convibra
www.convibra.org

A PERCEPÇÃO DO PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO PARA AS EMPRESAS FAMILIARES

ALEXIA SILVA ZEFERINO (FATEC ZONA LESTE)
alexia.zeferino@fatec.sp.gov.br
CRISTIANE GOMES SOARES (FATEC ZONA LESTE) cristiane.soares01@fatec.sp.gov.br
JOSE ABEL DE ANDRADE BAPTISTA (FATEC ZONA LESTE) (Orientador), e-mail: abel@fatec.sp.gov.br

RESUMO
Esta pesquisa tem por objetivo apresentar ao leitor um estudo acerca da percepção que as empresas familiares possuem do planejamento do processo de sucessão, tal estudo foi realizado por meio de pesquisas bibliográfica e quantitativa descritiva. Todo negócio familiar necessita pensar no futuro em longo prazo, tornando o planejamento da sucessão indispensável, grande parte das empresas familiares brasileiras não sobrevivem a segunda geração, sendo que menos da metade não desenvolvem nenhum planejamento sucessório, as empresas familiares pesquisadas desejam realizar a sucessão, mas a percepção delas sobre o planejamento está apenas na experiência ou treinamento do sucessor para assumir o posto do sucedido, o planejamento da sucessão exige outras etapas para que seja viável a sua aplicação e posteriormente implementado. Evidenciou-se com a análise dos dados que as empresas familiares, apesar da familiaridade com o termo sucessão, enxergam o planejamento de modo amador e suscetível a erros, apresentando baixo conhecimento sobre o tema, logo, concluímos que tais empresas não estão aptas a realizar um processo sucessório.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas Familiares; Processo Sucessório; Planejamento.

A B S T R A C T
This research aims to present the reader with a study about the perception that family businesses have of planning the succession process, such a study was carried out through bibliographical and quantitative descriptive research. Every family business needs to think about the future in the long term, making succession planning indispensable, most Brazilian family companies do not survive the second generation, and less than half do not develop any succession planning, the family companies surveyed want to carry out the succession, but their perception of planning is only in the experience or training of the successor to assume the position of the successor, succession planning requires other steps for its application to be viable and subsequently implemented. It was evident from the analysis of the data that family businesses, despite their familiarity with the term succession, see planning in an amateur way and susceptible to errors, presenting low knowledge on the topic, therefore, we conclude that such companies are not able to carry out a succession process.

Keywords: Family businesses; Succession Process; Planning.

INTRODUÇÃO

Empresas como Gerdal, Klabin, e Bauducco têm em comum o fato de serem empresas familiares que iniciaram suas operações de forma discreta e hoje são reconhecidas mundialmente, no Brasil estima-se que 90% das empresas são familiares (SEBRAE, 2020).
Quando se fala em empresa familiar normalmente faz-se associação à pequena mercearia, bar ou quitanda localizada nos bairros, administrada pelo proprietário do estabelecimento e um de seus familiares, o que não está errado, mas não representam a verdadeira e única imagem da empresa familiar. Segundo pesquisa realizada pela empresa PwC (2016), as organizações familiares trazem como características; cultura e valores mais fortes e processos de decisão mais rápidos e simplificados. Entretanto, segundo Lanzana e Constanzi (1999) a centralização das decisões e também conflitos familiares são motivos que tornam difícil a sobrevivência dessas empresas em uma economia competitiva.
Para economia nacional essas empresas são fundamentais, pois representam 65% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional e empregam 75% dos trabalhadores do país, cerca de 44% das empresas familiares globais não desenvolveram nenhum tipo de planejamento sucessório e 72,4% não tem definidos sucessores para cargos de chefia (PWC, 2018).
Um dos maiores desafios enfrentados, está em realizar a sucessão e manter a gestão do negócio de modo que não haja prejuízos com a troca de comando, segundo SEBRAE (2020), as empresas familiares brasileiras que não sobrevivem a 2° geração correspondem 70%.
Como as organizações familiares acreditam que devam realizar o planejamento da sucessão?
Tendo em vista a importância e o impacto destas empresas na economia, este estudo tem a finalidade de apurar com os dados obtidos em pesquisa, como as organizações familiares acreditam que devem realizar o planejamento para o processo de sucessão, qual o período necessário para o desenvolvimento e também quais as principais dificuldades observadas, dada a importância e o impacto destas empresas na economia.

EMBASAMENTO TEÓRICO

Existem diversas definições sobre o conceito de empresa familiar, e por não haver consenso entre os tópicos e os autores pesquisados, observamos que apesar disto, o único ponto em comum entre eles é o fato de todos abordarem que uma empresa familiar deve haver membros da mesma família envolvidos no negócio, como trata Leone (1992) quando diz que uma empresa familiar deve ter fatores que demonstram essa característica, como o envolvimento de um membro da família, participação na direção e terem vínculo com a propriedade. Outros autores que também trazem esse ponto são Davantel, Petri e Crepaldi (2011, p.3):

> Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus dependentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham, participam e dela se beneficiam.

