

SUCESSÃO: PLANEJAR PARA PROSSEGUIR. (ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA EMPRESA FAMILIAR COMERCIAL NA CIDADE DE ARAÇATUBA-SP).

Autores:

Mestre: Robesval Ribeiro da Silva;

Especialista: Fernada Bassi sugano e Luciane Eufrazino Fernandes

RESUMO

O objetivo é o de investigar a importância do planejamento do processo sucessório para perpetuação das empresas familiares. Elas são a forma predominante de organização empresarial em todo o mundo inclusive no Brasil. As empresas se solidificam no momento que se estruturam para dar continuidade na passagem de suas gerações. Através do levantamento bibliográfico e de um estudo em uma empresa comercial na cidade de Araçatuba-SP evidenciamos a importância do planejamento no processo sucessório, dando ênfase ao primeiro processo onde o fundador se desvencilha e sua geração continua rumo a inovação e o empreendedorismo. Informamos que um único caso não pode ser entendido como uma verdade, porém é um passo importante rumo a entender de forma objetiva este tema muito comentado e pouco estudado na nossa região. A perpetuidade do processo tem a finalidade de solidificação e de profissionalização das pequena e médias empresas nesta região.

Palavras chave: Sucessão. Planejamento. Perpetuidade.

INTRODUÇÃO

A família sempre fez parte de toda a história de vida humana desde os tempos medievais em que as famílias plantavam para sua própria sobrevivência e viviam em condições nem sempre favoráveis, onde os laços afetivos entre eles deram origem ao conceito de família, representado de forma hereditária, ao longo dos anos, em que as mesmas passaram a fazer trocas de bens e serviços para garantir o próprio sustento. Quanto mais se aprofunda na história, encontram-se relatos de que as famílias começaram a se fortalecer e constituir empresas objetivando lucro e condições melhores de se manterem.

A empresa familiar surge de um sonho, de uma oportunidade visualizada por um empreendedor que enxerga a sua chance de mudança e oportunidade de perseverar por um futuro melhor, podendo realizar o tão desejado sonho, com a ajuda de seus familiares, tendo que aprender a lidar com os diferentes papéis desempenhados por eles. Ao constituir uma empresa o fundador passa a perceber que terá muito trabalho pela frente e descobre que manter uma empresa aberta, vai além de um desejo, exigindo dedicação plena, se diferenciando de um emprego com carteira assinada e salário fixo mensal, porque o retorno será proporcional ao esforço e responsabilidade dedicados ao empreendimento.

O processo sucessório é representado pela continuidade dos negócios, revela um dilema vivenciado pelo fundador da empresa, em que se depara com um enigma a ser descoberto por

ele. Para que a empresa consiga se perpetuar ao longo do tempo, é preciso ter visão macro do negócio e se antecipar a possíveis imprevistos que possam ocorrer dentro da organização, porém, administrar uma empresa familiar por menor que seja, será sempre um grande desafio, exigirá o máximo de cautela e comprometimento de todos, pois os dilemas das empresas familiares podem destruir a união da família ou simplesmente fortalecê-las, dependendo das ações praticadas por elas. A passagem do bastão representa as transições de gestão nas gerações da organização, apresentando opções de caminhos a serem percorridos pelas empresas em busca de seus ideais, utilizando ferramentas que facilitem na condução da mesma e possibilitando trilhar em meio às circunstâncias advindas. A presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Por que a maioria das empresas familiares não conseguem chegar a terceira geração?

Utilizando como metodologia consulta teórica bibliográfica, foram levantados também dados secundários para apresentação dos casos de sucesso e insucesso das empresas analisadas e pesquisa exploratória abordando a técnica qualitativa através de um estudo de caso em uma empresa de utilidades domésticas na cidade de Araçatuba, Comercial Dimari. O objetivo geral desta pesquisa de campo será investigar se há um planejamento sucessório que dê continuidade aos negócios da empresa familiar estudada, fazendo uma analogia entre a teoria com os resultados apresentados.

