

PROCESSO SUCESSÓRIO FAMILIAR: UM ESTUDO REALIZADO EM DUAS EMPRESAS DE CAMPOS DOS GOYTACAZES - RJ

Carla de Souza Gomes Silva

Graduada em Administração/ISECENSA/RJ
carlas.souzagomes@gmail.com

Camila Faria Basílio

Graduada em Administração/ISECENSA/RJ
camilafariabasilio14@gmail.com

Rodrigo Anido Lira

Doutor em Sociologia Política/UENF/RJ
rodrigoanidolira@gmail.com

RESUMO

As organizações familiares estão presentes em todo contexto mundial, sendo micro ou pequenas empresas, são elas as responsáveis por grande parte da economia em no Brasil, elas surgem a partir de um sonho e do esforço de empreendedores que buscam construir um negócio lucrativo que dure por gerações. Entretanto, mesmo sendo tão representativas essas empresas enfrentam dificuldades durante a sucessão, que devido à falta de planejamento sucessório e da preparação dos futuros herdeiros muitas delas não chegam a segunda e a terceira geração. Com este trabalho foi possível analisarmos o processo sucessório e a importância do planejamento e da profissionalização dos sucessores. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com base em um roteiro de perguntas semi estruturadas realizadas com os sucessores de duas pequenas empresas familiares em Campos dos Goytacazes que já passaram pelo processo sucessório. Apesar de não ter ocorrido um planejamento sucessório o fato dos sucedidos levarem seus herdeiros para a empresa quando crianças e os familiarizando ao negócio contribuiu para que a transição ocorresse sem muitos impactos dando continuidade a um empreendimento próspero.

Palavras-chave: Organizações familiares; Processo sucessório; planejamento sucessório; profissionalização.

ABSTRACT

Family organizations are present throughout the world context, being micro or small businesses, they are responsible for a large part of the economy in Brazil, they arise from a dream and the effort of entrepreneurs who seek to build a lucrative business that lasts for generations. However, as these companies face difficulties representative during the succession, which due to lack of succession planning and the preparation of future heirs a lot of them do not come the second and third generation. With this work it was possible to analyze the succession process and the importance of planning and the professionalization of successors. The data were collected by means of interviews based on a screenplay by semi-structured questions held with the successors of two small family businesses in Campos dos Goytacazes, who have been through the succession process. Despite not having occurred a succession planning the fact of successful take his heirs to the company when children and getting the business contributed to the transition occurred without many impacts continuing an enterprise prosperous.

Keywords: Family Organizations; Succession process; succession planning; professionalization

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares surgem a partir de empreendedores que buscam a independência financeira e a auto-realização, os mesmos são dispostos a assumir riscos e percebem as oportunidades de abrir o negócio próprio. Elas são de grande importância para o contexto mundial, pois representam a maioria das organizações empresariais e são responsáveis pelo grande número de oportunidades de emprego e pelo grande nível de competitividade no mercado, por isso a importância da busca pelo sucesso dessas empresas é essencial não só para seu seguimento, mas também para toda sociedade.

Apesar de ser uma empresa que possui grandes qualidades o índice de mortalidade aumenta a partir da segunda geração, um dos problemas é a falta de planejamento do processo sucessório e este é um dos grandes erros cometidos pelos fundadores, realidade que justifica a importância do estudo realizado.

De acordo com dados do SEBRAE (2005) há um grande cuidado para sustentar uma organização familiar, mesmo com números positivos. Só para ter uma noção, a cada 100 empreendimentos familiares do Brasil, 30% alcançam a segunda geração e só 5% chegam à terceira geração. Os dados afirmam que muitos não sobrevivem a esta transferência ou alcançam esta transição com muitos obstáculos.

O processo sucessório é um grande desafio, pois dentre os diversos modelos que tange o processo de transição há o que ocorre de forma planejada como aquele em que o empreendedor percebe que é hora de parar e que é preciso escolher dentre seus herdeiros o que estar mais apto a dar continuidade, e o que o corre de forma não planejada como pela ausência do fundador, sendo assim este é um dos momentos de maior importância e complexidade para a organização.

