características da estrutura familiar (LE BRETTON-MILLER *et al.*, 2004; OLIVEIRA, 2006). Desta forma, a sucessão pode proporcionar às empresas uma nova perspectiva gerencial, como também seu fechamento devido à falta de preparação do sucessor.

Os sucessores da empresa da família são preparados para o exercício profissional desde a infância até o momento da transferência de poder ao cargo de gestor. Ao longo desse processo algumas medidas devem ser tomadas pelos gestores, e pela família, como: formação educacional e elaboração de um plano de desenvolvimento profissional aos herdeiros; adoção de medidas administrativas e jurídicas para o possível ingresso destes no quadro funcional da empresa (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

O processo de sucessão poderá proporcionar a empresa familiar seu crescimento através da adoção de novas práticas de gestão (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005), como também poderá levar à sua falência, devido a conflitos familiares intrínsecos na relação entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Desta forma, a sucessão está envolta por muitos problemas, como falhas em processos gerenciais, despreparo profissional e falta de vocação do sucessor. Diante disto, nota-se que existem poucas empresas familiares sendo conduzidas pela terceira ou quarta geração (REZENDE; ANDRADE; REZENDE, 2004).

3. Metodologia

Nessa pesquisa se optou por uma rede de lojas de gestão familiar do ramo de móveis e eletrodomésticos com várias filiais no estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, tendo como procedimento técnico o estudo de caso. A abordagem adotada foi a qualitativa com caráter descritivo.

Para coleta de dados foi realizado uma entrevista semiestruturada com o gestor da empresa, a fim de apresentar o processo sucessório na empresa em questão.

Para análise da entrevista se utilizou da técnica de análise de conteúdo que trabalha sobre mensagens, preocupa-se com o estudo da palavra, do aspecto individual e atual da linguagem (DELLAGNELO; SILVA, 2005) com a finalidade de interpretação da mensagem (BARDIN, 2010).

4. Análise de Resultados

Nesta pesquisa empírica, buscou-se descrever a realidade de uma empresa familiar relacionada aos processos de sucessão, buscando desvelar o significado da sucessão para os gestores da referida empresa.

4.1. Trajetória da empresa pesquisada

Destaca-se a gestão do fundador o qual iniciou sua trajetória empreendedora com uma loja no interior do Paraná no ano de 1956, obteve reconhecido crescimento e diversificação nos produtos e serviços ofertados, sendo que em sua gestão foram 80 filiais abertas.

Sua gestão foi marcada pelo forte espírito empreendedor e liderança autocrática, mesclada com a liderança democrática, conforme ressaltado pelo entrevistado. Esse é um dos motivos pelo qual era admirado por seus funcionários, “pois sabia a hora onde deveria ser autoritário para tomar certas decisões, da mesma forma que sabia ouvir seus funcionários e saber reconhecer seu trabalho” (ENTREVISTADO).

Durante a trajetória da empresa, inicialmente começaram com a venda de tecidos e vestidos de noivas, e após 5 (cinco) anos à venda de móveis e eletrodomésticos, a empresa expandiu ainda mais seu negócio fabricando móveis, estofados e colchões, fornecendo para a maioria dos estados do Brasil. Nesse período começaram a expandir o negócio abrindo filiais inicialmente nas cidades circunvizinhas, posteriormente por várias regiões do Paraná e também em outros estados.

A empresa expandiu em tal proporção o seu negócio, que se tornou umas das principais geradoras de empregos nas cidades em que se instalava, tanto em suas indústrias como em suas lojas, aumentando consideravelmente seu número de funcionários.

Utilizaram a estratégia de identidade única adotada, para todas as lojas do grupo, o que iria potencializar os esforços realizados na gestão da imagem, unificando a comunicação com colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores, além de gerar aprimoramento nas operações e implantação de projetos e programas. Realizaram mudança na marca em toda a rede de lojas e o processo de implantação seguiu um cronograma desde a integração com todos os colaboradores, mudança das fachadas, novo layout da frota e dos pontos de venda

Com o falecimento do fundador em 2008, a gestão ficou a cargo de três dos seus quatro filhos, configurando-se o início do processo sucessório, sendo que seu quarto filho, nunca se envolveu nos negócios da empresa, pois sempre preferiu tomar conta das fazendas adquiridas pela família.

O fundador ficou na gestão da empresa até seu falecimento, confirmando o que diz Leone (2002) quando expõe que na maioria das vezes, o fundador resiste em transferir o poder ao seu sucessor, pois possui um grande apego sentimental ao seu negócio, não considerando a empresa como um bem qualquer que após anos de dedicação, terá que deixar para seus filhos tomarem conta.