Que os familiares façam parte do alto escalão da empresa é fator preponderante para empresas familiares, segundo Gallo e Sveem (1991) as empresas em que a maioria do capital pertence a uma só família os membros formam parte da diretoria e tomam as decisões de maior importância. Por outro lado, Garcia (2001) coloca a propriedade como ponto essencial na empresa familiar, destacando o vínculo entre a propriedade e a família, o autor considera empresa familiar aquela que é controlada por uma ou mais famílias, e que toma as decisões de

negócios baseadas no conceito de propriedade. Bornholdt (2005) discorda dos autores anteriores e defende que o negócio familiar vai além do financeiro e envolve pontos em comum que unem a família independente de retorno financeiro.
O SEBRAE (2020) aborda a relação entre a família e o negócio e traz novamente o papel dos membros da família no negócio, definindo como um negócio familiar a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados. Estabelece também que as empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria.
Outros autores expõem que empresa familiar só pode ser assim definida quando ocorre a sucessão, ou a intenção de passar a empresa para a próxima geração da família, caso contrário é uma empresa como outra qualquer, Lodi (1998) corrobora com esse pensamento ao defender que 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 de família de um fundador.
O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes. Na geração do fundador a firma é muito pessoal e não familiar. Seguindo a mesma linha Oliveira (1999) alega que Empresa familiar se caracteriza pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.
Contradizendo a visão dos autores anteriores, quando dizem que a empresa familiar só será assim denominada quando ocorrer a sucessão, Zellweger et al. (2011) afirmam que a empresa familiar nasce da intenção da família de continuar no negócio, independentemente de ser a mesma empresa ou aquisição de novos negócios.
Desde a fundação da empresa, o momento importante e que demanda enorme atenção é a sucessão, segundo Oliveira (2006) o processo sucessório representa uma das etapas mais fundamentais para que se intensifique a continuidade das empresas familiares, não sendo um processo rápido. Para Steier et al (2009) é um dos processos mais críticos, pois podem acarretar problemas de desempenho e sobrevivência a longo prazo, outro fator intrigante nesse processo segundo Mitchell et al. (2002) são os motivos que levam à algumas famílias passar pela transferência da gestão ao sucessor com êxito, enquanto outras não. Em concordância com os autores citados anteriormente, sobre o quanto a sucessão é um tema valioso para o sucesso da continuidade da empresa,
Gersick et al (1997) diz que a sucessão é o teste final da empresa familiar, pois enquanto a empresa for passada para a próxima geração obtendo lucros e alcançando objetivos, será a principal força para os próximos sucessores.
Entendido que o processo de sucessão é indispensável, há pontos que são imprescindíveis como aborda Leone (2005) onde traz a importância de existir a confiança dentro do ambiente de trabalho e familiar para que a sucessão ocorra sem dificuldades e sem conflitos. Sendo assim é notório que a sucessão familiar é um processo delicado e preocupante, de acordo com Helin e Jabri (2015) não diz respeito apenas a empresa, mas envolve também os interesses e desejos de cada indivíduo envolvido, o que reflete diretamente no desenvolvimento do processo.
Quando não há um planejamento correto denota não apenas na empresa, mas também na sociedade, dada a importância que a empresa familiar representa para a economia, Buang et al., (2013) diz que um ineficaz processo de sucessão não apenas resulta em sérias implicações para os familiares e parceiros dos negócios, mas também no desenvolvimento econômico do país.

O principal motivo de haver falhas na sucessão de acordo com Howorth e Westhead (2003) é a falta de planejamento e preparação no processo. De acordo com Leone (2005) é necessário que haja um planejamento da sucessão, uma vez que o sucessor se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o andamento para a escolha do sucessor.
A sucessão não deve ser um fato que ocorra de surpresa, deve ser bem planejada, segundo Norita et al. (2010), O planejamento eficaz da sucessão é uma das razões que influenciam o desempenho das empresas familiares.
O processo de sucessão pode vir a expor os desacordos familiares, para Kaunda e Nkhoma (2013) o processo de sucessão na empresa familiar tendem a manifestar de maneira explosiva os conflitos familiares, o que pode gerar um efeito destrutivo para a empresa. Outro fator importante e que gera conflitos que podem arruinar a empresa. Segundo Buang et al., (2013) também destacaram que a recusa do proprietário em renunciar o controle na empresa familiar é considerada uma falha no nível de preparação dos herdeiros.

MÉTODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo foram coletados dados em duas etapas, a primeira por meio de pesquisa bibliográfica, sendo o ponto de partida para a realização do estudo. De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 60) declara que pesquisa bibliográfica "procura explicar um problema a partir de referências publicadas em livros, artigos, dissertações e teses".
Já a segunda é quantitativa, descritiva, por meio de levantamento do tipo su*rvey*. A pesquisa quantitativa procura identificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística. Segundo Oliveira (1997), a abordagem quantitativa, quantifica opiniões e dados na forma de coleta de informações, bem como na utilização de recursos e técnicas estatísticas desde a mais fácil até a mais difícil. É bastante utilizada no desenvolvimento de pesquisas descritivas. O método de *survey*, segundo Malhotra (2001), é um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados. Entre as vantagens do *survey*, pode-se citar que a sua aplicação é simples; os dados obtidos são confiáveis, porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas; e a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples.
Para este estudo foi aplicado um questionário eletrônico com 9 empresas, todas localizadas na região metropolitana de São Paulo, buscando identificar como as empresas familiares acreditam que deve planejar a sucessão

DESENVOLVIMENTO

Empresa familiar

O que diferencia uma empresa familiar de uma empresa não familiar é o fato de haver pessoas de uma mesma família trabalhando diretamente no negócio, estas pessoas estão presentes em vários departamentos, quando uma empresa familiar é de micro ou pequeno porte, os membros trabalham não apenas na sua administração, mas também na operação do dia a dia. Na pesquisa realizada com 9 empresas, obtivemos 8 respostas de empresas familiares e 1 não familiar, para a realização deste trabalho selecionamos apenas empresas

que se encontram na 1° geração e que pretendem realizar a sucessão, restando 5 empresas. A tabela abaixo demonstra as características de cada empresa familiar.

Tabela 1: Características das Empresas Pesquisadas

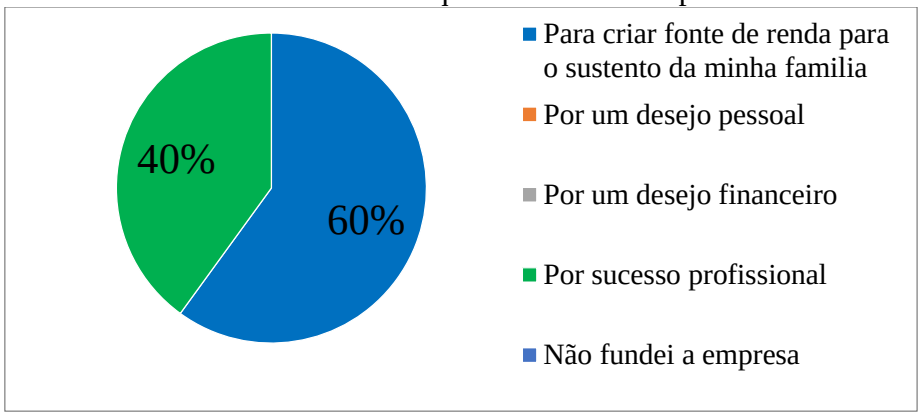
Empresa Familiar	Ano de Fundação	Membros Familiares	Membros NÃO Familiares	Pretendem Realizar a Sucessão
1	2018	Menos de 5	Não há colaboradores	Sim
2	2016	Menos de 5	Menos de 5	Sim
3	1999	Menos de 5	De 5 a 10	Sim
4	1999	Menos de 5	Menos de 5	Sim
5	2007	De 5 a 10	Menos de 5	Sim

Fonte: Autores (2020)

A tabela acima demonstra que as empresas pesquisadas variam de idades entre 2 e 19 anos de existência, são empresas novas, todas estão na 1° geração, administradas pelo fundador e tem membros da família trabalhando no negócio.

É importante ressaltar os motivos que levaram aos fundadores a darem início às suas empresas, no gráfico abaixo apresentamos as respostas obtidas.

Gráfico 1: Motivos que fundaram a empresa



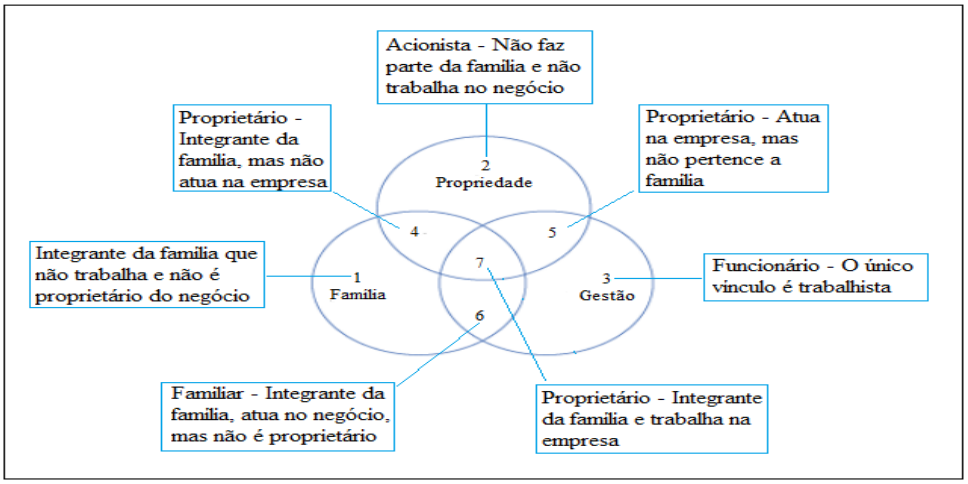
Fonte: Autores (2020)