Ao analisar os estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) relatando que muitas empresas familiares das quais são constituídas no Brasil e que ocupam um papel de fundamental importância nos aspectos políticos, sociais e culturais do país, algumas delas não conseguem permanecer no mercado por muito tempo, existindo várias possibilidades para tal motivo, entre elas, pelo fato de não chegarem a terceira geração e mesmo as que conseguem chegar, sofrem dificuldades para se manter. Diante dessa realidade, foram formuladas algumas hipóteses que nos levaram a refletir e entender que um dos fatores predominantes para os dilemas empresariais pode ser a ausência de um processo sucessório.

Este trabalho tem como objetivo específico justificar a importância de se conhecer os caminhos a serem trilhados pela empresa familiar, verificando os dilemas vivenciados pelo fundador, aquele que constituiu a empresa, na ocasião de se pensar no futuro da organização, tendo que lidar com o processo de escolha de um sucessor, o qual será responsável pela continuidade dos negócios da empresa, se antecipando aos possíveis enigmas advindos no decorrer dos dias, alertando-os que o mundo está em constante evolução e que é preciso a conscientização por parte dos membros da organização, para que ocorra uma possível transformação no meio em que vivem. Se as empresas não aderirem a essa nova realidade, estarão propícias a tornarem-se ultrapassadas, podendo sofrer consequências por suas escolhas tardias.

O presente trabalho foi desenvolvido em 6 (seis) capítulos, dando sequência a introdução, no capítulo 2 (dois) são apresentados alguns conceitos e definições à respeito da família, empresa familiar e a importância do processo de sucessão. Já no terceiro, é descrito ideias dos autores especialistas em sucessão familiar, sugerindo a realização planejada de um processo de sucessão para dar continuidade aos negócios da família e recomendam algumas opções para a tomada de decisão empresarial que não venha ferir o futuro da mesma. No quarto

capítulo, foram realizados estudos de casos de sucesso e insucesso em empresas familiares das quais, Dudalina e Hering representam empresas que conseguiram encontrar seu espaço no mercado de moda e se perpetuar ao longo dos anos e serem reconhecidas por suas boas práticas de gestão e participação de mercado, mesmo tendo aberto o capital da empresa, elas ainda mantêm o comando dos negócios com um representante familiar. No caso da empresa Matarazzo, relatos históricos revelam que devido mudanças econômicas no país e a falta de percepção e adequação aos novos modelos de gestão da época, fizeram desabar império construído por um visionário que alcançou o sucesso familiar empresarial, entretanto, não conseguiu se estabilizar sendo fadada ao insucesso. No quinto capítulo, foi desenvolvido um estudo de caso de uma empresa familiar no ramo varejista de utilidades domésticas, comparando a teoria estudada com a prática vivenciada por ela. Finalizando a pesquisa no sexto capítulo, apresentando as considerações finais do trabalho realizado, fazendo o fechamento das informações obtidas no decorrer do estudo.

ESTUDO DE CASO:

No ano de 2002, Sr. Dimas com 55 anos de idade, trabalhava no ramo de autopeças e a sua esposa Marinete com 50 anos, mais conhecida por (Anita) trabalhava como balconista em uma Farmácia. Visando um futuro próspero começaram a pensar na abertura de seu negócio próprio, sendo ele um mini mercado. Então, resolveram poupar capital para a realização deste empreendimento.

Em março de 2002 Anita pediu demissão da Farmácia e com o valor do acerto empregatício começou a construção de início muito simples, pois o local tinha o ambiente físico reduzido. Após alguns meses o estabelecimento teve sua inauguração no dia 15 de novembro de 2002, originando o nome da empresa em homenagem a sua filha Nayci tornando-se a empresa a ser conhecida por Nayci Aline Jeremias M.E.

No início eles começaram vendendo verduras e legumes, pois não tinham receita para aquisição de outras mercadorias. Nos seis primeiros meses havia muita dificuldade em entender e conseguir lidar com o próprio negócio, tendo mais despesas do que lucros, e mesmo assim, conseguiram se sobressair enfrentando momentos difíceis.

