



## ANAIS

### EMPRESAS DE GESTÃO FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E RISCOS

GISELE CRISTINA DA CONCEIÇÃO

gisele-41@hotmail.com

FATEC TAQUARITINGA

NAIARA BIANCHI

naiarabianchi44@hotmail.com

FATEC TAQUARITINGA

NIVALDO CARLETO

nivaldo.carleto@fatectq.edu.br

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE TAQUARITINGA

MARCOS ALBERTO CLAUDIO PANDOLFI MARCOS ALBERTO CLAUDIO PANDOLFI

marcos.pandolfi@fatec.sp.gov.br

CENTRO PAULA SOUZA - FATEC

**RESUMO:** O processo de sucessão é essencial às empresas familiares para que se mantenham competitivas no ambiente em que estão inseridas. No que tange à temática acerca de empresa familiar, ela é assim caracterizada quando é controlada por uma única família, em que as decisões estratégicas são tomadas também pelos seus membros. Entende-se que a empresa familiar faz parte de um sistema social complexo, formado por duas organizações sociais: a empresa e a família. Quando aos fins, a pesquisa classificou-se como descritiva, onde os dados foram coletados por meio de uma análise de dados, onde foram realizadas análises de três estudos de casos no qual as empresas passaram por processos sucessórios. Alguns dos sucedidos encontraram dificuldades durante o processo, mas para outros esse processo aconteceu de uma maneira tranquila e confiante, pois o sucessor mesmo se afastando do cargo ajuda normalmente ao sucedido, facilitando o ambiente de trabalho e a confiança de seus clientes. Com o auxílio de diversos autores se conseguiu identificar as principais dificuldades na qual uma empresa pode passar no seu processo de sucessão, deste modo identificar as principais preocupações e as devidas providências que as empresas devem avaliar antes do processo sucessório.

**PALAVRAS CHAVE:** empresas familiares. dificuldades. sucessão. família.

**ABSTRACT:** The succession process is essential for family businesses to remain competitive in their environment. With regard to the issue of family business, it is so characterized when it is controlled by a single family, where strategic decisions are also made by its members. It is understood that the family business is part of a complex social system, formed by two social organizations: the company and the family. When at the end, the research was classified as descriptive, where the data were collected through a data analysis, where analyzes of three case studies were carried out in which companies underwent succession processes. Some of the successors encountered difficulties during the process, but for others this process happened in a calm and confident manner, as the successor even moving away from the position usually helps the event, facilitating the work environment and the confidence of its clients. With the help of several authors it was possible to identify the main difficulties in which a company can pass through its process of succession, in this way to identify the main concerns and the due measures that the companies must evaluate before the succession process.

**KEY WORDS:** family businesses. difficulties. succession. family.

## ANAIS

### 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam grande parte das empresas do mundo todo. No Brasil, cerca de 80% das empresas regularizadas são familiares. No entanto, esses números mudam com frequência devido ao fechamento das atividades de muitas destas empresas, que não conseguem sobreviver no seu ambiente devido a alguns fatores, como a falta de qualidade na administração, crises financeiras, falta de controle, e principalmente a sucessão familiar (PWC, 2014).

A sucessão familiar é um processo pelo qual as empresas familiares precisam passar em algum momento da sua existência. Volpato et al. (2017) ressalta que é um processo pelo qual muitas vezes as empresas não estão preparadas, fazendo com que encerrem suas atividades durante ou após o processo.

Todo fundador pretende que a sua empresa permaneça no mercado, atravessando as gerações. No entanto, em um ambiente cada vez mais competitivo, é necessário adaptar-se às mudanças para permanecer no mercado. Nas empresas familiares o desafio torna-se maior, pois existem as mudanças internas, com o processo sucessório, e as mudanças externas, advindas do ambiente em que a empresa está inserida.

Sendo assim surge o questionamento. Como se dá o processo de sucessão em empresas predominantemente familiar?

Esse artigo tem por objetivo estudar de que forma ocorre o processo de sucessão nas empresas familiar, para tanto fez-se uma pesquisa de campo em empresas familiar no ramo de vestuário.

