



CURSO ADMINISTRAÇÃO

MATEUS OLIMPIO FROTA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA SUCESSÃO
FAMILIAR**

SOBRAL / CE

2016

MATEUS OLIMPIO FROTA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA SUCESSÃO
FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Cellyneude de Souza Fernandes

SOBRAL / CE

2016

MATEUS OLIMPIO FROTA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA SUCESSÃO
FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Cellyneude de Souza Fernandes

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. (a) Orientadora

Prof. Dra. Cellyneude de Souza Fernandes

Faculdade Luciano Feijão

Prof. Ms. Osmany Mendes Parente Filho

Faculdade Luciano Feijão

Prof. Esp. Priscila Maria Vasconcelos Porto

Faculdade Luciano Feijão

SOBRAL / CE

2016

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA SUCESSÃO FAMILIAR

Mateus Olimpio Frota¹
Cellyneude de Souza Fernandes²

RESUMO

Apesar de inúmeros estudos realizados sobre a sucessão na empresa tanto em grandes quanto microempresas, essa questão continua sendo uma das mais críticas enfrentadas pelas empresas familiares, a partir de contexto o referente trabalho tem como tema: A importância do planejamento para sucessão familiar, tendo como objetivo mostrar que o ato de planejar previne conflitos e garante a estabilidade da empresa no mercado competitivo. O estudo direcionado a empresa boutique G em Massapê foi desenvolvido através de um estudo bibliográfico descritiva baseado em diversos autores renomados que fundamentaram a pesquisa, que divide-se em quatro capítulos no primeiro aborda: Empresa familiar características da empresa familiar, no segundo, processo sucessório plano de sucessão no terceiro faz-se uma breve estudo sobre processo sucessório, plano de sucessão e finaliza como tipos de sucessão. Para completar os estudos foram coletados dados através de questionário no intuito de discutir sobre o tema com o fundador, herdeiro e funcionários.

Palavras-chave: Empresa. Familiar. Sucessão.

¹ Graduando do curso de Administração de Empresa da Faculdade Luciano Feijão – mateusof123@gmail.com

² Professora Orientadora do curso de Administração de Empresas da Faculdade Luciano Feijão – cellyneudeolivindo@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

Uma boa parte do mercado nacional é formado por empreendedores de sucesso, seguindo a linha da Gestão Familiar, assim sendo empresas familiares. Dividem-se em empresa de grande, médias e pequeno porte, ou grupos, que movimentam a economia. A pesquisa mostra que no Brasil há de 6 a 8 milhões empresas, sendo que 90% compõem-se de empresas familiares e, entre as pequenas e médias empresas estima-se que 99% sejam familiares (SEBRAE,2005).

Nas organizações familiares, a liderança é um fator chave para uma boa gestão e normalmente é realizada pelo grau hierárquico maior. Com isso honestidade, capacidade de delegar, comunicação, senso de humor, confiança, compromisso, atitude positiva, criatividade, intuição e capacidade de inovar são variáveis predominantes encontradas nesse tipo de organização. Com a falta dessas variáveis do futuro sucessor, o membro superior da família, pode apresentar desinteresse, com isso causando dificuldades na sucessão. Como mostra Um estudo de pesquisadores da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), envolvendo cem empresas familiares, concluiu que apenas 19% delas se preocupam em formar a nova geração, apesar de responderem por 70% do PIB da América Latina e 80% do setor produtivo brasileiro(Folha de S. Paulo 2008).

O processo sucessório em uma empresa familiar é uma fase que será inevitável no decorrer dos anos em de qualquer instituição. A partir do momento em que um empreendedor funda, lidera todo um conjunto de uma empresa, também há de existir um dia em que o mesmo tenha que sair de cena. E, conseqüentemente, é nessa hora que podem ocorrer tanto a continuidade do seu trabalho com sucesso para as gerações posteriormente, como também a destruição por falta de planejamento.

Apesar de inúmeros estudos realizados sobre a sucessão na empresa tanto em grandes quanto micro empresas, essa questão continua sendo uma das mais críticas enfrentadas pelas em presas familiares. Esse estudo analisa a importância do planejamento na sucessão nas empresas familiares e identifica como o uso do planejamento evita os conflitos existentes entre fundadores, herdeiros e funcionários.

O estudo direcionado a empresa Boutique G em Massapê mostra que durante o processo de sucessório é fundamental o diálogo e uma preparação para se tratar dessa transição de forma profissional, levando em consideração o sucesso e permanência da empresa.

O propósito geral deste trabalho é estabelecer as medidas para o momento certo da sucessão. Com isso os conteúdos apresentados fundamentam-se em materiais teóricos referentes à sucessão familiar. Uma pesquisa de campo foi realizada para analisar a realidade da empresa e a viabilidade de se implementar estrategicamente o processo sucessório.