Para Gersick *et al* (2006), o processo de sucessão não é uma coisa, são varias. Não é um acontecimento singular que acontece quando o antigo chefe da pausa e passa o cargo para um novo chefe, mas um método ocasionado por um “relógio” de crescimento – dando início bem cedo nas vidas de algumas famílias e tendo continuidade durante a maturidade e envelhecimento espontâneo das sucessões.

1.1 Objetivo

Sendo assim, o trabalho tem como objetivo geral analisar e comparar o processo sucessório de duas empresas familiares identificando suas similaridades e divergências. Para isto, foram pesquisadas duas empresas varejistas no município de campos dos Goytacazes onde foram realizadas entrevistas com os sucessores visando identificar os diferentes modelos de transição, seus planejamentos, seus principais envolvidos e como eles podem afetar o processo sucessório.

2. METODOLOGIA

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas aplicadas aos sucessores de duas empresas de varejo de pequeno porte que já passaram pelo processo de sucessão. A empresa **A** atua há 46 anos no ramo de calçados e a empresa **B** atua no ramo de especialização de produtos em couro como bolsas, malas dentre outros há 97 anos, ambas situadas no município de campos dos Goytacazes.

Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. No trabalho intensivo de campo, os dados são coletados utilizando-se equipamentos como videoteipes e gravadores ou, simplesmente, fazendo-se anotações num bloco de papel. (GODOY, 1995).

Foi elaborado um roteiro de perguntas adaptado Monteiro e Pessanha (2012), semi estruturadas com cerca de 17 itens que serviu como base para a realização das entrevistas, ambas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho, com duração de 1 h na empresa **A** e 30 min na empresa **B**.

Para averiguar os resultados foi utilizado o recurso de análise de conteúdo que consiste de acordo com Vergara (2005) em um procedimento utilizado para o tratamento e interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo.

De acordo com Bardin (1977 *apud* VERGARA, 2005, p. 15) é definida como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

3. REVISÃO DE LITERATURA

As empresas familiares estão presentes em todo mundo, e elas são consideradas a base da economia nacional e internacional, pois segundo dados do SEBRAE (2013) as empresas familiares “... somam dois bilhões de empregos e respondem por cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio, 34% da indústria e 54% da prestação de serviços.”

Para Macedo (2009) a empresa considerada familiar é quando o empreendimento é de origem familiar e os membros da família tem o poder das ações, os familiares podem participar ou não da direção da empresa, e o processo sucessório deve ser realizado entre os familiares.

De acordo com a visão de alguns autores podemos identificar as definições das empresas familiares de acordo com as características citadas no quadro 1:

Quadro 1- Características das empresas familiares

AUTORES	ASPECTOS LEVANTADOS PARA DEFINIR E CARACTERIZAR UMA EMPRESA FAMILIAR
Barry	- Controle por membros de uma única família
Bernhoeft	- Origem e história vinculadas a uma família e iniciativa empreendedora do fundador. - Atuação dos membros da família na administração da empresa. - Presença de confiança mútua entre os membros.
Donneley	- Identificação com a família há pelo menos duas gerações. - Atuação dos membros da família na administração da empresa. - Influência mútua entre empresa e família.
Gaj	- Início por um membro da família. - Transferência da empresa aos herdeiros-sucessão. - Os membros da família atuam na administração da empresa e/ou se beneficiam da mesma.
Lodi	- Identificação dos valores institucionais da empresa com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. - Identificação com a família há pelo menos duas gerações. - Transferência da empresa aos hedeiro-processos sucessórios.
Nogueira	- Iniciativa empreendedora do fundador. - A propriedade majoritária pertence apenas a uma família. - Existência de problemas específicos oriundos da mescla de questões familiares com empresariais. - Sobrevivência ao longo de várias gerações.
Roserbla't	- A propriedade majoritária pertence apenas a uma família. - Atuação de dois ou mais membros de família na administração.
Gorgati	- Uma família possui participação majoritária no capital da empresa, controlando o processo sucessório. - Membros da família detentora de capital majoritário estão presentes na administração do negócio. - Há um claro desejo de transferir propriedade às futuras gerações. ' ́
Lanzana e Constanzi	- Um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa. - Um ou mais membros de uma família possui (em) parcela significativa da propriedade do capital.