O gráfico acima demonstra que o principal objetivo dos fundadores ao abrir uma empresa é prover renda para o sustento do lar - 60%, afirmando a preocupação em cuidar de sua família.

Família X Empresa

Para Gersick et al. (1997), o sistema familiar empresarial é composto por três pilares fundamentais, família, propriedade e gestão representados pela figura 1, eles estão relacionados e sobrepostos entre si. A figura representa os setores do sistema empresarial familiar, onde cada um desses setores é representado por um número.

Figura 1: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



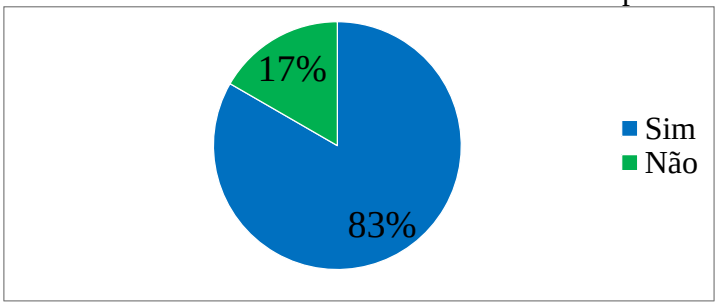
Fonte: adaptado de Gersick *et al.* (1997, p.6)

Nas empresas pesquisadas, todas possuem membros da família envolvidos no negócio. É importante identificar cada setor do círculo em uma empresa familiar, pois assim será visível o interesse de cada integrante da empresa e seu grau de comprometimento com o negócio (GERSICK et al., 1997).

Sucessão familiar

A definição de sucessão de acordo com o dicionário é "ação de quem assume o lugar ou trabalho de outra pessoa; substituição.", ou seja, a transferência do fundador para seus possíveis sucessores, muito se fala sobre o tema, o que demonstra a tamanha importância e o quanto isso afeta o futuro e o presente do negócio. Mesmo com tantas abordagens sobre a sucessão, não existe um manual que abranja todas as empresas, mas existem pontos para a realização da sucessão que deveriam ser observados e colocados em prática de acordo com o perfil do negócio. Foi questionado aos pesquisados se estavam familiarizados com o termo sucessão e 100% responderam que sim, outro ponto abordado na pesquisa foi se pretendiam realizar a sucessão em suas empresas:

Gráfico 2: Pretendem realizar a sucessão na empresa?



Fonte: Autores (2020)

O gráfico acima mostra que de cinco empresas - 83%, apenas uma empresa - 17% não pretende realizar a sucessão.

Para as análises a seguir usaremos apenas as empresas que optaram pela realização da sucessão.

A sucessão, portanto, caracteriza-se como um momento relevante na vida dos negócios da família e implica mudanças na gestão devido ao impacto nas atividades resultantes da mudança de comando (ROTH, TISSOT e GONÇALVES, 2017).

Principais problemas na falta de planejamento do processo sucessório

A falta de planejamento do processo sucessório resulta em prejuízos para a empresa, podendo até mesmo comprometer a sobrevivência da organização. No Brasil as empresas familiares representam 90% do mercado (SEBRAE, 2020). A PWC (2016) afirma que a vida média das empresas familiares são três gerações e que apenas 3% passa da quarta geração, o que demonstra falha no planejamento para longo prazo das empresas e 54% das empresas brasileiras não têm um plano de sucessão. Algumas dificuldades podem trazer o declínio para a organização:

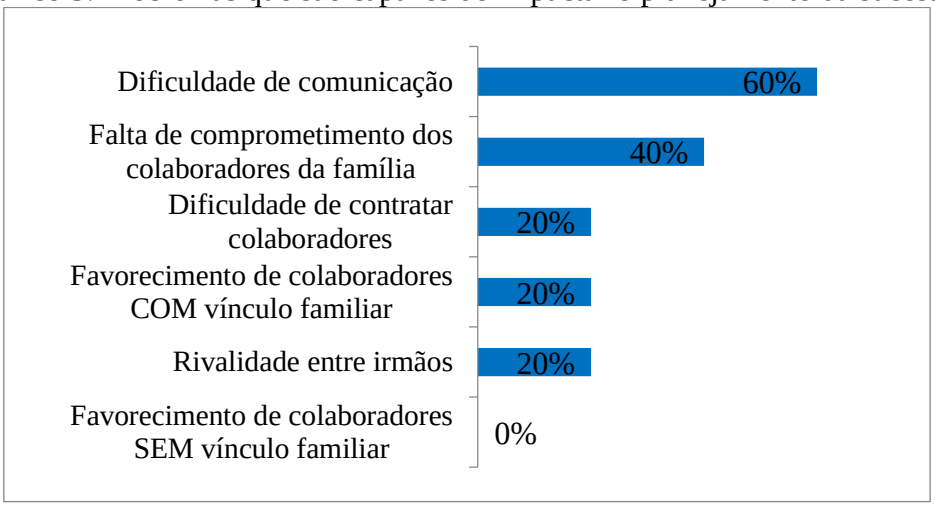
Tabela 2: Dificuldades das empresas familiares

Nepotismo	Favorecimento de um empregado por grau de parentesco
Sucessão	Fundador enxerga como perda de poder
Conflitos internos	Rivalidade entre irmãos
Estrutura	Ausência de hierarquia
Profissionalização	Contratação de amigos e familiares
Controle	Centralização do poder

Fonte: Adaptado de Adachi (2006), Schuman (2011)

Diante das dificuldades apresentadas pelos autores, abordamos os principais problemas observados pelos fundadores que poderiam impactar a organização.

Gráfico 3: Problemas que são capazes de impactar o planejamento da sucessão



Fonte Autores (2020)

Para as empresas pesquisadas o maior problema enfrentado está na dificuldade de comunicação - 60% e falta de comprometimento dos colaboradores da família - 40%, o que evidencia novamente a preocupação que o fundador tem com o fato de passar adiante o seu negócio, pois não há boa interação entre ele e o sucessor e também por acreditar que o sucessor não está comprometido com a empresa.

Diante do contexto brasileiro, fica cada vez mais importante o planejamento sucessório, com o propósito de evitar disputas familiares permitindo que os potenciais sucessores se preparem para assumir o cargo da melhor maneira e que consigam seguir e fazer com que a empresa sobreviva e se mantenha no mercado.

O processo de sucessão

O processo sucessório não é um processo simples, é um processo formal, onde requer um ponto de vista amplo para a organização, acompanhando o crescimento e a preparação dos sucessores aos cargos na empresa (TANKE, 2005).

Oliveira (2006) aponta três tipos de sucessão:

Sucessão familiar – onde trata de uma geração mudando para outra ou para um membro familiar.

Sucessão profissional – ocorre quando o fundador passa a gestão para uma empresa ou um profissional que não é do núcleo familiar que irá receber as obrigações trabalhistas.

Profissionalização do sucessor – acontece no momento em que o fundador observa o desenvolvimento dos herdeiros para assim assumirem a direção, sendo assim, uma sucessão planejada.

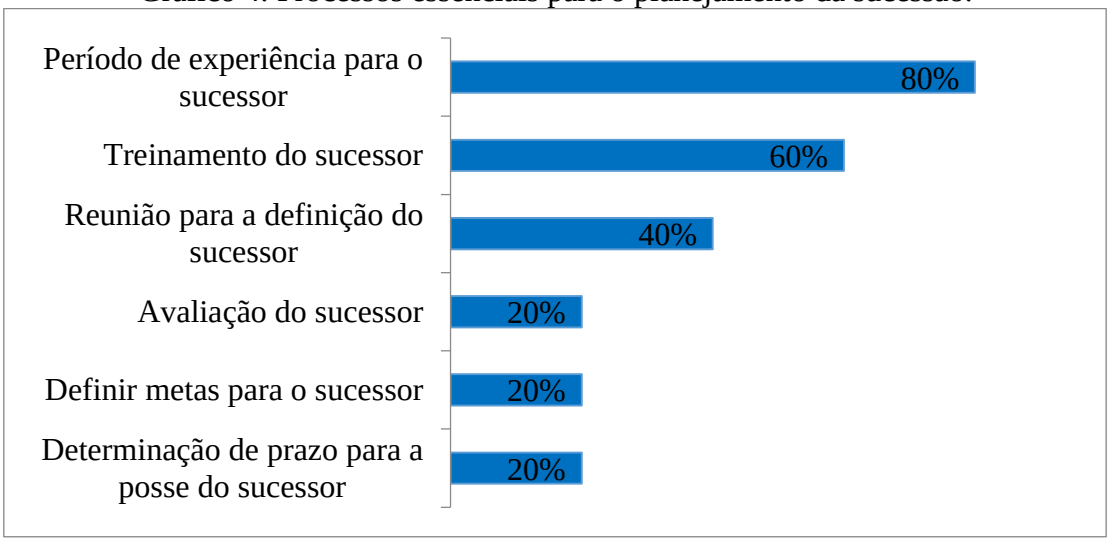
Tabela 3: Planejamento de processo de sucessão

