

EMPRESA FAMILIAR: Sucessão Familiar e Profissionalização

Larissa Isabelle Jarschel – larissa.jarschel@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/Centro de Ciências Sociais Aplicadas -
PPGAd/CCSA/FURB - Universidade Regional de Blumenau.

Leonardo Nazatto – leonazatto@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/ Centro Universitário - Católica de Santa
Catarina em Jaraguá do Sul

Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal focar na análise de empresas familiares da região de Jaraguá do Sul, Santa Catarina. Sua base segue ao encontro dos problemas enfrentados no momento da troca de gestão das empresas que estão sob o comando de uma ou mais pessoas da família, sendo levadas em consideração duas opções a serem seguidas: sucessão familiar ou a profissionalização. Para o levantamento de dados foram realizadas entrevistas com perguntas abertas, de natureza qualitativa exploratória com os sucessores e os sucedidos de sete empresas das mais diversas áreas de atuação, a fim de identificar problemas enfrentados, oportunidades perdidas, e/ou pontos a serem melhorados no processo sucessório. Após análise dos dados, constatou-se que, na maioria das empresas, os problemas enfrentados não são relacionados à troca de gestão da empresa ou conflitos internos, mas sim por problemas familiares, de modo que o sucedido não seja capaz de abandonar o trabalho na empresa.

Palavras-Chave: Sucessão; Profissionalização; Família; Gestão.

Introdução

No Brasil, as empresas familiares são os empreendimentos com mais rápido crescimento e de grande significância econômica. Estas, muitas vezes, são dedicadas à produção, comercialização de bens e/ou serviços (PETRY, 2009). A empresa familiar envolve relações econômicas, financeiras e afetivas, e são de difícil compreensão, pois estão relacionados a relações com elementos culturais, étnicos e históricos, desde a origem da empresa (GRZYBOVSKI, 2002).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) divulgou que em 2016 as empresas familiares representaram 90% de todas as empresas no Brasil, ou seja, nove em cada dez empresas brasileiras são consideradas familiares (SEBRAE, 2016a). O SEBRAE (2016b) ainda relata que empresas familiares apresentam como principal característica a posse e gestão nas mãos de duas ou mais pessoas da mesma família. Contudo, o momento da troca de gestão dessas empresas é o ponto fraco. Esse processo necessita ser bem elaborado e as pessoas envolvidas precisam notar a importância de se fazer um planejamento de sucessão familiar correto para a sobrevivência do negócio (SEBRAE, 2016c).

A sucessão é uma das etapas mais importantes no ciclo de vida das organizações, principalmente das empresas familiares. A maneira que é realizada esta etapa pode representar vantagem competitiva ou uma ruptura\descontinuidade no ciclo de vida da empresa. Muitos elementos são ignorados pelas empresas durante os seus estudos organizacionais, como o desinteresse do sucessor e a falta de um planejamento estratégico.

As empresas em si são os principais geradores de empregos e responsáveis pela eliminação direta da desigualdade social, por fazer com que circule riquezas dentro da comunidade. Sendo assim, pode-se dizer que cada ponto negativo de uma empresa se estende também aos seus funcionários diretos e indiretos (FREITAS, 2006). Para tanto, torna-se importante o estudo deste tema com a finalidade de identificar as características e dinâmicas estruturais das empresas familiares e, por conseguinte tentar apontar as dificuldades e barreiras que essas empresas de pequeno porte têm no decorrer do processo de sucessão. Será utilizado como base as empresas familiares da região de Jaraguá do Sul e estudos realizados com as mesmas entre os anos de 2018 e 2019.

Em um levantamento de 2015 no Brasil, o Produto Interno Bruto (PIB) do país caiu 3,8%, o pior resultado nos últimos 25 anos. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), mais de 713 mil empresas fecharam suas portas, registrando um saldo negativo em relação às empresas que abriram no mesmo período, que foi pouco mais de 708 mil. Dessa conta, 641 empresas que fecharam são familiares. Este cenário negativo impactou na vida das empresas e provocou uma queda de 3,9% no número de pessoas no mercado formal de trabalho e também 4,5% no pessoal ocupado assalariado, ou seja, 1,6 milhão de pessoas perderam seus empregos por conta do fechamento de empresas (IBGE, 2017). Com esses dados

expostos, torna-se evidente a necessidade de pesquisar o porquê de as empresas familiares terem um maior índice de fechamento.