Fonte: A partir de Flores, 2001, p.27; Gogati, 2000, p.21; Martins et al. 1999; Apud Costa, 2006, p.24

Segundo Bernhoeft (2003), para que não gere futuros conflitos, o pai deve deixar que seus filhos busquem suas próprias realizações profissionais, e que estas não sejam apenas direcionadas à empresa familiar, pois a decisão pertence aos futuros sucessores.

Neste contexto, *Gersick et al* (2006) afirma que o processo de sucessão não é um acontecimento singular que acontece quando o antigo chefe da pausa e passa o cargo para um novo chefe, mas um método ocasionado por um “relógio” de crescimento, dando início bem cedo nas vidas de algumas famílias, tendo continuidade durante a maturidade e envelhecimento espontâneo das sucessões.

De acordo com RICCA (2007), muitas empresas não sobrevivem à segunda geração, para reduzir os riscos de morte das empresas familiares é preciso profissionalizar e buscar sucessores capazes de dar continuidade a empresa, percebendo assim a importância do planejamento da sucessão.

Na opinião de Bernhoeft (2003) para que a organização tenha uma longa vida, é importante preparar e educar os futuros herdeiros de ações, pois o seguimento da empresa dependerá do quanto os sucessores estão preparados para executar o papel de acionistas.

Costa (2006) afirma que a passagem do bastão é um estágio que gera na organização familiar disputas e discursões entre os membros que deve ser vista como pontos essenciais para o seguimento do negócio. Independentemente das organizações estarem preparadas ou não a passagem do poder ocorrerá, dando início ao ciclo novamente.

Para Bornholdt (2005) é importante que os futuros sucessores levem em consideração e preservem algumas histórias com significação simbólica e consideradas verdadeiras pelo sucedido. Utilizando estas histórias como “um ponta pé” em sua nova gestão. A mudança do poder pode ocasionar uma alteração na cultura organizacional existente, podendo ocorrer oposições e resistências. Pois os líderes são responsáveis por definir e traçar as fundamentais informações para a formação da cultura empresarial.

Acrescenta-se também o SEBRAE (2013), que o trabalho entre membros da família como irmãos, sobrinhos, cunhados é uma ação desafiadora, pois a administração não inclui apenas as finanças e a produtividade, mas por outro lado alguns questionamentos. Ter a sabedoria de dividir as circunstâncias pessoais das organizacionais é uma enorme barreira de ser ultrapassada. Envolve também saber falar não aos familiares.

De acordo com Lemes Júnior (2010), cada país possui um critério para a definição de micro e pequena empresa. Pode-se usar o critério relacionado a quantidade de colaboradores em uma organização ou ao valor de sua receita bruta. No Brasil é considerada pequena empresa aquela em que o número de colaboradores seja de até 49 para o setor comercial e de até 99 para o setor industrial.

Portanto Bernhoeft (2003) diz que é preciso profissionalizar os sistemas de gestão, pois atualmente os gestores vêm obtendo sucesso atuando apenas com suas intuições, mas com o crescimento da empresa e dos membros a gestão passa a se tornar mais complicada, por isso, a importância de sistematizar.

“Trata-se de processos tais como o da formulação da estratégia; a auditoria da organização; a avaliação, remuneração e planos de carreiras profissionais dos dirigentes; a alocação de recursos econômicos e humanos etc.” (BERNHOEFT2003, p.103) os processos além de obterem grandes potenciais para a realização de uma melhor gestão estratégica, a empresa se torna mais objetiva e permite que os interessados tenham acesso a todas as informações da empresa.

Na opinião de Adachi (2009) as organizações familiares enfrentam muitos desafios no sistema de profissionalização, pois este processo abraça assuntos como promover um colaborador, processo de seleção, demissão dentre outras ações que ao envolver um colaborador e membro da família se torna mais complexo.

4 . RESULTADOS

A empresa A primeiro objeto de estudo está no mercado há 46 anos, atualmente possui apenas uma loja composta por um quadro de dez funcionários, além do comércio de calçados a empresa ingressou na comercialização de artigos como bolsas e acessórios diversos.

O negócio da família teve seu início com a venda de roupas confeccionadas pela própria fundadora que as vendia de porta em porta entre os vizinhos, até o momento que receberam uma proposta de um fabricante para vender calçados, assim começando uma nova experiência com a revenda dos novos produtos.