2. REFERÊNCIA TEORICO

2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares precisam ter uma boa estrutura e contar com familiares que realmente estejam interessados em participar do desenvolvimento da mesma. A empresa no Plano de Sucessão Familiar, com os sócios fundadores, e/ou herdeiros e toda a linha de sucessão familiar e profissional. É um trabalho personalizado, que contém várias fases do processo sucessório considerando as práticas de governança e cultura da Empresa, do ponto de vista legal/tributário. É fundamental que os donos e/ou sócios conheçam e incorporem os valores da organização e, além disso, equilibrem três competências fundamentais: a técnica, a humana e a conceitual.

Martins et al. (1999) conceitua a empresa familiar com base na relação entre propriedade e controle. Assim, define como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir (irem) parcela expressiva da propriedade do capital.

Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle é exercido justamente com base na propriedade. Leone (1992) trabalha seu conceito de Empresa Familiar agregando as três vertentes. A autora caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

Embora a condição de empresa familiar não esteja, necessariamente, ligada ao porte da empresa, a utilização em larga escala da mão-de-obra familiar é uma das principais características das PME's familiares.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

Para Passos et al. (2006), ao se tratar de empresas familiares, uma das características mais importantes é a interação entre as esferas de um sistema formado por três subsistemas: a família, o patrimônio e a empresa. Afirmam (2006) que investigar como eles se relacionam é passo fundamental no caminho a ser percorrido pela família empresária e, portanto no próprio plano de sucessão e sua continuidade.

Passos et al. (2006) defendem que na família deve-se lembrar que os herdeiros serão sócios da empresa e do patrimônio, com isto, não se pode descuidar do planejamento de sucessão e da continuidade. A interação dos três subsistemas que compõem a sociedade familiar, busca a geração do melhor caminho para o próprio planejamento da sucessão e da continuidade.

Neste contexto, empresa engloba lidar com variáveis como o “conflito” entre os envolvidos no processo de gestão. Desta forma, como se trata de uma variável que pode gerar. O processo sucessório é definido por Macedo (2009) “como sendo a transferência de poder do dirigente máximo para outro líder da mesma família através das gerações”. Para Lodi (1998) “o processo sucessório nada mais é do que uma redistribuição do poder dentro da empresa”.

Mas essa transferência de poder, nem sempre ocorre de maneira tranquila, devido à forte disputa entre os herdeiros, o que resulta muitas vezes em crises de difícil solução. O conflito familiar pode dificultar o processo sucessório, mas também há casos que podem transcorrer em perfeita harmonia, através de planejamento. Portanto a sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte é um dos processos mais importantes e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresária.

2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar, não sendo um processo rápido (OLIVEIRA, 2006). Para que a sucessão aconteça, Leone (2005) defende que é necessário que haja um planejamento da sucessão, pois, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor.

O processo sucessório é uma fase em que é preciso se ter grande cuidado quanto à sobrevivência e a continuidade das empresas familiares, de forma a não comprometê-las (COSTA; LUZ, 2003). São dois os tipos de sucessão, e cada um deles pode variar de acordo com as características de cada empresa.

2.3.1 PLANO DE SUCESSÃO

Bernhoeft (1995), Lodi (1978), os autores citam que para perpetuação da sociedade familiar deverá ser considerado a realidade dos grupos familiares a partir deste pressuposto o autor destaca que devem partir de alguns princípios enumerados. Dessa forma pode-se começar a entender onde estão os processos que não dão resultado, tentar se possível amenizá-los, e os pontos onde já se reconhece como sucesso, aperfeiçoá-los.

De acordo com Gonçalves (2002), desenvolver um plano de ação com a Empresa para a transição de comando, visando profissionalizar toda a linha sucessória e demais lideranças, no processo para administração da gestão. A transparência e divulgação do processo de transição garantirão sob medida, os resultados previstos e elaborados.

O papel da família, como representação dos interesses é importante ao mesmo tempo em que deixa suas características no ambiente de trabalho, seja na organização, nos relacionamentos, nos valores. São esses aspectos que fazem das organizações familiares diferentes em sua gestão.

2.3.2 TIPOS DE SUCESSÃO

Oliveira (2006) e Leone (2005) afirmam que existem dois tipos de processos sucessórios: um relacionado à sucessão familiar e outro relacionado à sucessão profissional. A sucessão familiar acontece para esses autores, quando uma geração muda para outra, ou seja, quando um membro da família ocupa o cargo deixado para a geração seguinte.

Para Oliveira (2006), na sucessão familiar leva-se em consideração a realidade da família, os valores, as SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 5 crenças, as atitudes, os comportamentos pessoais e a expectativa de vida dos membros mais influentes.