No ano de 2003, obtiveram um aumento no fluxo de mercadorias, conseqüentemente começaram a ter um retorno e com esta receita conseguiram aumentar os produtos a serem vendidos. Em 2005 o local já não comportava mais mercadorias pelo fato de estar relativamente pequeno. Foi necessária uma nova ampliação para atender a demanda.

Com o crescimento da procura, necessitou-se contratar um funcionário, pois até então o trabalho era realizado dentre os familiares internos. Em 2009, fizeram uma nova ampliação, reestruturando o espaço que havia ficado pequeno para tanta mercadoria e foi preciso contratar um novo funcionário, aumentando o quadro de colaboradores. Depois desse novo investimento, o lucro aumentou expressivamente e decidiram investir em bens de uso pessoal, tendo receita em caixa para cobrir despesas e ainda possuem reservas.

Em 2011 o idealizador deste empreendimento decidiu dividir o espaço do mini mercado e abrir ao lado uma nova empresa no setor de utilidades, pois viu uma oportunidade no mercado de maximizar seus lucros, sendo Dimas e sua família os responsáveis pela administração dos negócios.

Em 2012, com a decisão conjunta da família, houve uma nova reforma dentro da organização, os proprietários resolveram fechar o minimercado e permanecer com a venda de utilidades

domésticas que se tornava cada vez mais rentável, passando a vender no atacado e varejo. Uma mudança extrema precisou ocorrer no local para atender melhor a sua nova clientela e seus fornecedores. A estrutura e até o nome da empresa que já não era mais condizente com o negócio praticado foi alterado. Foi quando pensaram em fazer a junção dos nomes dos fundadores para se tornar uma marca diferenciada no mercado, sendo eles, Dimas e Marinete originando o nome DIMARI¹, empresa revendedora de utilidades domésticas para a região de Araçatuba (SP).

Dimas, antes de se casar com Marinete havia rompido um relacionamento que não dera certo, dando origem ao nascimento de suas três filhas, Marina, Juliana e Bruna que conviveram juntos até a adolescência, antes dos pais se separarem e cada um seguir seu destino. Dimas sempre trabalhou em empresas próprias, pois sempre gostou de ser independente, trabalhando arduamente para garantir o sustento familiar. Desde sua primeira empresa inaugurada, sempre trabalhou sozinho, pois não havia interesse da parte das filhas em ajudá-lo nos negócios, uma vez que cada uma buscava seus próprios ideais e crescimento profissional em outras áreas de atuação. Marinete, quando conheceu Dimas também era divorciada e já tinha suas duas filhas, Vanessa e Nayci. Dimas passou a reconhecê-las como filhas e estas foram criadas pelo casal que se uniu em matrimônio, formando uma nova família. Vanessa, a filha mais velha, casou-se muito cedo, por isso não chegou a se envolver nos negócios da família. Nayci desde sua infância aprendeu a ajudar os pais, com muita simplicidade e dedicou-se arduamente na realização do sonho familiar em expandir o negócio.

Conflitos sempre ocorreram nesta família e discussões empresariais acabaram afastando Nayci da empresa por alguns meses, mas o sentimento envolvido entre eles era e continua sendo bem maior do que problemas cotidianos e juntos reconheceram o erro e isso fez com que servisse de aprendizagem para a evolução dessa família. Em 2014, data atual, Nayci completou 24 anos de idade e continua trabalhando com os pais dentro da organização, conhece todas as áreas da empresa porque aprendeu desde cedo a observar e reproduzir com a mesma intensidade o empenho dos pais. Dimas e Marinete sentem um imenso orgulho em ter uma pessoa de total confiança ao lado deles ao longo de todos esses anos.