A loja foi fundada em 1968 na Rua Alvarenga Filho em um imóvel alugado onde se manteve neste endereço por um período de dois anos, com o crescimento do negócio os fundadores investiram em um

terreno onde construíram uma loja que foi inaugurada em 17 de agosto de 1970 na Avenida Pelinca, zona nobre da cidade, onde se mantém até os dias atuais. A loja que atua no ramo de calçados foi a pioneira neste local, pois o bairro era apenas residencial. A empresa está na segunda geração e o sucessor escolhido foi o filho que iniciou na direção da empresa em 2010.

A empresa **B** segundo objeto de estudo está presente no mercado há 97 anos, ela possui uma loja que atualmente é composta por uma equipe de cinco funcionários. A empresa é especializada em couros, além da venda de bolsas, malas e outros artigos, que também fornece o serviço de consertos.

O empreendimento da família iniciou com uma pequena loja em 1917 situada na Avenida Alberto Torres, após um tempo se deslocaram para o segundo endereço na Avenida Sete de Setembro, que por problemas no imóvel aproximadamente no ano de 1962 mudou-se para a rua Treze de Maio área central da cidade onde se encontra até os dias atuais. A empresa está em sua terceira geração e a sucessora selecionada foi a neta do fundador que está na direção da empresa há 10 anos.

Após a entrevista realizada com o sucessor da empresa **A** e a sucessora da empresa **B** é possível fazer as seguintes análises:

Na primeira empresa a ser entrevistada o sucessor possui 5 irmãos, todos trabalharam na empresa por um período mas não deram continuidade, pois optaram por seguir outras carreiras profissionais e ele foi o único que se manteve junto ao negócio, sendo assim não houve conflitos nem concorrentes quando ocorreu o processo sucessório.

O processo de transição na empresa **B** também ocorreu com naturalidade e não houve desordem, pois dentre seus três irmãos ela foi a única que mostrou interesse em dar continuidade ao negócio da família, um dos irmãos trabalhou no escritório da empresa por um tempo, mas não deu seguimento. Sobre isto Ricca (2007) diz que, a escolha do sucessor deverá ser decidida por meio de merecimento e com democracia, para assim evitar futuras desavenças dentro da organização.

Na entrevista o sucessor da empresa **A** ressalta que além de seus diferentes sonhos profissionais sempre se interessou pela empresa e que desde pequeno esteve familiarizado com a rotina da organização, a partir de seus 10 anos ficava na empresa após a escola e ajudava os demais funcionários em pequenas funções, o mesmo informou que já passou por vários setores da loja como: datilógrafo, balconista, estoquista, crediário e sempre teve participação direta junto ao pai no escritório acompanhando a parte burocrática e da gestão.

Semelhante ao relato feito pela sucessora da empresa **B**, onde afirma que sempre quis trabalhar com a empresa da família, porque se identificava com o negócio e diz que seu interesse surgiu devido ao convívio que tinha dentro da organização desde pequena, pois seu pai sempre a levava para a empresa para participar das atividades. Esta ação promovida pelo Fundador está de acordo com as palavras de Bornholdt (2005) que recomenda que os sucessores devem iniciar a sua carreira dentro da empresa começando pela base e crescendo de acordo com seus valores sucessivos, obtendo assim um amplo conhecimento da organização. Somando Bornholdt (2005) diz que os sucessores da segunda geração são na maioria das vezes filhos do sucessor por serem os mais próximos e íntimos, e essas qualidades permitem que o convívio entre diferentes funções dentro e fora da organização seja mais agradável. Essa intimidade entre os membros permite que os mesmos compartilhem sobre suas qualidades, vocações e desejos relacionados aos papéis a serem executados dentro e fora da organização.

O entrevistado da empresa **A** disse que por problemas de saúde de seu pai, ele ficou responsável pela empresa junto à mãe por um período e percebendo a necessidade da organização, além de sua experiência do dia a dia buscou qualificação profissional na área administrativa, ele acrescentou que a busca pela profissionalização junto às atividades realizadas despertou ainda mais seu interesse em dar continuidade ao negócio da família.

Ele também comenta que quando auxiliava a mãe na direção tinha dificuldades em colocar algumas ações em prática, devido à resistência pela inovação e ao modelo de gestão dos fundadores e que quando iniciou sua gestão em 2010, fez algumas mudanças com relação ao estilo de gerenciamento, implementou a informatização e realizou algumas reformas, tudo voltado para a necessidade de mercado e concorrência, podendo assim por em prática tudo que buscou na profissionalização.