Leone (2005) destaca algumas vantagens da sucessão tipo familiar: a continuidade do comando familiar, o conhecimento mais profundo sobre o sucessor, a confiança, e o processo sucessório que pode acontecer de forma mais rápida, logicamente, tudo dependendo dos conflitos existentes.

Com relação ao tipo de sucessão profissional, Oliveira (2006) e Leone (2005) destacam que a empresa familiar passa a ser administrada por profissionais contratados, em que, o gestor tem maior facilidade de recrutamento e seleção, revelando ser uma boa opção, visto que um executivo profissional pode elevar o nível de conhecimento nas empresas familiares.

2.4 PLANEJAMENTO NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Segundo Tondo (2008), o planejamento no processo sucessório, é o ponto chave do sucesso da empresa familiar. O fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos, e percebe que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação, consegue minimizar conflitos entre seus filhos depois de sua morte.

O fator mais crítico para assegurar a continuidade de uma empresa familiar é planejar com antecipação. Caso as circunstâncias futuras impeçam a família de assumir a empresa, a única coisa que se perderia seria o tempo investido no planejamento.

No entanto, se o presidente e/ou proprietário se afastar e não existir um plano de sucessão, as consequências podem ser catastróficas. Sobre esse aspecto, o autor Lodi (1987, p. 6) cita que:

Uma boa profissionalização se consolida com uma sucessão bem feita e vice-versa; porém, uma profissionalização não é duradoura se, além dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador.

A sucessão com êxito não é um só complemento do processo de profissionalização. Assim, o planejamento para o processo de sucessão sendo elaborado com antecipação poderá ocorrer de forma mais amena para os familiares envolvidos.

No entanto, planejar a sucessão exige do empreendedor a compreensão de que o seu trabalho merece ser continuado e de que o patrimônio conseguido durante longos anos de empenho pode desaparecer rapidamente se o seu destino não estiver bem planejado.

O planejamento da sucessão entendido por Casillas (2007) é o de “Compreender a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade do dono para outros familiares da maneira mais eficiente”.

Quanto à questão de qual seja o melhor momento para começar a planejar a sucessão, especialistas em empresas familiares afirmam que, quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso.

Para uma empresa familiar De acordo com Casillas (2007), tais requisitos são: - Planejar objetivamente; - Formular claramente o objetivo; - Estabelecer prioridades; - Ações para satisfazer os objetivos; - Elaboração e implantação de um cronograma; - Planejar de forma realista; - Planejar estrategicamente.

O planejamento sucessório não tem como objetivo antecipar os direitos dos herdeiros ainda durante a vida de seus sucedidos, mas sim, determinar a forma de sucessão quando no futuro ocorrer a falta de seu titular.

3.METODOLOGIA

O trabalho será aprofundado através de uma pesquisa descritiva baseada em alguns autores que discorrem sobre o tema e complementado com um estudo de caso na empresa Boutique G, na qual será coletado dado através de questionário no intuito de discutir sobre o tema com o fundador, herdeiro e funcionários.

O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (Perovano, 2014).

A pesquisa de campo busca descobrir respostas as questões formuladas, com intuito de compreender os fenômenos das empresas que segue a sucessão familiar em sua estrutura.

O publico alvo da pesquisa foram funcionários de micro, pequena, média, e grande empresa que tenha em sua administração familiares, favorável ou não a sucessão familiar. Diversos setores das cidades de Massapê e Sobral foram alvos das pesquisas.

Como uma forma de comprovar as similaridades que ocasiona os laços familiares que estão presentes nas empresas famílias informações foram obtidas através de um questionário de 1 questão aberta e 10 questões abertas. Por meio de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas. Isto garante a uniformidade de entendimento dos entrevistados, sendo assim a pesquisa de se qualifica como quantitativa. A fim de estudar como os funcionários estão reagindo na sucessão família.

Considerando as questões indagadas, a fim de exemplificar o que foi apresentado na teoria, primeiramente para compreender se os funcionários confiam em uma administração comanda pela familiar do empregador, também em questionamento se os colaboradores têm um olhar de liderança em relação ao membro atual da família que está na empresa.

Seguindo o questionário os colaboradores foram indagados sobre a tradição familiar da empresa. Com intuito de coletar dados para a resposta do problema, entra a questão, como o colaborador reagiria caso ocorresse à sucessão familiar. Assim foi perguntado, em determinadas ocasiões quando o proprietário não comparece a empresa que fica responsável pelas funções gerais.

Logo, se o sucessor já foi definido, e se ele de alguma forma já atua pela organização como uma líder de confiança perante aos funcionários.

Este trabalho apresenta um estudo sobre sucessão familiar, levando em consideração os colaboradores que são fatores que fazem a diferença na escolha do momento certo, para dar continuidade à gestão.