Apesar de Dimas e sua esposa Marinete terem construído com toda dedicação um patrimônio e atribuir a Nayci, filha de coração de Dimas e a caçula de cinco filhas herdeiras integradas ao casal, lembrando que três filhas são do antigo casamento de Dimas e duas são de Marinete, responsabilidades foram concedidas a Nayci em que a fizeram amadurecer profissionalmente, e se interessar mais pelo negócio da família porque as outras filhas não participaram ativamente dessa história de conquistas. Dimas reconhece a falta de um planejamento dentro da empresa familiar em que dê continuidade ao seu negócio e sabe que a longo prazo podem ocorrer conflitos que desestabilizem toda essa estrutura adquirida ao longo dos anos.

Graduado em contabilidade o fundador já atuou nos seguimentos de mercado e a sua sócia não possui graduação, mas empenhou trabalho em áreas da saúde como vendedora. Ambos os sócios possuem filhos que poderiam ser seus futuros sucessores.

¹ Fonte: empresa familiar estudada

Fundadores da empresa

	FUNDADOR	FUNDADORA (SÓCIA-PROPRIETÁRIA)
Nome	Dimas	Anita
Idade	55 anos	50 anos
Formação Acadêmica	Graduado em Contabilidade	Não possui
Profissão	Empresário	Sócia-Proprietária
Segmento de empresas em que atuou	Sorveteria, padaria, açougue, mercado, revenda de peças de carro e atualmente um atacado e varejo de utilidades domésticas.	Farmácia, hospital e atualmente um atacado e varejo de utilidades domésticas.
Casada	Sim, com a sócia proprietária	Sim, com o fundador
Filhos	Três filhas do casamento anterior e duas filhas agregadas ao casamento com a sócia-proprietária	Dois filhas do casamento anterior
Reside	Araçatuba (SP)	Araçatuba (SP)

Quadro 1: Perfil do fundador e fundadora (sócia-proprietária) da empresa Dimari

Fonte: Elaboração Própria.

Herdeiros e possíveis sucessores:

	Herdeiras do Fundador			Herdeiras da Fundadora	
	1ª Herdeira	2ª Herdeira	3ª Herdeira	4ª Herdeira	5ª Herdeira
Herdeira	Bruna	Juliana	Marina	Vanessa	Nayci
Idade	34 anos	32 anos	28 anos	31 anos	24 anos
Formação Acadêmica	Graduada em Letras	Graduada, Pós-Graduada e Mestranda em Biblioteconomia	Não possui	Não possui	Ensino Superior Administração
Profissão	Professora	Professora	Podóloga	Vendedora	Auxiliar de Administração
Trabalha na empresa familiar	Não	Não	Não	Não	Sim
Casada	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Filhos	Um	Não possui	Não possui	Dois	Um
Reside	Araçatuba (SP)	São Paulo (SP)	Araçatuba (SP)	Araçatuba (SP)	Araçatuba (SP)

Quadro 2: Perfil das herdeiras da empresa Dimari

METODOLOGIA:

O estudo utilizou-se de pesquisa exploratória qualitativa, a escolha da empresa analisada foi por conveniência, prevalecendo o bom senso como parâmetro mensurável de escolha. O estudo caracterizado como não probabilístico, em que não é possível quantificar as informações obtidas, representa uma única amostra de organizações familiares e não a totalidade do universo.

Foi elaborado um questionário estruturado contendo 11 (onze) questões abertas para o sucedido e sucedida e outro questionário composto de 9 (nove) questões para a possível

sucessora, em que possibilitaram uma coleta de informações que contribuíram para entender na prática a realidade vivenciada por cada um dos membros da família. Cada entrevistado pôde expressar suas concepções e conhecimento a respeito do processo de sucessão, apresentando detalhes da empresa. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista pessoal no próprio estabelecimento comercial em que a família trabalha. Separadamente cada entrevistado foi ouvido, expondo seu ponto de vista e conhecimento sobre o assunto em questão.

Obteve-se uma análise aprofundada dos dados informados, identificando os sentimentos envolvidos, emoções, interpretações diferentes que envolvem os membros pertencentes ao laço familiar, nos dando a oportunidade de observar as atitudes e reações de cada entrevistado, imergindo no universo de cada um dos respondentes e importantes atores desse contexto em que ocupam diferentes papéis a todo instante e utilizando sua força de trabalho para alcançarem seus objetivos.