Diferente das ações da sucessora da empresa **B** que não buscou profissionalização para estar na direção da empresa, pois afirma que não percebeu a necessidade de agregar conhecimentos teóricos, pois para ela a experiência do dia a dia adquirida ao longo do tempo foi o essencial para sua gestão. Ela diz que

no início de sua gestão seguiu o mesmo estilo de gerenciamento de seus pais, mas com o aumento da concorrência e as exigências do mercado ela se adaptou a um estilo próprio.

Apesar de não ter se profissionalizado a sucessora da empresa **B** disse que a profissionalização é muito importante para quem estará à frente de uma organização, principalmente para a preparação de um futuro sucessor. Sobre o assunto Ricca (2007) menciona que muitas empresas não sobrevivem à segunda geração, e que para reduzir os riscos de morte das empresas familiares é preciso profissionalizar e buscar sucessores capazes de dar continuidade a empresa, percebendo assim a importância do planejamento da sucessão.

O processo da passagem do bastão na empresa **A** deu-se início em 2006 quando ocorreu o falecimento de seu pai, a partir deste momento o futuro sucessor começou a auxiliar a mãe que tomou a direção da empresa. A determinação da necessidade de haver a sucessão foi da própria fundadora, o motivo foi pelo cansaço físico e pela morte de seu esposo. O processo sucessório foi informal, simples e sem conflitos, a fundadora organizou uma reunião entre a família para discutirem o futuro da organização, houve duas propostas feitas pela sucedida, a do filho que já atuava na empresa dar continuidade ao negócio da família ou pelo fechamento da empresa.

O sucessor relatou que apesar de tanto tempo de convívio e trabalho na empresa, foi pego de surpresa por ser o escolhido para dar seguimento a todo negócio da família, mas que ficou feliz e aceitou a proposta, e foi em 2010 que ocorreu o processo de sucessão. Segundo Bernhoeft (2003), para que o sucessor seja legitimado e que o processo de sucessão continue, é preciso não só do sucedido, mas também dos futuros sócios. O processo não depende apenas das qualificações do candidato é preciso que haja um desejo de seguir o papel do pai e que o futuro sucessor conquiste o reconhecimento da família.

Na empresa **B** o primeiro processo de transição ocorreu devido ao falecimento do fundador, que deixou a organização para seu filho mais velho, ele ficou na direção da empresa por um tempo e pela necessidade de mudar-se para outra cidade passou o bastão para seus dois irmãos mais novos, onde apenas um deu continuidade à gestão. Há dez anos a empresa passou pelo seu segundo processo sucessório, onde a atual sucessora é filha do sucedido, neta do fundador da organização, este processo ocorreu por motivo de morte do pai, que pela ausência do mesmo a mãe não quis dar seguimento passando assim o bastão para a filha.

Durante a entrevista realizada com a empresa **A** o entrevistado disse que tem um filho, e deseja que futuramente ele tenha interesse em dar continuidade ao negócio da família, mas enfatiza que não quer pressioná-lo para que ele faça suas próprias escolhas e que esta seja uma decisão do próprio herdeiro, em concordância a esta ação Bernhoeft (2003), afirma que para não gerar futuros conflitos, o pai deve deixar que seus filhos busquem suas próprias realizações profissionais, e que estas não sejam apenas direcionadas à empresa familiar, pois a decisão pertence aos futuros sucessores.

A sucessora da empresa **B** também relatou ter um filho, e deseja que num tempo futuro ele dê continuidade ao negócio da família e diz que vem investido na profissionalização dele, mas ressalta que esta deve ser uma decisão de seu próprio herdeiro. Sobre isso Bernhoeft (2003) declara que para que esta organização tenha uma longa vida, é importante preparar e educar os futuros herdeiros de ações, pois o seguimento da empresa dependerá do quanto os sucessores estão preparados para executar o papel de acionistas.

Quadro 2 - Resumo comparativo entre as empresas pesquisadas.