A fim de estudar os impactos gerados sobre os funcionários, fazendo uma relação com a teoria e a pratica, enfocando manter uma relação fiel e duradora com os mesmo.

4. ANALISE DOS RESULTADOS

Após a conclusão dos questionários realizados em 22 empresas de diversos setores, com um entrevistado de cada empresa, que tenham em sua estrutura organizacional, líderes familiar e que com um futuro não muito distante de uma possível sucessão familiar.

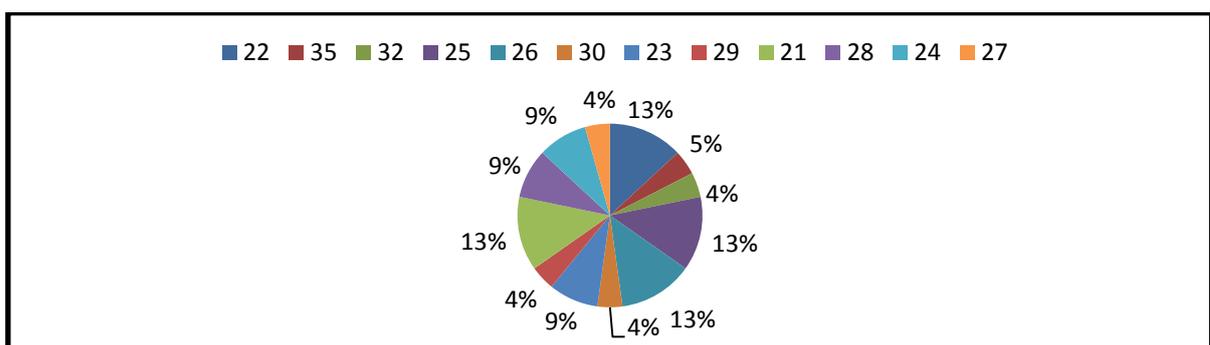


Figura01: Idade

Como é mostrado no gráfico há uma grande maioria de adultos de idades entre 21 a 26 anos, que estão em empresas familiares, caminha para uma possível sucessão. A profissionalização é um fator chave e nessa idade apresentada pelos entrevistados já possível obter uma certa experiência e conhecimento profissional, como um curso superior.

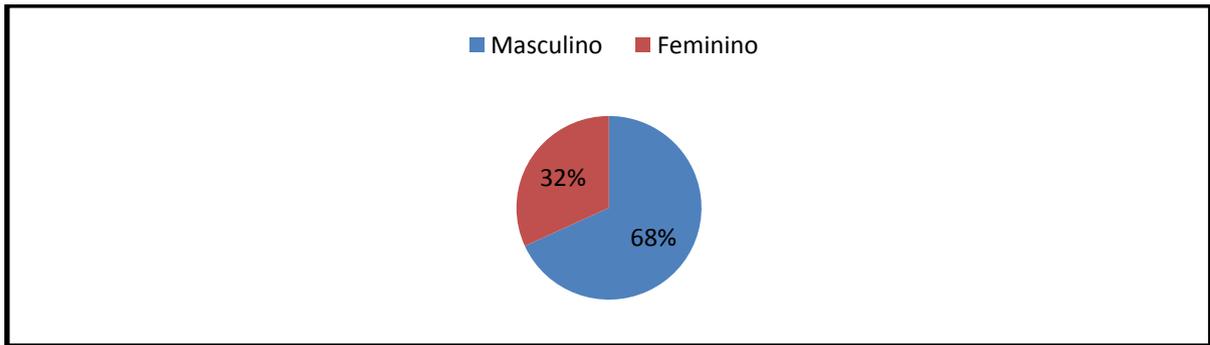


Figura 02: Sexo dos entrevistados

A maioria masculina mostra que é confiança ainda esta agregado a esse gênero, levando em consideração que no passado as mulheres não tinham tanto espaço no mercado, o que faz os mais antigos na empresa leva isso consideração.

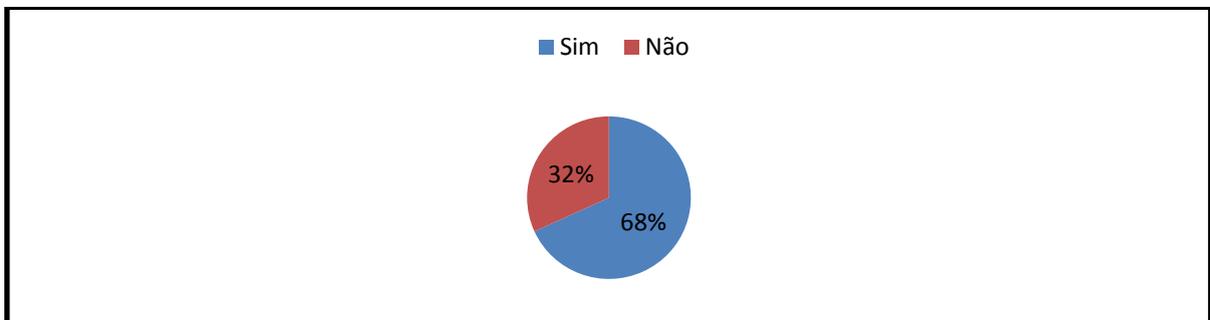


Figura 03: A empresa que você trabalha é de tradição familiar?