### 2 EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

O empresário brasileiro não planeja e nem organiza a transferência de poder, fazendo com que o momento de sucessão nas empresas familiares se torne um processo delicado. Segundo Jesus, Machado e Jesus (2009), a busca do sucessor na empresa familiar, se planejada pode reverter conflitos em parcerias. Sendo assim, a apreensão do conceito de empresa familiar e de suas características deve ir além das relações familiares, pois envolvem relações afetivas, econômicas e financeiras, numa dimensão socioempresarial de difícil compreensão.

#### 2.1 Conceito de empresa familiar

Um dos conceitos mais utilizados para concepção de uma empresa familiar está relacionada diretamente à questão da propriedade. Para Gonçalves (2000) citado por Pecanha (2015), uma empresa familiar é definida como tal desde que esteja baseada na existência de três situações: “a empresa é de propriedade de uma família”, “a família é a responsável pela estratégia da organização”, ou “a família também é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de membros familiares na diretoria da empresa”.

Dentre os mais variados modelos administrativos, empresas familiares representam grande participação e importância frente modelo empresarial e organizacional. Em suma a empresa familiar procura tornar o trabalho mais harmonioso de maneira que seja mais produtivo entre os membros da família (CENTURION et. Al., 2007).

A empresa familiar é um empreendimento que pertence a uma ou mais famílias, que é administrado por membros familiares e que geralmente emprega outros parentes no negócio.

## ANAIS

A presença de parentes muitas vezes é tida como estratégia para redução de custos e ao mesmo tempo obtenção de funcionário comprometido. Para Colbert (2004), os membros da família são considerados recursos únicos e difíceis de serem imitados.

O fundador entende, neste caso, que o familiar não vai exigir o rigor da lei no que se refere a salários e limites de horários, e dedicará o máximo esforço para que a família prospere por meio do empreendimento.

Para Davis (1983), as empresas familiares são todas aquelas cuja política e direção estão sujeitas a uma significativa influência de um ou mais membros da atual gestão em questão. As empresas familiares possuem características capazes de gerar vantagens competitivas sobre as empresas não familiares.

Para Longenecker et. Al. (1997), uma empresa familiar pode ser considerada como aquela que é gerenciada por um ou mais membros da família.

Nishitsuji (2009) afirma que uma empresa familiar é aquela em que a sucessão do gestor principal está relacionada diretamente ao fator hereditário.

De acordo com o Sebrae (2018) atualmente 90% dos negócios brasileiros são familiares. Diante disso, é necessário um planejamento de sucessão familiar para à sobrevivência do negócio.

### 2.2 Características de empresas familiares

A empresa familiar no Brasil tem uma profunda relação com os fluxos migratórios que aportaram no país entre e após as duas guerras mundiais (MACCARI et al., 2006). O pioneirismo que caracterizou o espírito empreendedor da maioria dos fundadores impregna de maneira forte a história de identidades dessas organizações e mesmo em outras nações (BERNHOFET, 1989; LODI, 1998). Em muitos países, essas empresas resultaram em dinastias familiares bem estabelecidas (MACCARI et al., 2006).

As principais características das empresas familiares apontadas por Lodi (1998) e Bernhoeft (1989), são:

recursos de capital disponíveis pela família;

- a) lealdade aos empregados, valorização do passado;
- b) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- c) reputação e relações no país, onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos;
- d) exigência de dedicação;
- e) expectativa da alta fidelidade;
- f) aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise;
- g) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade de administrar.

### 2.3 Pontos Fortes X Pontos Fracos de Empresas Familiares

De acordo com o Sebrae (2016) as empresas familiares apresentam pontos fortes e pontos fracos, sendo esses muitas vezes decisivos para a empresa permanecer no mercado.

## ANAIS

### ➤ Pontos Fortes das Empresas Familiares

- a) Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em emergências;
- b) Estrutura administrativa e operacional "enxuta";
- c) Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- d) Organização interna leal e dedicada;
- e) Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- f) Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- g) Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
- h) Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

3

### ➤ Pontos Fracos das Empresas Familiares

- a) Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- b) A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- c) Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- d) Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- e) Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- f) Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

## 3 O PROCESSO SUCESSÓRIO

Segundo Ferrari (2014), para o planejamento do processo sucessório devem ser levadas em considerações as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. A participação do fundador é de extrema importância, e a participação de todos os membros familiares escolhidos para que assim sejam dados seguimento ao processo.