Referencial Teórico

O conceito de sucessão de gestão em empresas familiares é evidenciado por Leone (2005) em que afirma que a empresa familiar é aquela que se encontra controlada por uma ou mais pessoas da mesma família, baseado no conceito de propriedade. Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e história vinculadas a uma família, e/ou mantém membros da família na administração da empresa (BERNHOEFT, 1989). Empresa familiar é quando uma empresa controla o negócio a gerações, correlacionando a política geral da empresa com os interesses e objetivos familiares (DONNELLEY, 1967; RICCA, 1998; MARTINS et al, 2009). Vidigal (1996) afirma que todas as empresas em suas origens foram empresas familiares, pois tiveram um fundador ou grupo de fundadores que passariam suas ações ou cotas aos seus herdeiros. Albi (1994) conceitua empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um aglomerado de fatores produtivos, e sua função é criar riquezas por meio da produção de bens e serviços, tendo o controle e responsabilidade empresarial seu fundador ou de uma representação/indivíduo que assume em seu lugar.

Leone (2005) apresenta três níveis que as empresas familiares congregam: nível de propriedade (iniciada e controlada por um membro da família); nível da gestão (propriedade e/ou direção ocupada pelos membros da família); e o nível de sucessão (a geração seguinte assume os lugares de direção, relacionado ao fator hereditário). No entanto, falta uma uniformidade dessas empresas, as quais podem ser representadas por pequenas e médias empresas, empresas internacionais, organizações jovens, empresas de segunda, terceira ou quarta geração, ou empresas de capital concentrado em apenas uma família (DAVIS, 1989; GORGATI, 2000; SHARMA, CHRISMAN, CHUA, 2005).

Conforme Lodi (1998) existe uma ligação entre a sucessão da diretoria e o fator hereditário, e é um dos fatores pela baixa expectativa de vida das empresas familiares. O tempo médio de sobrevivência dessas empresas é de vinte a trinta anos, o que coincide com o tempo médio no cargo do dirigente da empresa. Donaldson (1999) descreve a necessidade de compreender o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares, e conceituar que essas são diferentes dos demais tipos de organizações. As empresas familiares se estruturam no espaço físico e social, e os membros representam papéis ambíguos nessas estruturas que sobrepõem a lógica objetivista da estrutura organizacional.

Bernhoeft (1989) e Lodi (1998) apresentam as principais características das empresas familiares: a) recursos de capital disponíveis pela família; b) aval pessoal e patrimônio de familiares; c) reputação e relações da família com a sociedade; d) lealdade aos empregados, valorização do passado; e) laços afetivos extremamente fortes influenciando os

comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; f) exigência de dedicação; g) expectativa da alta fidelidade; e h) jogos de poder. Já para Davel e Cobalri (2003) as características são: a) propriedade; b) influência nas diretrizes de gestão; c) indicação do processo sucessório; e d) relação dos valores da empresa.

Para Leone (2005), o processo de sucessão é entendido como um rito de transferência de poder e capital de quem está à frente da empresa (dirigente) para quem irá assumir (dirigir). A escolha do sucessor é um processo que implica em dificuldades. O importante é decidir o quanto antes o sucessor para estruturar a transição. Lodi (1987) ressalta que o processo de transferência de poder pode levar um longo tempo de maturação. Morris et al. (1997) demonstra que o processo sucessório deve possuir um desenvolvimento dos herdeiros, confiança, planejamento do processo de sucessão, e relacionamento do dono com seus herdeiros. No entanto, apesar desse processo ser de extrema importância, as empresas não incluem em suas estratégias o plano de sucessão (BROWN; COVERLEY, 1999). O processo de sucessão ocorre em quatro fases: iniciação, integração, gestão em conjunto e retirada do fundador (CADIEUX, 2000).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016a, 2016b, 2016c) desenvolveu uma pesquisa nacional em que aponta o total de empresas existentes no Brasil, dentre elas, as empresas familiares e não familiares, bem como o índice de fracasso das mesmas. A pesquisa demonstra que mais de 70% das empresas não persiste à segunda geração da empresa. Conforme Neves (2001), afirmam que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares. Cerca de 40% das 500 maiores empresas listadas pela Fortune são detidas ou controladas por famílias.

Rossetto e Larghi (2017) apontam para ações tomadas para manter as empresas abertas após a sucessão da terceira geração: a) investimento em inovação não só de produtos e serviços, como também do modelo de negócios, e b) planejamento sucessório consistente. Assim, a primeira sugestão para dar continuidade e longevidade às empresas é a criação de um conselho de administração para a profissionalização da gestão e de suas atividades.