Classificação	Empresa A	Empresa B
Houve incentivo de seus pais em frequentar a empresa quando criança?	Muito incentivo	Muito incentivo
Sempre teve interesse em dar continuidade ao negócio?	Teve interesse	Muito interesse
Pensou em seguir outra carreira?	Sim	Não
Teve participação em outros setores e atividades na empresa?	Grande participação	Grande participação
Houve concorrência no processo de sucessão?	Nenhuma concorrência	Nenhuma concorrência
Buscou profissionalização?	Buscou profissionalização	Deu continuidade ao modelo de gestão dos fundadores
Deseja que seu filho dê continuidade?	Sim	Sim
Ocorreu resistência por parte do sucedido?	Não	Não
Houve algum incentivo dos seus pais?	Muito incentivo	Muito incentivo
A família pensou em vender a empresa ao invés de uma sucessão?	Sim	Não
Motivo pelo qual ocorreu o processo sucessório?	Processo natural	Falecimento do fundador
A partir de quando iniciou na direção do negócio da família?	Em 2010	Em 2004

Fonte: Autoria Própria

O quadro 2 contempla um resumo comparativo entre as empresas analisadas com algumas similaridades e divergências. Por exemplo, a participação dos sucessores em diversas atividades e setores dentro da organização familiar foi uma das semelhanças encontradas entre as empresas A e B e a busca pela profissionalização que ocorreu apenas na empresa A foi uma das divergências percebidas. Nas duas empresas estudadas não ocorreu o planejamento do processo sucessório, entretanto os sucessores desde o início foram motivados por seus pais a seguirem o negócio, pois os mesmos eram levados para a empresa da família quando crianças, este processo ocorreu de modo informal, mas que colaborou para uma sucessão sem turbulências.

5. CONCLUSÃO

Com as análises dos resultados da pesquisa pode-se observar o quanto é importante entender o contexto familiar e empresarial que envolve as discussões do processo sucessório nas micro e pequenas organizações familiares, percebe-se que nestas empresas as particularidades existentes sugerem a captura de ações incorporada do processo sucessório.

Os resultados são positivos quando mostram que não houve disputas e nem brigas pelo poder em ambas as empresas, contudo a principal causa que fez com que isso acontecesse foi à falta de interesse dos outros irmãos em assumir o cargo, fato que nem sempre ocorre nos processos de sucessão. No geral foi constatado que o planejamento da sucessão e a profissionalização dos futuros herdeiros são processos fundamentais para aumentar a qualidade e o tempo de vidas das empresas familiares, apesar de não ter ocorrido planejamento no processo sucessório nas organizações estudadas e apenas o sucessor da empresa A teve a necessidade de se profissionalizar, os atuais sucessores das empresas A e B mencionaram a importância dessas ações já que desejam que seus filhos deem continuidade ao negócio.

O estudo mostrou ainda que mesmo não havendo planejamento sucessório os sucedidos prepararam seus herdeiros de modo informal os levando para a empresa desde pequenos e os familiarizando ao negócio com a participação deles na execução de atividades. Os sucessores se apresentaram decididos a encarar os desafios que se faz evidente no processo sucessório e de se empenhar para o desenvolvimento da empresa, além de conhecerem muito bem o funcionamento de sua organização e eles tem a percepção da importância de conhecer seu mercado e seus concorrentes.

Esta pesquisa teve como principal limitação à dificuldade de acesso aos sucedidos, que impossibilitou a realização da entrevista. Recomenda-se que em trabalhos futuros seja ampliada a amostra de empresas familiares pesquisadas para que haja outras comparações sobre o tipo de gestão aplicada.

6. REFERÊNCIAS

ARTIGONAL. **A profissionalização na empresa familiar.** Disponível em: <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-profissionalizacao-na-empresa-familiar-1641348.html> Acesso em: 06 mai. 2014.

BERNHOEFT, Renato. **Governança na empresa familiar.** 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2005.

DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares.** Curitiba: Juruá, 2006.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom ; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração** não tem edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa, PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar:** teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar:** conflitos e soluções. São Paulo: CLA, 2007.

SEBRAE. **Casos de Sucesso:** De pai para filho, em <http://sebraemgcomvoce.com.br/2013/02/28/de-pai-para-filho> Acesso em: 24 mai. 2014.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410> Acesso em: 24 mai. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** Não tem edição. São Paulo: Atlas, 2005.