Para o autor a abordagem e o planejamento da sucessão não são tarefas fáceis, porque envolvem relações, laços familiares, patrimônio e poder. A importância da sucessão em uma empresa é evidente, com o intuito de apoiar e aperfeiçoar a troca do bastão, adotando políticas de acordo com a realidade da organização (ARAÚJO, 2007; FERRARI, 2014).

## ANAIS

As empresas enfrentam problemas diários como desentendimentos e conflitos entre os sócios, patrão e empregados.

### 3.1 Dificuldade encontradas no processo sucessório

A grande dificuldade encontrada na gestão de uma empresa de cunho familiar é maior do que as encontradas na empresa não familiar, existindo como um marco regulador o envolvimento emocional dos membros da família que gerenciam o negócio. Geralmente empresas administradas por famílias constituem uma forma organizacional considerada peculiar, trazendo consequências positivas e negativas. Elas se amparam muitas vezes em uma força histórica, cuja identidade e linguagem são comuns às famílias envolvidas, onde tradições e valores se suportam em uma fonte comum. Cabe destacar que os valores e crenças são repassados para as futuras gerações e isso impacta no seu desempenho (SOUZA et. al. 2011).

De acordo com Volpato, Vieira e Zilli (2018) entre os maiores desafios enfrentados nas empresas familiares durante o processo de sucessão estão o planejamento para o período, a preparação do sucessor para que tenha capacidade de direcionar a empresa perante os desafios enfrentados e principalmente a disposição do sucedido para passar a empresa para outra pessoa, ainda que seja algum membro da família. Portanto, o processo sucessório só acontece quando há a capacidade do sucedido de repassar o seu conhecimento, e do sucessor de recebê-lo.

Ricca (2005) afirma que uma das grandes e maiores preocupações para esse tipo de empresas é a questão de sua sobrevivência, pois grande parte delas enfrentam diariamente problemas existenciais ou estratégicos, relacionado às escolhas dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

As empresas familiares em suma, geralmente desenvolvem relacionamentos mais informais, tanto no âmbito interno, quanto no externo, sendo esse fato de fácil percepção no mercado, fazendo com que clientes e fornecedores depositem grande confiança sobre a mesma, em razão da grande facilidade em concretizar negócios diretamente com os membros da família proprietária (BARRETO, 2003 *Apud PECANHA*, 2015).

Desta forma, caracterizado como sendo um dos fatores mais críticos relacionados diretamente as empresas familiares é a questão da sucessão familiar. A sucessão acontece quando uma geração permite que a próxima geração assuma as responsabilidades da empresa. Sendo assim esse processo pode ser dificultado por inúmeros fatores, como exemplo: a falta de planejamento dos fundadores para continuidade da empresa enquanto estão vivos e o conflito de ideias entre irmãos, além desses pontos pertinentes para as empresas familiares, essas também apresentam outras dificuldades assim como qualquer as outras empresas (NISHITSUJI, 2009).

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo pretende esclarecer os procedimentos metodológicos para que o objetivo da pesquisa seja atingido.

Uma pesquisa científica tem o objetivo de adquirir conhecimento através de uma investigação sistemática onde procuramos respostas para soluções de problemas. A

## ANAIS

metodologia científica é chegar à verdade através da dúvida sistemática e da decomposição do problema em pequenas partes, características que definiram a base da pesquisa científica.

A metodologia adota nesta pesquisa é uma abordagem descritiva, procurou observar, descrever, registrar, analisar e correlacionar fatos referentes ao tema através de livros, dissertações, artigos científicos.

De acordo com Rampazzo (2005, p. 53) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.

Classificou-se também como qualitativa quanto à forma de abordagem, pois a metodologia que foi desenvolvida visou também interpretar os dados recolhidos, identificou e comparou a resposta dos pesquisados com a revisão teórica, que veio a ser uma característica do método qualitativo.

Severino (2004, p. 145) “diz que a escolha de um tema de pesquisa, bem com a sua realização, necessariamente é um ato político”. A realização de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, ajudou procurar problemas a partir das referências teóricas registradas em documentos, e pôde ser realizada como da parte pesquisa descritiva.