O êxito do processo sucessório se dá quando o dono possui a habilidade de transferir a cultura empresarial para preparar o seu herdeiro (GOFFEE, 1996). O planejamento para sucessão está relacionado a sobrevivência da empresa na próxima geração (VENTER; BOSHOLFF; MAAS, 2005). Nesse sentido, algumas ações podem ser tomadas, como: formar uma base dos sucessores; desenvolver os sucessores dentro da empresa, conhecendo todo o processo produtivo; medidas de caráter organizacional e jurídico (LODI, 1998).

Metodologia

O método utilizado foi a pesquisa exploratória. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006) são estudos com o objetivo de examinar algum tema ou problema pouco explorados. Tem o intuito de apresentar fenômenos relativamente desconhecidos, adquirir informações mais aprofundadas em um contexto particular, pesquisar assuntos que estudiosos consideram essenciais para determinada área de pesquisa, e podem sugerir futuras pesquisas.

O estudo se desenvolveu em sete empresas familiares de pequeno e médio porte, que já estão da segunda geração em diante. São empresas com ramos de atividades distintos sendo eles serviços, industrial e comércio varejista. A soma dos empregados por essas empresas é de 300 pessoas diretamente. O tempo de trajetória dessas empresas varia de cinco anos de atividade e outras com mais de sessenta anos.

Para estudar o fenômeno sugeriu-se a problemática de como ocorre o processo sucessório em uma empresa familiar de pequeno e médio porte? Para responder à questão optou-se por uma pesquisa qualitativa, de forma de um estudo exploratório, garantindo maior profundidade e compreensão do estudo. Malhotra (2012) afirma que a pesquisa exploratória tem por objetivo explorar ou fazer uma busca de um problema ou situação a fim de oferecer informação e maior compreensão e discernimento. As características desse método são informações definidas de forma mais ampla, o processo de pesquisa é mais flexível e feito de forma aberta, com amostra aberta pequena e não representativa.

O estudo tem como objetivo geral a identificação das barreiras e dificuldades que as empresas e famílias vêm enfrentando no que tange o tema da sucessão familiar. Já os objetivos específicos vão à busca de entender, explicar e citar as diferentes formas que cada empresa vem lidando com seus próprios problemas. Buscou-se informações com os membros da família que estão no negócio, ou no comando ou como herdeiro, compreendendo os significados que os membros atribuem as suas ações e as ações dos outros.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a entrevista individual não estruturada, que foi aplicada ou nas casas da família ou no local de trabalho dos participantes. Malhotra (2012), descreve que a utilização da pesquisa qualitativa pode ser realizada na forma de grupos de foco ou entrevistas individuais em profundidade para descobrir quais sentimentos são importantes. Tais sentimentos são os valores, crenças e atitudes, eles não podem ser revelados em uma pesquisa quantitativa. As entrevistas em profundidade são feitas uma a uma, permitindo uma extensa sondagem de cada pesquisado. Spink (2000) conceitua que as entrevistas possuem uma certa estruturação, com um guia em que apresenta questões de interesse, um roteiro prévio com perguntas abertas. Elaborou-se esses meios para obter informações sobre o meio socioeconômico, histórico, empresa-família, e processo de sucessão. O tratamento e análise dos dados se deu conforme os conceitos na literatura (STAKE, 2011) e a interpretação pessoal do pesquisador em relação aos dados coletados.

Análise Dos Resultados

Será apresentada a análise dos resultados, assim como os dados obtidos resultantes de entrevistas. A amostra foi de 16 pessoas de sete empresas da região de Jaraguá do Sul, sendo feitas cinco perguntas abertas em profundidade, durante o período de 04/02/2019 a 13/02/2019.

O objetivo das entrevistas foi identificar aspectos em comum entre as empresas que passaram ou estão passando pelo processo de sucessão. As perguntas principais basearam-se nos questionamentos: como foi percebido o momento em que era hora da sucessão; como foi esse processo; a equipe aceitou de forma tranquila, através de um processo justo, ou houveram descontentamentos; os resultados sofreram alterações; e na opinião de quem participou do processo, pode-se dizer que houve um sucesso nessa troca de gestão. Para a realização das entrevistas foram explicadas que as informações obtidas não seriam divulgadas, nem mesmo para os sócios da empresa ou entre qualquer outra pessoa interessada. As entrevistas se deram de modo individual, a fim de evitar respostas políticas que não condizem com as realidades vividas nas empresas.