A próxima etapa da pesquisa foi proporcionar um "focus group" composto pelos moderadores, professor responsável, e as pesquisadoras, para provocar os questionamentos e os envolvidos da parte de sucessão da empresa. Os moderadores perguntaram ao grupo focal como eles sentiam sobre o processo de discutirem juntos o futuro e colocar seus sentimentos e suas emoções em conjunto. O objetivo do grupo focal é ajudar a empresa a atender a esta demanda e se comunicar com maior eficiência sobre o problema levantado.

Nesse processo o moderador do grupo focal também criou o relatório que deu base para o fechamento desta pesquisa. O maior objetivo dos moderadores foi o de ser capaz de manter o grupo sobre o assunto e navegar por quaisquer obstáculos ou problemas que surgiram enquanto a pesquisa estava sendo conduzida naquele momento, bem como apurar os pontos mais polêmicos entre os envolvidos.

RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa realizada na empresa em estudo demonstram que a família entrevistada possui dificuldades em compreender a importância do planejamento sucessório empresarial e não reconhecem que é preciso começar a pensar nesse processo previamente, porque estão esperando por um momento mais oportuno para tal realização, deixando de se antecipar a ação sucessória como os autores sugerem ao longo do trabalho desenvolvido. Constata-se a falta de planejamento sucessório, que impactará no futuro desta empresa, pois a sucessão familiar terá que ocorrer em algum momento dessa passagem e poderá ser turbulenta pelo fato de não terem se preparado para os possíveis efeitos causados perante a ausência de conhecimento e preparo sobre o assunto, deixando uma lacuna na escolha do membro designado a ser o mais adequado e que queira continuar o que fora constituído pelo fundador. É preciso que haja uma programação para desenvolver profissionais qualificados a assumirem o comando dos negócios. Entende-se que esses dilemas vivenciados pela empresa, podem levar a organização a passar por conflitos e problemas futuros devido ao despreparo e falta de visão dos membros na gestão dos negócios.

As interpretações do resultado da pesquisa podem ser cuidadosamente analisadas e entendidas se observarmos os destaques que aqui mencionamos por parte dos sucedidos e logo a seguir da quinta herdeira e possível sucessora.

Para a entrevista, elaboramos perguntas idênticas para os Sucedidos e as aplicamos em momentos distintos para os dois. Ora as respostas eram parecidas, ora cada um opinava diferente. Destacaremos alguns pontos fortes desta à seguir: Ao perguntarmos aos sucedidos a motivação em tornaram-se empreendedores e montar seu próprio negócio, ambos demonstraram o entusiasmo de deixar de trabalhar para os outros e constituir algo próprio.

Outra questão era se havia alguma estratégia que os norteavam e se havia a presença de trabalhadores fora a família na empresa, então ambos disseram que não havia estratégia mas que as funções foram distribuídas por motivo de experiência dos membros e outras funções para a herdeira mais nova que trabalhava com eles com carteira assinada, além de uma funcionária que não era da família.

Os levamos a refletir sobre a continuidade da empresa, sendo um sonho idealizado por eles, perante a gestão dos filhos e interpretamos um pouco de desconforto ao relatarmos o desinteresse por parte das outras herdeiras, a Sucedida acrescentou que via a herdeira mais nova que trabalhava com eles uma boa opção para essa continuidade.

Questionamos também a importância da sucessão familiar para eles e se haviam regras na empresa e o Sucedido 1 não expressou interesse nesse quesito para a empresa dele, já a Sucedida 2 sabe da importância, ambos concordaram não haver regras definidas.

Quanto ao se ter um planejamento sucessório antecipado e se escolheria um sucessor da família, ambos responderam ter deixado esse assunto de lado, apesar de terem comentado algo à respeito, o Sucedido 1 cogitou até em deixar para Sucedida 2 (sua esposa) e a herdeira que trabalha com eles e a Sucedida 2 pensa em alguém que saiba lidar com o lado humano e que tenha conhecimentos na área de trabalho. Os Sucedidos destacaram a tamanha dificuldade em começar, dar continuidade ao negócio e que ainda hoje passam por situações de superação que os motivam a permanecer no mercado.