Segundo Oliveira (1999), as empresa familiares brasileiras correspondem cerca de 80% da quantidade das empresas privadas, respondendo por mais de 60% da receita e por 67% dos empregos das mesmas.

Logo no inicio das indagações nota-se que boa parte dos entrevistados trabalha em empresas de tradição familiar. Com essa amostra é notório ver que a maioria dos entrevistados está trabalhando em empresas com as características de uma possível sucessão.

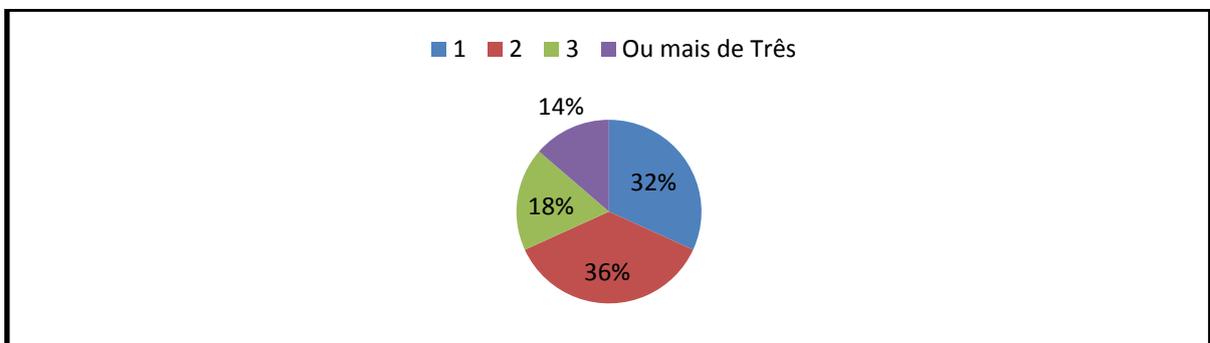


Figura 04: Quantos membros da família trabalham na empresa?

A amostragem é clara, afirma que uma grande parte dos entrevistados trabalha em empresa em que existem dois integrantes da familiar do fundador. O planejamento nesse

momento é essencial já que existe mais de um herdeiro, haverá conflitos em determinando momento e disputa pela alta gerencia da empresa o que leva o fundador escolher o melhor para empresa.

De acordo com Leone (1996), "no momento do processo sucessório podem existir, nas empresas familiares, três níveis de duelo causados por diferentes problemas e identificados como: 1º nível - duelo do sucedido com ele mesmo; 2º nível - duelo do sucedido na escolha do sucessor e, finalmente, 3º nível- duelo entre sucessores.

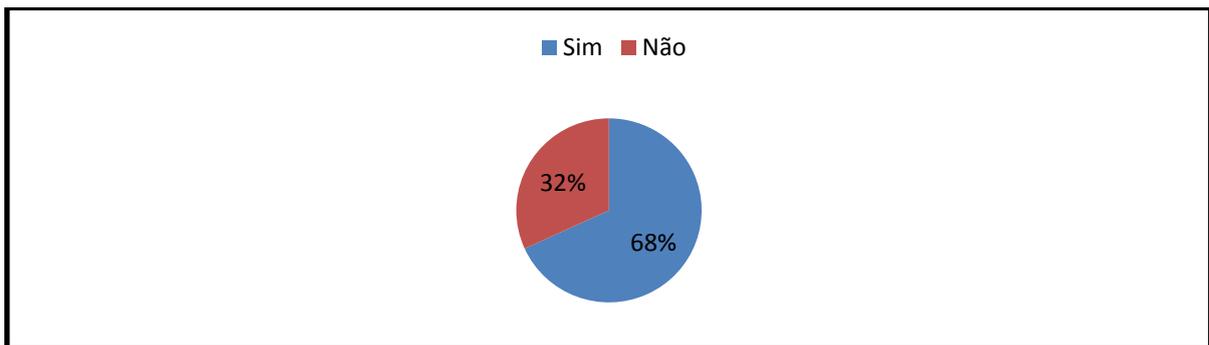


Figura 05: A empresa que você trabalha, já passou por alguma sucessão familiar?