A pesquisa foi direcionada para se entender de que forma se dá a sucessão em empresas familiar, sendo assim foi feita uma análise de estudo de caso, buscando relacionar as teorias em empresas de sucessão familiar que obtiveram bons resultados no mercado.

A pesquisa foi elaborada em duas empresas do seguimento têxtil que foram classificadas A e B. Foram realizados vários contatos telefônicos com os gestores das empresas estudadas para o agendamento das entrevistas. Todos optaram por realizá-las no local de trabalho, como primeira atividade da manhã (no trabalho) em função da falta de tempo em outro horário. A partir da proximidade e do conhecimento da pesquisadora com os sujeitos, foi possível estabelecer um relacionamento espontâneo, comprometedor e verdadeiro durante o processo da entrevista, tornando possível o aprofundamento das informações obtidas.

É na tentativa de justificar a escolha da entrevista como instrumento estrutural de uma investigação acadêmica particular, que deu origem a pesquisa deste trabalho (MIGUEL, 2009).

A entrevista, nas suas diversas aplicações, é uma técnica de interação social, interpenetração informativa, capaz de quebrar isolamentos grupais, individuais e sociais, podendo também servir à pluralização de vozes e à distribuição democrática da informação.

Segundo Hanashiro et al (2007) uma entrevista pode ser caracterizada como uma conversa intencional, geralmente entre duas ou mais pessoas e que é dirigida por uma das pessoas com o objetivo de obter informações sobre a outra.

A entrevista não é simplesmente um instrumento neutro de pesquisa ou um método, entre outros, de coleta de dados, uma caixa preta cujo funcionamento seria óbvio e fora de questão. Pelo contrário, sua eficácia é profundamente ligada à concepção de linguagem e de discurso pressuposta não só durante a análise, mas também no desenvolvimento mesmo do intercâmbio com o informante.

A entrevista tem a finalidade de conhecer o entrevistado e saber quais as suas necessidades, sua opinião, o que o satisfaz, o que o incomoda, o que o motiva são definidos tópicos gerais para nortear a descrição das evidências das práticas.

## ANAIS

Para a entrevista foi levantada a questão em repostas abertas, para que cada consultor desenvolvesse suas respostas livremente com um diálogo entre ao entrevistador e o entrevistado, de modos informais.

### 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da coleta de dados, buscou-se analisar e interpretar as informações. O procedimento metodológico utilizado na interpretação dos depoimentos baseou-se na análise de conteúdo.

Os dados inicialmente analisados foram àqueles relacionados às características dos entrevistados.

#### 5.1 Empresa “A”

A empresa “A”, é uma empresa na área de têxtil, que atua no mercado brasileiro a três anos, situada na cidade de Cornélio Procópio-SP . A empresa iniciou-se suas atividades no Brasil, sendo que anteriormente era uma multinacional japonesa.

O atual presidente da empresa de têxtil do Brasil, o bisneto da fundadora da empresa, afirma o seu potencial e sua preparação para assumir ao cargo, pois de acordo com a cultura japonesa o importante não é treinar na própria empresa, mas sim em outra, para que não tenha facilidades por ser o futuro sucessor

Percebe-se que com a teoria da sucessão familiar de Pecanha (2015), esta empresa obteve sucesso, visto que a 1ª geração ganhou confiança de seus clientes e fornecedores, e as demais gerações honraram esses compromissos e se dispuseram a dar continuidade no negócio, buscando melhorias e adequações aos tempos modernos.

##### 5.1.1 A empresa “B”

A empresa “B” fica situada na cidade de Criciúma em Santa Catarina. A empresa atua no ramo de vestuário em moda praia e moda fitness, e atua no mercado a vinte e sete anos e já passou pelo processo de sucessão familiar.

A empresa optou por não divulgar a identidade das envolvidas , então serão citadas por Sucedida e Sucessora. Atualmente a empresa vêm sendo administrada por uma das filhas da proprietária da empresa, que participa das decisões estratégicas da empresa ainda. A filha mais nova, trabalha na empresa na parte de criação, mas não participa das funções estratégicas da empresa.

A sucedida pretende que a filha mais nova, futuramente participe de algum cargo de gestão na empresa, assim como a sucessora. Segundo Alvares (2003) todo fundador pretende que sua empresa permaneça no mercado atravessando gerações. Mas em um ambiente globalizado e competitivo, com problemas internos e externos vivendo de pressões constantes, as empresas precisam adaptar-se as mudanças para que continuem no mercado.