A visão dos Sucedidos diferiram quanto ao que podia ser feito na empresa referente a um planejamento organizacional para se dar continuidade, porque o Sucedido 1 defende a união entre as partes envolvidas para a orientação dos objetivos planejados, já a Sucedida 2 entende que é necessário tempo para ensinar o acompanhamento das etapas da empresa e recursos financeiros.

Percebemos a insegurança dos Sucedidos em conseguir aceitar alguém de fora da família para gerir a empresa, por falta de confiança em não conhecer a pessoa, mas ambos acreditam que se tivesse alguém da família juntos ou até mesmo se fosse alguém da família capacitado a trabalhar na empresa, conseguiriam aos poucos habituarem-se à escolha. No entanto, o Sucedido 1, pensa em continuar trabalhando ainda com saúde.

Na perspectiva da sucessão, perguntamos quais seriam as características fundamentais que um futuro sucessor precisaria ter tão logo o Sucedido salientou sobre e saber tocar uma empresa com pouco dinheiro e aumentar seu faturamento, no entanto a visão da Sucedida 2 direcionou seu posicionamento ao lidar com a questão humana e ambos concordaram quanto a responsabilidade assumida perante a visão dos negócios.

A reação dos Sucedidos foi de consenso ao concordarem em aceitar bem um sucessor sendo treinado para ocupar o lugar deles desde que o futuro sucessor fosse preparado para estar ali e contribuísse com boas ideias amparadas pelo consentimento deles.

Finalizando as perguntas, identificamos que não existe interesse por parte do Sucedido 1 em se analisar o futuro de uma nova geração na empresa, pois está preocupado pensando agora somente em seu futuro e que a Sucedida 2 não sabe ao certo como será esse futuro.

Ao término das entrevistas com os sucedidos foi realizado um questionário para a possível sucessora da empresa por ser entre as herdeiras a única que trabalha juntamente com os pais na organização e mencionaremos aqui seus dizeres de acordo com as respostas dadas por ela:

Quando a possível sucessora foi questionada sobre a decisão de trabalhar com os pais, ela responde claramente que a escolha foi dela e que pensa em dar continuidade aos negócios da empresa, pois reconhece que seus pais confiam a ela o futuro da empresa, pois sabe que suas irmãs não se interessam pelos negócios e toda responsabilidade está sobre ela.

Questionamos também em qual momento ela passou a se interessar pela empresa, ela diz que desde sua infância e a experiência dos pais a motiva a continuar. Perguntamos se ela possui experiências dentro da organização, ela relata que possui sim em setores distintos da empresa, afinidades em varias áreas, mas não em sua totalidade e possui interesse em estar na gestão da empresa.

A possível sucessora considera importante a transmissão de conhecimentos adquiridos pelos fundadores da empresa, ressaltando que a prática adquirida pelos mesmos proporciona aprendizado contínuo.

Ela relata também que existem dificuldades internas como falta de confiança, personalidade dominante dentro da organização que nos leva a entender a inexistência de autoconvencimento por parte de seu padrasto, que ignora a necessidade de ocorrer o processo sucessório dentro da organização antecipadamente. Sobre os conflitos existentes dentro da empresa a possível sucessora diz que consegue separar os assuntos familiares dos empresarias, mas o clima de tensão permanece.

Quando a questionamos sobre profissionalização, ela relatou que considera importante para se entender os processos empresarias, mas afirma que a prática desenvolvida no decorrer dos dias traz mais conhecimento.

Na perspectiva de sucessão perguntamos, caso ela fosse nomeada por seus pais a ser a futura sucessora da empresa e começasse a ser treinada para assumir a gestão, se ela aceitaria, a resposta foi positiva, se dedicando ao processo, estando disposta a aprender todos os procedimentos da empresa.