A substituição do fundador seja por um herdeiro, seja por um gestor profissional, envolve desafios e problemas e é um fator bastante delicado para a empresa familiar.

4.2. Segunda geração no poder

Na pesquisa ficou evidente que a sucessão foi eventual e não um processo planejado, os filhos sucessores foram assumindo responsabilidade enquanto estavam ao lado do seu pai que dirigia a empresa, sendo quem tomava as decisões era sempre o pai. Porém alguns fatores poderiam ter facilitado essa transição, os quais exercem influência sobre o sucessor para que esse processo aconteça de maneira efetiva como: a seleção, o treinamento, a formação educacional e profissional, e o desenvolvimento de sucessores na empresa da família (BROCKHAUS, 2004; IBRAHIM et al., 2004; SHARMA et al., 1997). Sendo esse preparo dentro ou fora da empresa (BORNHOLDT, 2005).

A entrada do filho sucessor apresenta alguns obstáculos como as responsabilidades de manter os feitos do pai e também permitir o crescimento, mantendo tradições e valores como uma herança de seu pai, preservando e transgredindo. Esse processo de sucessão da gestão envolve os aspectos técnicos como profissionalização dos herdeiros, definição de órgãos de governança corporativa, definição de participação societária e/ou ingresso dos herdeiros, como também aspectos sócio-culturais, como níveis de confiança entre fundador e herdeiros, estrutura, dinâmica e lealdade familiar, e tipos de relações familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

O fundador ficou na presidência da empresa até seu falecimento, sendo que seus três filhos trabalhavam ao seu lado, mas quem tomava as decisões era sempre o pai. Segundo revela o entrevistado, ele e seus irmãos desde criança trabalhavam na loja, o que lhes ajudou no processo de sucessão após sua falta.

Ou seja, não se verifica a presença de uma profissionalização efetiva. O profissionalismo da sucessão empresarial deve estar contido nos planos estratégicos da empresa familiar, facilitando a evolução da empresa para alcance de seus objetivos. A escolha entre sua profissionalização ou não, está na análise de sua capacidade em alcançar os resultados esperados pelo mercado através da gestão familiar (MUZZIO, 2013).

O plano de sucessão de Antonialli (1998) apresenta o desenvolvimento da liderança do futuro sucessor e o desenvolvimento de treinamentos acadêmicos para ajudar na sua formação intelectual. O autor destaca que o fundador deve preocupar-se com o preparo do seu futuro sucessor, abordando os seguintes aspectos: desenvolver alternativas de negócio fora da empresa para desenvolver herdeiros e desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa. Desta forma, o autor coloca a importância do preparo do sucessor através de experiências em outras empresas, desenvolvimento das habilidades necessárias para gerir o negócio e a importância do conhecimento de todas as áreas que compõem a empresa.

Um dos filhos do fundador manteve-se na gestão até o ano de 2012, quando passa a assumir cargo público, passando a dirigir a empresa à distância, confiando-a, principalmente, ao seu filho, marcando aqui um novo processo de sucessão, configurando-se a terceira geração que vem assumindo o poder.

4.3 Nova mudança na gestão

Com o novo cargo do sucessor, seu filho que já havia assumido um cargo na empresa após o falecimento de seu avô, este com apenas 24 anos assume o cargo de diretor. Contrariando o que diz Fernandes (2013) em que o processo de sucessão deve ser planejado, pois não se formam profissionais competentes, imbuídos de valores do negócio, com os necessários conhecimentos e habilidades da noite para o dia. Compreender como se dá a transferência de conhecimento no processo de sucessão, a partir dos relacionamentos familiares torna-se uma questão importante de ser estudada (GRZYBOVSKI, 2007).

O ano de 2015 marcou a gestão da empresa devido à crise que se assola no País, onde no mês de julho iniciou o processo de fechamento de algumas lojas, encerrando suas atividades em outros estados ficando apenas com as 23 lojas no Estado do Paraná, onde residem os principais acionistas da empresa, o que resultou em número elevado de demissões. Foram ao todo 69 lojas fechadas no País e mais de 400 funcionários demitidos.

Diante do agravamento da situação financeira, a direção da empresa ingressou com um pedido de recuperação judicial para se reestruturar e pagar seus credores.

Uma sucessão planejada de forma estratégica aumenta as chances de sucesso e a longevidade das empresas familiares (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). Um dos motivos da crise na rede de lojas, apontado pelo entrevistado, foi ter sido vítima de cinco incêndios criminosos, que consumiram uma fortuna e ainda continuam um mistério os reais motivos. Seguido da desmotivação dos funcionários devido medo do desemprego, aumento da inadimplência e queda no faturamento.