Em cinco das sete empresas entrevistadas, percebeu-se que os sucedidos não têm interesse em sair da empresa. Os sucedidos afirmaram que até aceitam sair da gestão para transferir ao seu sucessor, porém não admitem sair de dentro da empresa enquanto vivos, “[...] eu só sei fazer isso na vida, se sair eu vou acabar enlouquecendo [...]” (ENTREVISTADO A, 2019) contou um dos entrevistados.

Em todas as sete empresas o sucessor é filho (a) dos sucedidos, sendo que nenhuma delas se utilizou ou pensa em utilizar acompanhamento externo para o processo. O modo mais utilizado para a transferência de gestão é “[...] colocar eles (as) para trabalhar e ver se tem vontade mesmo, assim nós vamos moldando conforme queremos [...]” (ENTREVISTADO B, 2019) explicou um dos entrevistados.

Percebe-se, também, a falta de um planejamento escrito ou algum modelo de plano a ser seguido. Todas as empresas pensam na sucessão, contudo, todo o planejamento está somente na cabeça dos gestores, não estando disponível para as outras pessoas lerem ou tomarem como guia para suas tomadas de decisões. Em três casos os sucessores nem sabiam como iria funcionar o processo de modo geral. Um dos entrevistados, que tem mais de trinta anos de idade e trabalha no ramo industrial, contou sua experiência:

“[...] meus pais só me colocaram dentro da empresa e eu fui aprendendo sobre como os seus setores funcionavam, trabalhando diretamente, um pouco em cada um deles. Foi assim até que um dia meu pai me chamou para trabalhar no administrativo junto com minha mãe e ela foi me ensinando como era a gestão da empresa. Até que então, simplesmente um dia meus pais falaram que eles pensavam em sair da empresa em até três meses, foi um choque para mim, pois eu ainda não me sentia seguro para

administrá-la sozinho e daí para a frente eu teria que me virar [...]” (ENTREVISTADO C, 2019)

Em outra entrevista um dos gestores revelou:

“[...] eu e minha esposa só temos uma filha, ela é nossa única herdeira e ela trabalha conosco faz oito anos, trabalha bem, sempre empenhada e engajada com a equipe interna e com os vendedores externos. Um dia ela chegou e nos falou que ela tinha planos para sair do país e morar fora. Mas depois de muita conversa e explicações ela decidiu continuar na empresa, foi então que eu percebi que nós, eu e minha esposa, nunca havíamos falado com nossa filha sobre a sucessão [...]” (ENTREVISTADO D, 2019).

Os objetivos propostos para esse trabalho foram atingidos de forma satisfatória, devido à possibilidade de se poder entrevistar os sucessores e os sucedidos diretamente, com um questionário de perguntas abertas a fim de se aprofundar e entender os sentimentos dos mesmos em relação ao tema abordado.

Considerações Finais

O presente trabalho utilizou como método de pesquisa um estudo exploratório e de caráter qualitativo. Como instrumento foi utilizado um questionário estruturado com perguntas abertas aplicadas aos sucessores e sucedidos das empresas em estudo. O objetivo foi de analisar e identificar possíveis falhas no processo sucessório.

Através das entrevistas e toda a análise dos dados, foi possível alcançar os objetivos específicos e geral do presente trabalho. Nota-se que, as dificuldades das empresas familiares por várias vezes são somente falhas de comunicação entre as partes envolvidas. As barreiras na hora de tratar da sucessão são, em sua maioria, impostas pela própria empresa, pelos próprios gestores ou pelos herdeiros, pois estas são psicológicas, uma disputa de quem pode mais, assim, todos os envolvidos nesse processo perdem. Diante das informações coletadas durante as entrevistas percebe-se que a falta de profissionalismo nas empresas familiares sempre está presente e este aspecto é seu ponto fraco. Não importa o tamanho da empresa, em quase sua totalidade, se é familiar há falta de profissionalismo.

Um dos pontos positivos que se pode notar é a evolução da maturidade da gestão com a troca de gerações dentro das empresas. Das sete empresas entrevistadas, cinco relataram que seus setores sofreram mudanças, criaram-se departamentos dentro destes. A escolha que a empresa optou foi a colocação de uma pessoa responsável pelo setor, atuando como um gerente. Essa mudança gerou um impacto tão forte que fez com que os sucedidos notassem a importância dessas mudanças.