Sobre o perfil profissional de um gestor, perguntamos se ela conseguia visualizar em si características empreendedoras que confirmariam a escolha dos fundadores, ela nos respondeu que sim por ter experiência nesta área, ganhando vantagens por ser dinâmica e flexível além de possuir determinação.

A reunião se deu colocando estes principais pontos e a percepção é que não houve interesse dos sucedidos em atentar-se para o problema apesar de vermos a sucessora muito atenta e preocupada em como realizar o procedimento. A conversa trouxe a luz e levantou o pó existente entre os envolvidos saindo dali um pacto para começarem o processo de estudo mais aprofundado deste contexto o que foi satisfatório o entendimento e o confronto entre os envolvidos utilizando um mediador para manter a discussão em um foco no assunto e separar o problema familiar intenso encontrado nos primeiros contatos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Nunes. LIVRO BRANCO DA SUCESSÃO EMPRESARIAL: O desafio da sucessão empresarial em Portugal ed. AEP, Portugal, 2011 Disponível em: <<http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/Documentation/Livro%20Branco%20da%20Sucess%C3%A3o%20Empresarial.pdf>> Acesso em: 30 Mar. 2014

BERNHOEFT, Renato. Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo:Nobel,1989.

BERNHOEFT, G.; GALLO, M. Empresa Familiar – Gestão, Poder e Sucessão. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BERTUCCI, J. L. de O. et al. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. Revista brasileira de gestão de negócios. São Paulo, v.11, n. 31, p. 152-167, abr./jun. 2009.

BLECHER, N. O Maior do Brasil, um dos maiores do mundo. Exame, São Paulo, 20 dez. 2004. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0829/noticias/o-maior-do-brasil-um-dos-maiores-do-mundo-m0051565>>. Acesso em: 10.08.2014

CARVALHO, J. Dudalina vai dobrar de tamanho antes de ter novo presidente. Exame, São Paulo, 04 maio 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/dudalina-vai-dobrar-de-tamanho-antes-de-ter-novo-presidente>. Acesso em: 31 ago. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, A. D. Sadia e Perdigão: diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares. In: Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil. São Paulo: Hucitec, 2008, cap. 9, 205 – 226

COSTA, Armando João Dalla Costa. Sucessão e sucesso nas empresas familiares. Paraná, 07 jun. 2005. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/texto_para_discussao_ano_2005_texto_13.pdf> . Acesso em: 12 abr. 2014.

DAVIS, J. Empresas Familiares: A difícil conversa sobre sucessão. KPMG Business Magazine, Brasil, 15-19, 2005. Disponível em: Acesso em: 12 maio 2014.

<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/business_magazine/business_magazine_02.pdf>.

DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERREIRA, A. B. de H. Miniaurélio Século XXI Escolar: O Minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FLORES, J.J.E. et al. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. Recursos Humanos e Organizações. Revista Administração São Paulo. São Paulo, v.47, n.2, abr./jun.2012. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1460 > Acesso em: 18 abr.2014.

FRAGA, N. Dudalina vai vender camisas na América Central. Exame, São Paulo, 22 jan. 2012. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/29/noticias/para-todos-os-bolsos>>. Acesso em: 31 ago. 2014.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações. São Paulo: EDUC, 2007

GRACIOSO, Francisco. Empresas Familiares: primeiro a modernidade depois a profissionalização. Revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo, p. 26-34. set./out. 2004. Disponível em: < <http://ebookbrowse.net/empresas-familiares-primeiro-a-modernidade-depois-a-profissionalizacao-pdf-d371763507> > Acesso em: 06 abr. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. São Paulo, IBGC, 2011. Disponível em: < <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0CHwQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.ibgc.org.br%2FDownload.aspx%3FRef%3DCadernos%26CodCaderno%3D56&ei=7d04U4LXCYGK0AH2loGwBA&usg=AFQjCNEI9ag4D37YzgdSgSw5hi06FRkTXw&sig2=5FokoEI08kqaJodbY9WBtA&bvm=bv.63808443,d.dmQ>>. Acesso em: 31/03/2014

KIBBLEWHITE, M.; GORDON, G. Sucession. Londres: Institute for Family Business, 2008. Disponível em: < <https://www.uvm.edu/business/vfbi/documents/IFB-sucession-planning-guide.pdf> > . Acesso em: 14 abr. 2014.