Para Estol e Ferreira (2006) os desafios nas empresas familiares são ainda maiores, porque o processo sucessório nas empresas familiares trazem maiores mudanças nas estruturas,

## ANAIS

além dos constantes desafios do mercado. O processo possui importância na vida da empresa, como também na cultura familiar.

### 5.2 A Decisão do Processo Sucessório

Na empresa “A”, o presidente atual é o bisneto da fundadora da indústria têxtil de fiação de seda, pois a família resolveu adquirir a empresa brasileira quando as empresas japonesas que tinham vieram a falência, pois com a escassez de matéria prima no Japão e a concorrência Chinesa, não conseguiram manterem as portas abertas.

O bisneto foi escolhido pela família, porque a tradição japonesa fala que o filho mais velho é quem deve assumir a gestão da empresa, ainda a família estabeleceu que o sucessor teria que ter afinidades com o negócio administrado e não ter preguiça de trabalhar, e apresentar uma visão estratégica dos negócios.

De acordo com o diretor geral, o bisneto da sucessora teve uma adaptação rápida com a cultura brasileira, e ressalta ainda que a maneira que ele administrava e lidava com os funcionários o ajudou bastante, pois a maneira que conversava com os funcionários e lidava com as situações, fizeram com que ganhasse a confiança de todos na empresa.

O processo sucessório da empresa “A”, deu-se a idade avançada do presidente anterior, que optou por deixar as funções um pouco de lado e passar o trono.

Na empresa “B” o processo sucessório ocorreu quando a filha terminou o ensino superior e conseguiu trazer para a empresa um conhecimento teórico no qual a mãe que atuava na gestão atual não tinha. A mãe fala que nunca conseguiu concluir um curso superior, sempre administrou a empresa com os problemas que ela resolvia na prática diária, enquanto a filha desde pequena adquiria um conhecimento com a mãe nas atividades empresariais e cotidianas da empresa, e teve a oportunidade de fazer um curso de ensino superior na qual adquiriu uma visão mais estratégica e ampla na área de gestão.

E com o passar do tempo a mãe percebeu que precisava da ajuda de sua sucessora, e que ela por estar na empresa a tanto tempo ajudando tinha muito conhecimento de todos os problemas da empresa e sempre conseguia apresentar soluções estratégicas e precisava da filha para auxiliá-la.

Elas afirmam que não houve nada formal, apenas a mãe passou a deixar as responsabilidades administrativas para a filha e começou a trabalhar mais na produção, que segundo ela, afirma que amava fazer.

### 5.3 As enfrentadas no processo sucessório

Na empresa “A” a dificuldade principal encontrada foi que no estágio de declínio, a empresa estava incapaz de manter a confiança de seus fornecedores, empregados, e clientes no país de origem. Sendo esse fator decisivo para a compra da empresa no Brasil, pois viram a oportunidade de um recomeço, para manterem-se no negócio pois no país de origem, seu custo já não era mais competitivo. O presidente relata que “Com início das atividades no ramo têxtil



## ANAIS

no Brasil não havia competitividade. Sendo assim pode-se aliar as tradição e ter competitividade”.

Mas pode-se constatar que no processo de sucessão não houve tanta dificuldade, pois o neto já tinha uma experiência no ramo administrativo pois havia exercido a função administrativa em uma multinacional.

Na empresa “B” conforme analisado , não encontraram nenhum tipo de dificuldade e a troca de gestão sempre foi compartilhada , pois a mãe sempre deixou que a filha expressasse suas opiniões e juntas tentavam resolver os problemas. A mãe relata ainda que às vezes elas discutiam as vezes, porque a filha queria dar um “passo maior que a perna” , relata a mãe, então ela precisava ser mais realista.

Para elas a maneira compartilhada de administração facilitavam tudo, pois a filha relata que sem a ajuda da mãe , mesmo com os estudos e os conhecimentos teóricos , ela nunca teria conseguido administrar sozinha.