Fase 1	Identificação dos resultados a serem alcançados	Estabelecer metas para a empresa no futuro, missão, visão e valores e os objetivos a serem atingidos.
Fase 2	Definição do perfil básico do profissional	Habilidades e experiências com base nos objetivos da empresa
Fase 3	Debate dos resultados e do perfil básico do sucessor	Encerramento do processo de sucessão, somente com o alcance dos resultados esperados nas fases anteriores
Fase 4	Escolha do sucessor	Definição do sucessor, avaliação realizada com base nas fases 1 e 2
Fase 5	Implementação e avaliação do processo sucessório	Efetivação do processo, implementação das escolhas realizadas nas fases anteriores e avaliação de todo o processo sucessório

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Visto toda a descrição de como deve ocorrer a o planejamento da sucessão segundo Oliveira (2006), abordamos com os fundadores quais os processos acreditam serem essenciais, esperando compreender qual a visão deles sobre esse ponto.

Gráfico 4: Processos essenciais para o planejamento da sucessão.



Fonte: Autores (2020)

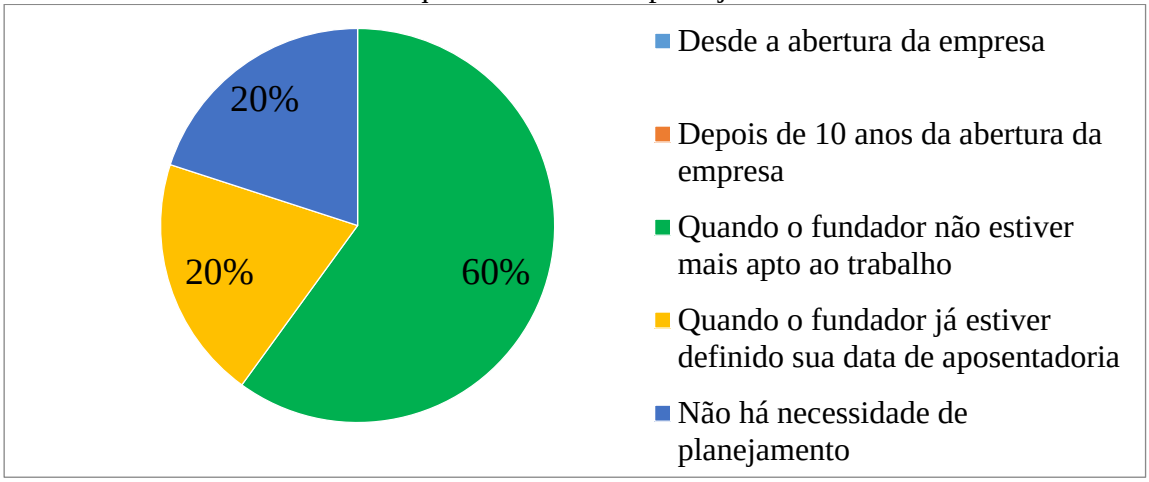
Para as empresas familiares o principal processo de planejamento da sucessão é a experiência do sucessor na empresa - 80%, seguido de treinamento do sucessor - 60%, são processos essenciais, mas devem ser precedidos por outros processos para que seja positivo para a empresa.

O planejamento da sucessão

É imprescindível que o planejamento seja bem definido e estruturado, para que sua implementação tenha o mínimo de falhas ou melhor, que não haja falhas. “Existem diversas abordagens, formas, de se fazer a sucessão familiar, mas urge que a empresa escolha algum caminho adequado à sua realidade, capaz de proporcionar o alcance de seus objetivos, levando à sobrevivência da organização” (GUEIROS; OLIVEIRA, 2007, p. 02).
Para o planejamento do processo de sucessão é necessário que haja a preparação do sucessor, foi perguntado aos fundadores das empresas se acreditavam nessa afirmação e as respostas obtidas foram que 100% dos fundadores acreditam que deve preparar o sucessor para assumir a empresa. A preparação do sucessor deve ser feita com antecedência, para sanar qualquer tipo de problema que poderá acontecer no decorrer do processo, como citado antes a sucessão é um ponto extremamente importante para a empresa, definirá sua continuidade ou sua extinção, assim, foram apresentados as opções de tempo ideal para a preparação do sucessor: Menos de 5 anos, de 5 a 10 anos, de 11 a 15 anos, superior a 15 anos e se não havia a necessidade em preparar o sucessor. As respostas foram que 100% acreditam que deve ser de 5 a 10 anos o tempo de preparação do sucessor. Apesar dos números mostrarem que os fundadores acreditam que deve iniciar o processo com antecedência, os números apontados

não foram os ideais de acordo com Casillas, Vásquez e Diaz (2007) onde aconselham que o sucessor deve começar a ser preparado 15 anos antes da aposentadoria do fundador.
Observado o tempo de preparação do sucessor, foi indagado aos sucedidos o momento na qual acreditam ser o ideal para iniciar o planejamento da sucessão.