KLEIN, A.F; FREITAS, E.C.D de.; Governança na empresa familiar: estudo de caso sobre gestão, profissionalização e sucessão. Gestão e Desenvolvimento - Revista do ICSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Novo Hamburgo-RS, v. 7, n. 1, p.55-66, jan. 2010.

LODI, João B. A Empresa Familiar. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LEAL, A. L. Os dezesseis filhos de Adelina. Revista Exame. São Paulo: Abril, edição 1065, ano 48, n.9, p. 148-151, 14 maio/2014.

LUZ, G.B.; FREITAS, E.C.D de. A importância de profissionalizar a gestão da empresa familiar na gestão para sucessão. *Gestão e Desenvolvimento - Revista do ICOSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas*. Novo Hamburgo-RS, v. 10, n. 1, p.31-44, jan. 2013.

MACEDO, José Ferreira de. *Sucessão na Empresa Familiar: Teoria e Prática*. São Paulo: Nobel, 2009.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

MIZUMOTO, F. M. *Empresas familiares e as contribuições da governança*. Endeavor Brasil. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/videos/gente-gestao/workshops/governanca-corporativa/empresas-familiares-e-as-contribuicoes-da-governanca-corporativa>> Acesso em: 02 set. 2014.

NAJJAR, Eduardo. *Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária*. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório* 1.ed São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Janete Lara de. *Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional*. *Revista brasileira de gestão de negócio*. São Paulo, v.14, n.43, p. 176-192, abr./jun. 2012.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Empresa Familiar: Um negócio que se adapta ao século 21*. São Paulo, p. 01-30, set./out. 2012. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-familia-13.pdf> Acesso em: 06 abr. 2014.

RIBEIRO, Renato Vieira. *Estratégia Empresarial*. Curitiba: IESD BRASIL S.A, 2012.

RICCA, Domingos. *Sucessão na empresa familiar: Conflitos e soluções*. São Paulo: Cla Editora, 2007.

SALOMÃO, A. C. M. et al. *Sucessão em pequenas empresas familiares: setor de calçados de Franca/SP*. In: GERA, M. Z. F.; LISBOA, T. C. (Orgs.). *Administração*. Franca: Uni-Facef, 2006, cap. 3, p. 59 –80.

SEBRAE. *Artigos para MPE'S*. Santa Catarina, 2005. Disponível em: <

http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410>

Acesso em: 02 mar.2014.

SEBRAE. *Especialistas em pequenos negócios*. São Paulo, 2014. Disponível em: <

<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/sebrae-um-agente-de-desenvolvimento> Print version ISSN 0080-2107> Acesso em: 10 abr. 2014.

SOUZA, Adelina Clara Hess de. Retrato de Família. 2.ed Blumenau: Nova Letra, 2010.

TURCO, Denise. Sucessão, conflitos, herança, poder. A gestão de empresas familiares passa por entender a essência desse fenômeno mundial. Revista SuperVarejo. Abr. 2009 Disponível em:

<<http://ebookbrowse.net/gdoc.php?id=679367844&url=5f1568bebc72cef34c284fb596c33b96>> Acesso em: 18 abr. 2014.

VIDIGAL, Antonio Carlos. Viva a empresa familiar! Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIEIRA, A.C. Benefício mais desejado é participação nos lucros. Exame, São Paulo, 22 jan. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/29/noticias/para-todos-os-bolsos>>. Acesso em 31 ago. 2014.

WALSH, Grant. Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component. 1.ed. Canada: KPMG LLP, 2011. Disponível em: <http://www.kpmg.com/ca/en/services/kpmg-enterprise/centre-for-family-business/documents/3468_succession.pdf> . Acesso em:14 abr. 2014.