Para Weismeier-Sammer e Hatak (2014), o processo de sucessão requer uma perspectiva de um período específico, pois exige uma série de questões sociais, jurídicas, culturais, financeiras, morais e estratégicas que vão muito além do controle da empresa. O principal desafio enfrentado nas empresas familiares, são os planejamentos para o período, e a preparação do sucessor para ajudar a empresa nos desafios enfrentados e principalmente a disposição do sucedido em passar a gestão para outra pessoa, mesmo sendo da mesma família. Portanto, para obter-se processo sucessório, são necessárias a capacidade do sucedido em repassar o seu conhecimento, e o sucessor de recebê-lo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho consistiu em seleção de publicações de interesse, buscando complementaridades, confirmações, que tratavam de definições dos objetos de estudo, dos pressupostos, das formulações teóricas dos estudos para as questões de interesse.

O presente estudo apresentou uma análise entre duas empresas do seguimento têxtil. No que tange à temática acerca de empresa familiar, sendo assim caracterizada quando é controlada por uma única família, em que as decisões estratégicas são tomadas também pelos seus membros .

Da análise dos dados coletados, os conceitos decorrem de diferentes percepções que os autores possam ter sobre o processo sucessório da atividade nas empresas familiar.

Dado o exposto, entende-se que a abordagem realizada no decorrer do trabalho vai ao encontro com a questão da pesquisa.

Podendo dessa maneira, finalizar dizendo que os objetivos iniciais foram alcançados, ainda que alguns dos sucedidos encontraram dificuldades durante o processo, mas para outros esses processos aconteceu de uma maneira tranquila e confiante, pois o sucessor mesmo se afastando do cargo ajuda normalmente ao sucedido, facilitando o ambiente de trabalho e a confiança de seus clientes.

## 6.REFERÊNCIASBIBLIOGRÁFICAS



## ANAIS

CENTURION, J.A.; VIANA, J. J. S. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios**: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br>. Acesso em: 10 de set. de 2018.

COLBERT, B.A. **The complex resource-based view**: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 3, p. 341-358, 2004.

DAVIS, J. A. The influence of life-stage on father-son work relationship in family companies. Unpublished doctoral dissertation. Harvard Business School, 1983.

HANASHIRO, D. M. Mori; TEIXEIRA, M. L. M. e ZACCARELLI, L., M. (orgs.). **Gestão do Fator Humano** - uma visão baseada em *Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

LONGENECKER, J.; et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

MIGUEL, F. V. C. **Mídia jornalística e prática situada de crítica cinematográfica**. Dissertação de mestrado. Departamento de Linguística Aplicada, Universidade Estadual de Campinas, 2009.

NISHITSUJI, D. A. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. Dissertação (Mestrado em Administração) -Setor de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2009.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo:Loyola, 2005.

RICCA, D. Quem são as empresas familiares. **Revista Empresa Familiar**, Edição Bimestral, Ano I, n. 1, 2005.

SARMENTO K. H. C. (2018). **Como planejar a sucessão familiar**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-planejar-a-sucesao-familiar,9b7313b1bd0af510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 de set. de 2018.

ZONATTO, P. A. F. et al. **Chegou a hora? O Processo de sucessão de uma pequena empresa familiar**. 2018. Disponível em: <www>. Acesso em: 17 set. 2018.



## ANAIS

VELLOSO, S. P. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias.** 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 18 set. 2018.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão poder e sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

JESUS, M. J. F. de; MACHADO, Hilka Vier P.; JESUS, Anderson F. de. **Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo.** 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1979/sucessao-familiar--um-estudo-de-caso-no-setor-de-turismo>>. Acesso em: 06 set. 2018.

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

MACCARI, E. A., et al. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração.** 30º ENANPAD, 23 a 27 de set., Salvador - BA, 2006.

SEBRAE. **As características de negócios familiares.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 set. 2018.

VOLPATO, Débora; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; ZILLI, Julio Cesar. **Inovação e sucessão familiar: uma busca sistemática.** 2018. Disponível em: <[www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/download/5607/pdf](http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/download/5607/pdf)>. Acesso em: 15 set. 2018.

PWC. **Pesquisa global sobre empresas familiares 2014.** 2014. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/empresasfamiliares-2014>>. Acesso em: 12 out. 2018.

VOLPATO, D. et al. **O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário.** localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p101-111.621>>. Acesso em: 15 out. 2018.