A empresa relatou que a princípio, apesar da preocupação com a sucessão, não apresenta nenhum processo formal, pois tudo indica que o neto está apto a dirigir a empresa no lugar de seu tio, pois entre os outros netos que poderiam assumir a empresa todos cursam medicina. E na falta de um membro da família administrando afirmaram que poderão recorrer a profissionais do mercado.

A diretoria da empresa reforça a importância dada ao fato da empresa se manter como familiar, apresentando o orgulho por parte de seus gestores em manter os laços familiares com o seu fundador.

5. Conclusões

O objetivo desta pesquisa que se baseava na compreensão de como ocorre o processo de sucessão em empresas familiares na mudança de gestão para outras gerações, sem perder a essência da interpretação das experiências obtidas em cada gestão, foi atingida a partir das pesquisas teóricas e as implicações práticas apontadas.

Com os resultados apontou-se as dificuldades, nesse caso, na mudança de geração na gestão da referida empresa, que podem ter gerado as dificuldades encontradas na empresa atualmente. Ou seja, sucessão não está sendo vista pela empresa como um processo formal e planejado, valorizando além do nome herdado, identificando reais competências para que assim a empresa consiga realmente crescer.

Entende-se, portanto, o processo de sucessão nas empresas familiares como um fenômeno social, pois está impregnado na cultura e na tradição dos fundadores da empresa, o que reflete nas práticas de gestão adotada e nas relações entre trabalho e família, buscando compreender qual o significado estrutural da experiência vivida pelo gestor e as suas preocupações com os futuros sucessores.

Sugere-se a empresa foco dessa pesquisa uma maior atenção ao processo de sucessão, buscando a profissionalização da sua gestão, para que a empresa continue no mercado e obtenha crescimento e desempenho satisfatório, conforme era o objetivo de seu fundador.

Referências

- ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: III SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo, v. 3. p. 1-12.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- BORGES, A. F., LESCURA, C., OLIVEIRA, J. L. de. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. In: ENEO, VI, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos**, Florianópolis: ANPAD, 2010. ENEO 386.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BROCKHAUS, R. Family business successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun 2004.
- CAMPBELL, N. D.; HERIOT, K. C.; WELSH, D. H. B. The black box: unraveling family business succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, 10(2), p. 9-14, 2007.
- CISNEROS, L.; CHIRITA, M. G.; DESCHAMPS, B. The role of social capital in succession from controlling owners to sibling teams. In: SHARMA, P.; SIEGER, P.; NASON, R. S.; GONZALEZ, A. C.; RAMACHANDRAN, K. (edits.). **Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities**. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 6, 110-127, 2014.
- COLLINS, L.; O'REGAN, N. (2010) The evolving field of family business. **Journal of Family Business Management**, 1 (1). pp. 5-13.
- DELLAGNELLO, E.H.L.; SILVA R.C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIERA, M. M.; ZOULAN, D. M. (Org) **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. P. 97-118.
- DUARTE, F. D. **Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares**. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre/RS, 2006.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São paulo: Atlas, 2010.
- FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, L. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo, SP: Negócio, 1997.
- GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional**. (Tese de doutorado) Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2007.
- HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. **Journal of business venturing**, v.19, n.3, p.437-463, mai 2004.

IBRAHIM, A. B.; MCGUIRE, J.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P. **Patterns in strategy formation in a family firm**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 10 No. 1/2, 2004 pp. 127-140

LARK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MOREIRA, J. M.; ALTAF, J. G.; FALCO, G. P.; TROCCOLI, I. R.; CURZIO, P. H. Estratégias de Sucessão em uma Empresa Familiar: o Caso Rsm Pneus. In: X SEGeT 2013. **Anais...Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia**.

LE BRETON-MILLER, J., MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 28(4), 305-328, 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, RAUSP, v. 27, n.3, p.84-91, 1992.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Revista Integração**, 44, 5-15, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

MUZZIO, H. A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **TPA Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 2, 2013, pp. 27-43.

MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 130-135.

REZENDE, C. F.; ANDRADE, D. M.; REZENDE, D. C. O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios no Sul de Minas Gerais. R&A. **Revista de Administração da UFLA** – v.6 – n.1 – janeiro/junho 2004.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. **Family Business Review**, 25(1), 5–15, 2012. DOI: 10.1177/0894486512437626.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, 10(1), 1-36, 1997.

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