Gráfico 5: Momento que deve iniciar o planejamento da sucessão



Fonte: Autores (2020)

O gráfico acima evidencia a contradição entre as visões dos sucedidos, pois a princípio destacam que precisa de um tempo, de certo modo longo para o treinamento do sucessor, de 5 a 10 anos, mas ao questionar o momento ideal para o planejamento, os proprietários dessas empresas já demonstram uma resistência à mudança, quando colocam como ideal a falta de aptidão do fundador - 60%. Quando pensada dessa maneira a sucessão corre grandes risco de falhar, o planejamento deve ocorrer quando o fundador estiver em plenas condições de trabalho, onde passará os conhecimentos ao sucessor, caso ocorra de modo diferente a empresa pode sofrer consequências severas, inclusive o fechamento.

A escolha do sucessor

Bernhoeft (1989) traz uma análise de etapas sobre o preparo do sucessor:

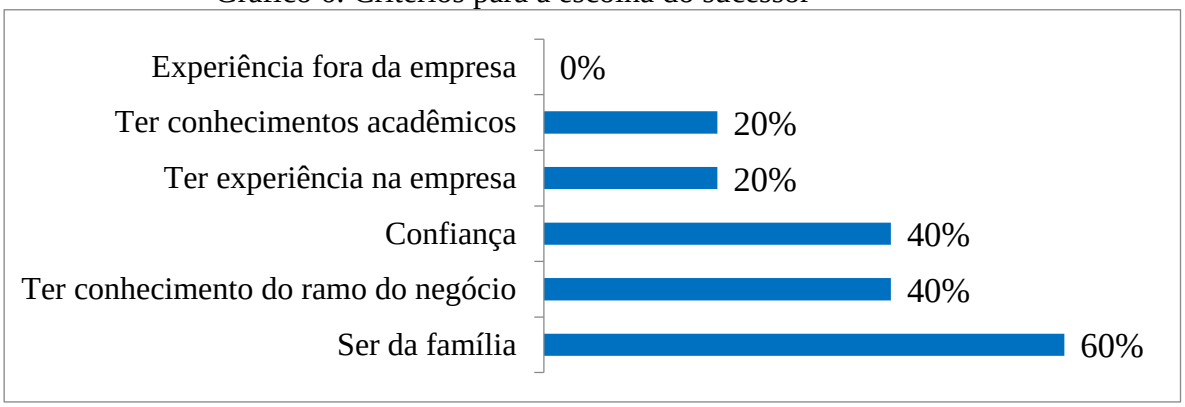
Tabela 4: Etapas do preparo do sucessor

1 - Motivação para o negócio	Gostar do ramo do negócio, executando atividades que desperte emoções e satisfação.
2 - Conquistar seu espaço	O sucessor precisa conquistar seu espaço, sendo iniciado na própria família, conquistando a autoconfiança e força.
3 - Desenvolvimento do sucessor	Aliar o ensino e a prática de administração de um negócio com cursos, palestras e experiências profissionais dentro e fora da empresa.

Fonte: Adaptado de Bernhoeft (1989)

Foi abordado na pesquisa os critérios que as empresas familiares adotariam para a escolha de seus sucessores.

Gráfico 6: Critérios para a escolha do sucessor



Fonte: Autores (2020)

Para as empresas pesquisadas é importante que seja membro da família - 60%, que tenham conhecimento do ramo do negócio e seja de confiança - 40%.
Apesar das respostas relativamente positivas, a sucessão ainda é tratada como tabu para grande parte dos antecessores, muitos chegam evitar o assunto, não enxergando a empresa apenas como uma fonte de renda, e sim como um filho, pois a criou e viu crescer, carrega consigo um sentimento paternal, o que torna tudo mais difícil. Segundo Freitas e Frezza (2016), o fundador que consegue perceber com clareza que não é imortal e que deve planejar a sucessão antes de sua ausência, pode ter tranquilidade de que o seu negócio estará firme após a sua partida ou aposentadoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como abordado em todo o trabalho, a sucessão é um assunto extremamente importante e ao mesmo tempo delicado, deve ser planejado e realizado com clareza e dedicação, o papel do fundador deve ser o de garantir que o sucessor tenha a melhor capacitação para assumir a empresa.
O objetivo deste artigo foi atingido ao identificar a percepção do gestor da empresa familiar em como acreditam que deve se realizar a sucessão empresarial, qual o período necessário e as dificuldades observadas. Apesar de a maioria afirmar a pretensão de realizar uma sucessão, a necessidade de que o sucessor seja preparado não é reconhecida por acreditarem que o melhor modo é que ele aprenda de forma empírica conforme observa no dia a dia. Pertencer à família foi demostrado como critério de maior relevância na escolha do sucessor e que ele deve ter experiência anterior o negócio da família. O tempo considerado ideal foi de 5 a 10 anos e mais da metade dos entrevistados acreditam que o momento ideal para iniciar planejamento de sucessão será quando o fundador já não estará apto para o trabalho. Os problemas observados foram principalmente a dificuldade de comunicação e falta de comprometimento dos familiares com o negócio.