O processo conhecido como sucessão, na verdade trata de uma repassagem ética, consciente e coerente de poder, expressada como afastamento, conchavo de interessados, entre outros. (FOCKINK, 1998).

Nesse item é apresentado que uma grande parcela dos entrevistados nunca passou por uma sucessão familiar. Logo essa cultura ainda esta em andamento e em crescente evolução nas regiões onde foram feitos os questionários.

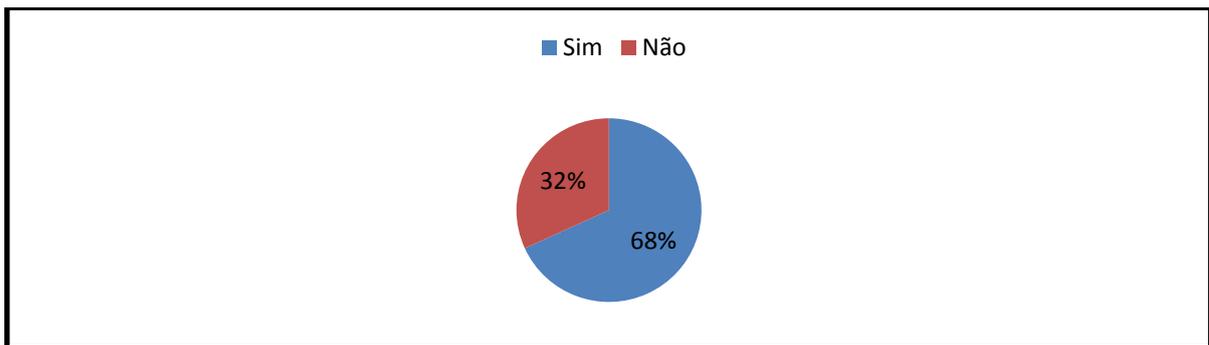


Figura 06: Você confia em uma administração comandada por membros da família do proprietário.

Como observa Lodi (1978) A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos.

Durante o processo de sucessão familiar haverá vários conflitos entre o fundador e os sucessores, levando em conta os colaboradores terão grande participação na tomada de

decisão, esses dados coletados mostram que os colaboradores confiam na família do fundador, sendo assim diminuindo os conflitos.

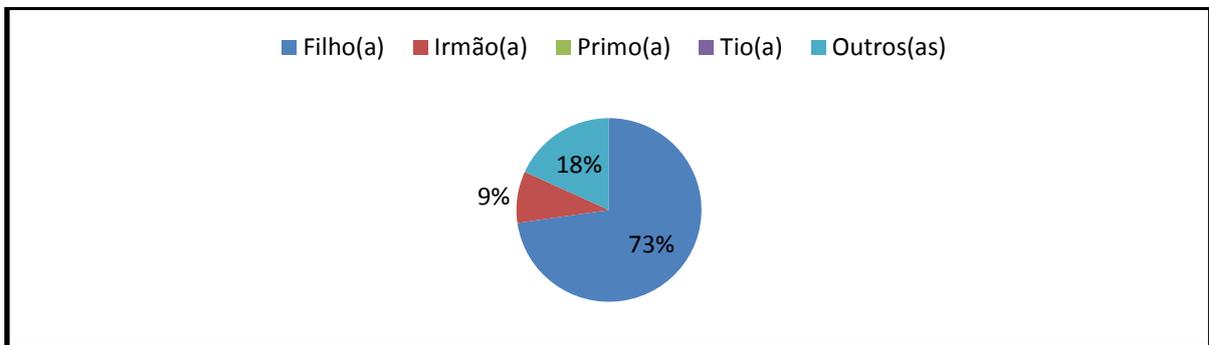


Figura 07: Na linha da sucessão, qual parente do dono está mais próximo da Administração Geral da empresa?

O filho é a figura mais presente em empresa desse seguimento, como afirma a pesquisa. Com esses dados observa-se que fundador pode proporcionar uma boa formação aos filhos, ensinado desde pequeno como funciona a empresa, e por serem mais jovens podem querer mudar algumas estruturas da em empresa.

É natural que o filho ao entrar em uma organização, onde os processos estão estruturados e querer mudá-los, sofra repressões. A verdade é que por ser mais jovem, e assim menos preparado, está mais propenso a buscar complementaridade negativa do que o contrário. (FOCKINK, 1998).