Com isso nota-se, que em sua maioria, as maiores dificuldades das empresas estudadas são voltadas ao relacionamento entre gerações. Nenhuma destas quer ceder espaço para a outra,

conflitando entre si e criando a maior dificuldade que se pode perceber em uma empresa de sucessão familiar. As maiores dificuldades evidenciadas foram: uma falta de planejamento de sucessão, dificuldade de o dono transferir o poder, falta de sintonia entre o dono e sucessor, desinteresse ou falta de preparo dos sucessores, regras familiares que misturam com regras da empresa, falta de participação acionária do sucessor, uma possível insegurança ou resistência dos funcionários perante o futuro da empresa.

As possíveis ações que se sugere a essas empresas são: um planejamento estratégico formal do processo de sucessão; planejamento empresarial de metas e objetivos a longo prazo, criando confiança ao mercado; aprendizagem e treinamento do sucessor para aprender todas as áreas da empresa, começando por baixo e crescendo por meritocracia; desenvolvimento de liderança do sucessor; comunicação entre os familiares sobre as decisões da empresa; comunicação entre os gerentes e os funcionários criando uma relação de confiança.

Para compreender uma dimensão maior sócioempresarial que envolve a sucessão das empresas familiares, indica-se que novos estudos sejam desenvolvidos com o anseio de demonstrar a relação do planejamento de troca, desgastes emocionais e riscos de sobrevivência das empresas. Necessita-se uma investigação científica mais aprofundada que demonstre o sucesso e fracasso dessas empresas. São pontos relevantes pois fazem parte do cotidiano da sociedade brasileira empresarial. A sobrevivência das empresas familiares está, em certo ponto, associada ao sucesso do processo de sucessão. Caso não seja eficiente essa transferência de poder e capital, o insucesso será o próximo passo.

REFERÊNCIAS

- ALBI, E. Fiscalidad y empresa familiar. **Instituto de la Empresa Familiar**. Espanha: 1994.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BROWN; COVERLEY. Succession planning in family businesses: a study from East Anglia, U.K. **Journal of Small Business Management**, 37, 1, 1999.
- CADIEUX, L. **La succession dans les entreprises familiales**: de quoi parlons-nous au just? Proceedings. Montréal: ASAC, 2000.
- DAVIS, J.A.; TAGIURI, R. The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. **Family Business Review**, 1989, 2, p. 47-74.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia**, SP, 2003.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3, v. 1, p.105-133

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n.4, p.93-105, Jul./Agu., 1967.

FREITAS, Roziliane Oesterreich de. **Os caminhos da sucessão na empresa familiar: texto e contexto do evento: negócios, negócios; família à parte**. Jaraguá do Sul: Ed. UNERJ, 2006. 169 p.

GOFFEE, R. Understanding family businesses: issues for further research. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 2, n.1, p.36-48, 1996.

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: Contribuições da Teoria da Firma**. Departamento de Administração, USP, São Paulo, 2000.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**. Passo Fundo: UPF, 2002.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Mercado empresarial perde 1,6 milhão de assalariados em 2015. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/17056-mercado-empresarial-perde-1-6-milhao-de-assalariados-em-2015>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARTINS, Alessandra et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 30-54, maio 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R. O.; ALLEN, J. A.; AVILA, R. A. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, 1997, v.12. n.5, 385-401.

NEVES, J. C. das. A sucessão na empresa familiar: A Estrutura de Governo e o Controle do Capital: In. : **Conferência de Finanças**, Universidade Dos Açores, 2001.

PETRY, L.; NASCIMENTO, A. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2009, v.20, n.49, p.109-125.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

ROSSETTO, Ricardo; LARGHI, Nathália. **Inovação e planejamento sucessório são fundamentais à sobrevivência de empresas familiares**. 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,inovacao-e-planejamento-sucessorio-sao-fundamentais-a-sobrevivencia-de-empresas-familiares,70001648160>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. Definição da pesquisa a ser realizada: exploratória, descritiva, correlacional ou explicativa. In: SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3 e.d. São Paulo: McGraw-Hill, 2006, p. 98-113.

SEBRAE. **Como planejar a sucessão familiar**. 2016a. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-planejar-a-sucessao-familiar,9b7313b1bd0af510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

SEBRAE. **É importante planejar a sucessão na empresa familiar**: Conheça os aspectos que afetam o processo de sucessão. 2016b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**: Saiba como planejar e gerenciar essa relação dentro da empresa. 2016c. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. **Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice**. Vol: 29. Iss.5. P. 555 - 576. Baylor University.

SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2. ed., São Paulo: Cortez, 2000.

STAKE, Robert E. Métodos: coletando dados. In: STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011, p.101-117.

VENTER, E; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 283-303, Dec. 2005.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.