Esta pesquisa revela paradoxos, ao mesmo tempo que o gestor reconhece a importância da sucessão e pretende realizá-la os fatores emocionais vinculados com os laços afetivos impedem que o gestor tenha clareza sobre o planejamento sucessório na prática
A contribuição desta pesquisa abrange uma melhor compreensão acerca da percepção dos gestores de empresas familiares sobre o tema sucessão empresarial.
A limitação desta pesquisa envolve o número reduzido de empresas investigadas. Sugere-se um estudo futuro contendo um número maior de empresas familiares visto a relevância dessas empresas na economia e a importância da sucessão para a longevidade das empresas.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
BERNHOEFT, R. **Empresa familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios, 1999.
BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
BUANG, N. A.; GANEFRI, SIDEK, S. **Family business succession of SMEs and post-transition business performance,** Asian Social Science, Vol. 9 No. 12, pp. 79-92, 2013.
CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.
CERVO, A. L.; BERVIAN, P. SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
DAVANTEL, L. C.; PETRI, A. S.; CREPALDI, J. Empresa familiares na contemporaneidade e a sucessão. *In*: **SEMINÁRIO DOS CURSOS DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DA FECILCAM**. 2, 2019, Paraná. Anais eletrônicos. Disponível em: http://www.fecilcam.br/anais/vii_enppex/PDF/administracao/05-adm.pdf. Acesso em: 10 de março de 2020.
FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, nov. 2016.
GALLO. M.A.; SVEEN. J. Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. **Family Business Review**, vol. 4, n°2, 1991.
GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração Para Geração – Ciclos de vida da Empresa Familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
GUEIROS, Mônica Maria Barbosa; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. Sucessão Familiar: pratica em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ORG/2000_ORG906.pdf. Acesso em 30 abril de 2020.
HELIN, J.; JABRI, M. Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views. **International Small Business Journal**, 2015.

HOWORTH, C.; WESTHEAD, P. The focus of working capital management in UK small firms. Management Accounting Research, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00022-2. Acesso em: 12 de março de 2020.
KAUNDA, S.; NKHOMA, A. Intergenerational survival of family businesses: Factors affecting the succession success of family owned businesses in Malawi. **European Journal of Business and Management**, Vol. 5 No. 7, pp. 157-164, 2013.
LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. **Fundação Instituto de Administração**, v. 27, n. 3, jul/set 1992.
LEONE, N. M. C. P.G. A sucessão em pequena e Média empresa comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul/set 1992.
LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed.
Porto Alegre: Bookman, 2012.
MITCHELL, J.R.; SMITH, J.; MORSE, E.; SEAWRIGHT, K.; PEREDO, A. MCKENZIE, B. Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 26 No. 4, pp. 9-32. 2002.
NORITA, D., ARMANURAH, M., HABSHAH, B., NORASHIDAH, H.; OOI, Y. K., Keusahawanan. Examining the impact of inherited succession identity on family firm performance, **Journal of Small Business Management**, Vol. 52 No. 2, pp. 246-265, 2010.
OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
PWC. **Empresas familiares e plano de sucessão**. Pwc, 2018. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html. Acesso em: 02 de junho de 2020.
PWC. **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2016**, 2017. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html. Acesso em: 06 de março de 2020.
SEBRAE. **Negócios familiares:** entenda como eles funcionam, 2020. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em 08 de março de 2020.
SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. Sebrae, 2020. Disponível em https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao/. Acesso em: 05 de março de 2020.
SCHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. L. **A empresa familiar como paradoxo**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 229p.
STEIER, L. P.; MILLER, D. Pre-and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. **Journal of Family Business Strategy**, Vol. 1 No. 3, pp. 145-154, 2010.
SUCESSÃO. *In*: DICIONÁRIO online de português. São Paulo: DICIO, 2020. Disponível em: https://www.dicio.com.br/sucessao/. Acesso em: 02 de maio de 2020.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. Miami: CENGAGE LEANING NACIONAL, 2005.
WARD. John; ZELLWEGER, T., NORTON, R. S., NORDQVIST, M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. **Family Business Review**, 25(2), 136-155, 2011.
ZELLWEGER, T.; NORTON, R. S.; NORDQVIST, M. **From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families:** Introducing family entrepreneurial orientation. Family Business Review, 25(2), 136-155,2011.