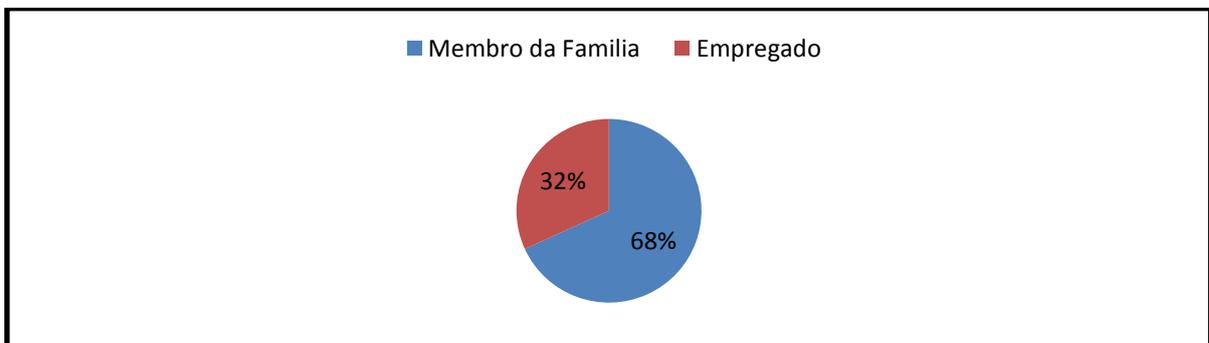


Figura 08: Quando o proprietário sai para resolver algum problema quem fica responsável pelas funções de modo geral?

Os colaboradores são muito importantes nesse processo e nesse gráfico é visto que a confiança, liderança e o profissionalismo já estão sendo passado do fundador para o sucessor. Em determinados momento de ausência do fundador em que o membro da familiar assume o controle da empresa, os colaboradores já olham para sucessor como um líder. Em complementação Oliveira (1999) uma das maneiras que deve ser considerada para o quadro de profissionais é a garantia do poder de decisão, bem como a perspectiva de ascensão na hierarquia da empresa familiar.

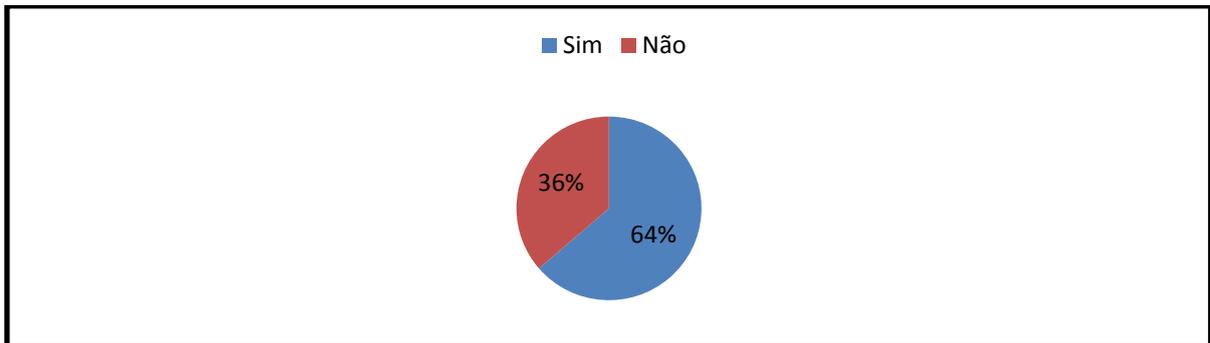


Figura 09: Os funcionários ver o membro da família como um líder?

Leone (1991) É o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir, esta transferência poderá acontecer de forma gradativa e planejada ou de forma repentina por ocasião de morte ou doença do fundador da organização.

A transferência de poder é fundamental para uma sucessão e como resultado, os colaboradores estão confiantes no membro da família atuante na empresa.

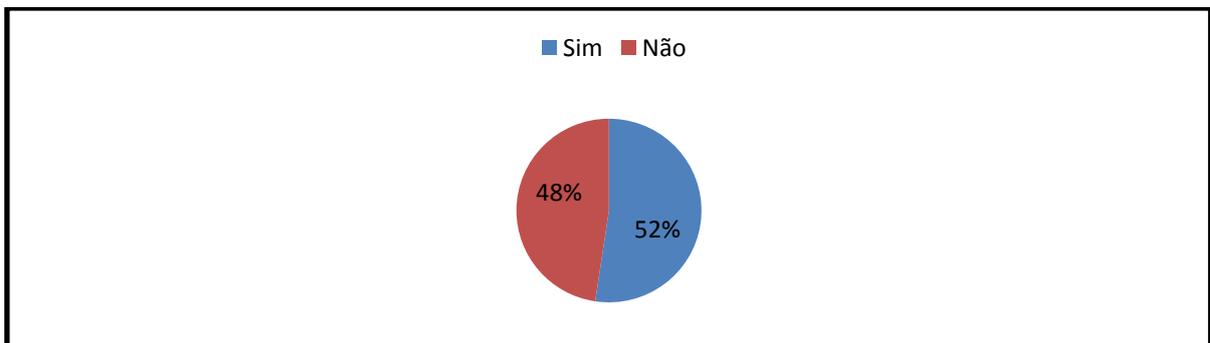


Figura 10: O Sucessor já atua na empresa?

A empresa familiar é administrada pela família, onde se tem pelo menos um membro atuante, responsável pela “administração racional”, sendo um conjunto de planos em orientação ao objetivo definido pelos gestores. (GONÇALVES, 2000).

Esse dado mostra que em empresa do ramo familiar, o sucessor já atua na empresa facilitando o processo de sucessão, levando que em conta os conflitos que serão em menores proporções. Com a presença do sucessor na empresa é possível conhecer as rotinas da empresa, cultura e se constrói algumas estruturas como: confiança e afinidade com os funcionários.

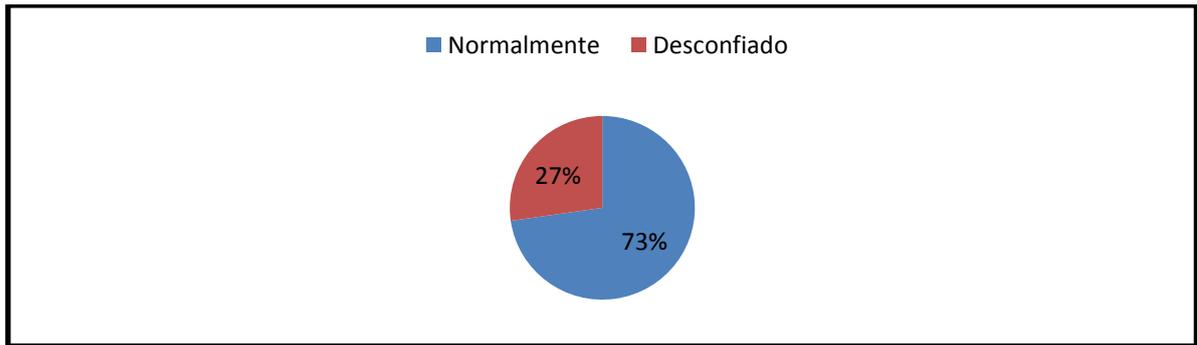


Figura 11: Caso ocorra um sucessão familiar na empresa como você (funcionário) reagiria?

Neste momento inicial muitos detalhes terão que ser levados em conta como: a cultura do negócio, tentar não deixar interferir a vida pessoal junto a profissional e dividir bem os papéis, ou seja, o que cada familiar fará dentro da empresa (TONDO, 2008).

Um fator levando em conta nesse gráfico mostra que há uma grande parcela dos entrevistados reagiu normalmente caso ocorresse a sucessão, isso mostra a confiança, que é passada para os colaboradores, a divisão entre família e empresa esta sendo feito de forma correta, sendo assim os problemas pessoais não interferem nos problemas de interesse da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal deste trabalho de término de curso é identificar os impactos causados da sucessão familiar nos funcionários das organizações que estão caminhando para sucessão familiar das cidades de Massapê e Sobral.

O processo sucessório deve ser analisado, planejado, de aprendizado e principalmente a liderança. Os colaboradores devem estar satisfeito com o futuro gestor.

No entanto, planejar a sucessão exige do empreendedor a compreensão de que o seu trabalho merece ser continuado e de que o patrimônio conseguido durante longos anos de empenho pode desaparecer rapidamente se o seu destino não estiver bem planejado.

REFERÊNCIAS

BERNHÖELF. **Como evitar conflitos na sucessão familiar**. São Paulo: Nobel,1995.

CASSILLAS. **Estratégias de administração de empresa**. São Paulo: Nobel,2007.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar. 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003.

FOCKINK, Harry G. *Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares*. Porto Alegre: Editora Sulina. 1998.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. São Paulo: Axcel Books, 2002.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, Família e Empresa*. 1ª ed. São Paulo: Editora Negócio. 2000.

LEONE, Nilda. **Sucessão familiar e a estabilidade no mercado competitivo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEONE, Nilda. (1996) "Sucessão: como transformar o duelo em dueto". *Revista de Administração*, São Paulo, v.31, n.3, p.76-81, jul./set.

LEONE, Nilda. **A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

LODI, J. B. et al. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2007.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARCEDO. **Administração familiar: análise, planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas S. A, 2006.

MARTINS, Christian. *Marketing. Gerenciamento e Serviço*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

OLIVEIRA, Evert. **Tipos de sucessão familiar**: Butterworth-Heinemann, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Editora Atlas. 1999.

PASSOS, Édio, et al. **Família, família, negócios a parte**: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Gente, 2006.

PEROVANO, Dalton: **As diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa**. Disponível em: <http://posgraduando.com/diferencas-pesquisa-descritiva-exploratoria-explicativa/>

Acesso em 02 de dezembro de 2015.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Editora Sulina, 2008.

