

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AYLLA STEPHANNE DA COSTA COSTA

**DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
FAMILIARES: um estudo de caso em uma empresa no ramo de fotografia em
São Luís - MA**

São Luís
2019

AYLLA STEPHANNE DA COSTA COSTA

**DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
FAMILIARES: um estudo de caso em uma empresa no ramo de fotografia em
São Luís - MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Rosângela Guimarães Rosa

São Luís

2019

COSTA, Aylla Stephanie da Costa.

Desafios do processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa no ramo de fotografia em São Luís - MA / Aylla Stephanie da Costa Costa. – 2019.

26 f.

Orientador(a): Rosângela Guimarães Rosa.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Empresas Familiares. 2. Processo Sucessório. 3. Planejamento Sucessório I. Rosa, Rosângela Guimarães. II. Título.

AYLLA STEPHANNE DA COSTA COSTA

**DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
FAMILIARES: um estudo de caso em uma empresa no ramo de fotografia em
São Luís - MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 13/12/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Rosangela Guimarães Rosa (orientadora)
Dr.^a em Saúde Pública
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira
Dr. Em Ciências Sociais
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. Em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho à minha família e a todos que contribuíram em minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus, que me deu saúde e forças para superar todos os momentos difíceis a que eu me deparei ao longo da minha graduação.

Ao meu pai, Luís Carlos Costa e à minha mãe, Maria da Conceição Protásio Costa, por todo o apoio, carinho e compreensão incondicional, por me ajudarem a construir valores que orientam minha decisão diante da vida, por sempre incentivarem meus estudos e estarem presente em todas as etapas de minha caminhada, fazendo com que a mesma, se tornasse mais fácil. Vocês são meus exemplos, amo muito vocês!

À minha filha Hanna Costa, por aceitar e compreender o meu cansaço, minha ausência e todas minhas ocupações. Você é meu presente divino!

Ao meu marido Rômulo Rocha, por ter me estimulado a enfrentar e superar mais esse desafio, por ter me confortado nas horas difíceis e pela paciência.

Aos meus irmãos, Luís Carlos Filho, Wellington Costa e Michael Costa, que de forma especial me deram carinho e força, me apoiando sempre nos momentos de dificuldades e acreditando em meu potencial.

Aos meus colegas de classe, que caminharam ao meu lado, em especial a minha amiga-irmã Thaynara Nunes, por toda a ajuda, convivência e companheirismo nesta longa jornada.

À minha orientadora Rosângela Guimarães Rosa, pela preciosidade de suas informações, sem o qual dificilmente chegaria a este estágio final.

À empresa Foto Sombra por viabilizar e apoiar a realização deste trabalho, em especial, aos gestores Sérgio Sombra e Rafael Sombra, que disponibilizaram todo o tempo e informações necessárias para a conclusão deste trabalho.

À Coordenação do Curso de Administração por todo apoio e dedicação.

À Universidade Federal do Maranhão, campus Bacanga, por oferecer um dos melhores cursos de Graduação em Administração do Maranhão.

“Julgue seu sucesso pelas coisas que você teve
que renunciar para conseguir.”

Dalai Lama

RESUMO

O presente trabalho aborda a importância do planejamento sucessório em uma empresa familiar, destacando que, na ausência de um devido preparo, estas empresas podem encontrar várias dificuldades em seu percurso. Entretanto, quando bem planejado, possibilita o surgimento de diversas oportunidades. Por isso, este estudo busca compreender os principais desafios existentes no processo sucessório em empresas familiares. Como metodologia, inicialmente, realizou-se uma revisão de literatura, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre empresas familiares, abordando principalmente os conceitos, características, vantagens e desvantagens e o seu ciclo de vida. Em continuação, é apresentado um estudo de caso de uma empresa familiar, com mais de 60 anos no mercado e que está na terceira geração de sucessores, bem como, uma análise das principais etapas que compuseram o seu processo de sucessão. Com esse estudo, verificou-se que a empresa possui uma perspectiva de um plano sucessório atrelado às experiências que os gestores obtiveram a partir do ambiente organizacional. Por fim, concluiu-se que a empresa traz valores herdados de seu fundador e mantidos até hoje, garantindo o legado baseado no pioneirismo, qualidade e credibilidade.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Processo Sucessório. Planejamento Sucessório.

ABSTRACT

This paper discusses the importance of succession planning in a family business, highlighting that, in the absence of proper preparation, these companies may encounter various difficulties in their path. However, when well planned, it allows the emergence of several opportunities. Therefore, this study seeks to understand the main challenges in the succession process in family businesses. As a methodology, initially, a literature revision was carried out, with the purpose of deepening the knowledge about family businesses, mainly addressing the concepts, characteristics, advantages and disadvantages and their life cycle. Next, we present a case study of a family business, with more than 60 years in the market and that is in the third generation of successors, as well as an analysis of the main steps that made up its succession process. With this study, it was found that the company has a perspective of a succession plan linked to the experiences that managers obtained from the organizational environment. Finally, it is concluded that the company brings values inherited from its founder and maintained until today, ensuring the legacy based on pioneering, quality and credibility.

Keywords: Family Business. Succession Process. Succession Planning

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa
RH	Recursos Humanos

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Principais fases do ciclo de vida das empresas segundo autores.	17
Figura 1 – Fotografia da primeira loja, chamada Foto Art.	20
Figura 2 – Fotografia do fundador e uma de suas primeiras equipes de laboratório.	20
Figura 3 – Fotografia do fundador, a esposa e seus filhos.	20
Figura 4 – Fotografia de uma das lojas atualmente.	21
Figura 5 – Organograma da segunda geração de sucessores da empresa Foto Sombra.	22
Figura 6 – Organograma da terceira geração de sucessores da empresa Foto Sombra.	22
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da empresa familiar segundo os gestores.	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	A EMPRESA FAMILIAR	13
2.1	Conceitos.....	13
2.2	Caracterização das Micro e Pequenas Empresas Familiares	14
3	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR.....	14
3.1	Vantagens das empresas familiares	14
3.2	Desvantagens das empresas familiares	15
4	A GESTÃO FAMILIAR E O PROCESSO SUCESSÓRIO.....	16
5	OS CICLOS DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR	16
6	PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	17
7	METODOLOGIA	18
8	ESTUDO DE CASO DA EMPRESA FOTO SOMBRA.....	19
8.1	Histórico.....	19
8.2	Estrutura atual do Foto Sombra	21
8.3	Processo sucessório da segunda geração	21
8.4	Processo sucessório da terceira geração	22
8.5	Vantagens e desvantagens segundo os gestores.....	23
8.6	Os principais desafios do processo sucessório.....	23
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS.....	24

DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de caso em uma empresa no ramo de fotografia em São Luís - MA

Aylla Stephanie da Costa Costa ¹
Rosângela Guimarães Rosa ²

Resumo: O presente trabalho aborda a importância do planejamento sucessório em uma empresa familiar, destacando que, na ausência de um devido preparo, estas empresas podem encontrar várias dificuldades em seu percurso. Entretanto, quando bem planejado, possibilita o surgimento de diversas oportunidades. Por isso, este estudo busca compreender os principais desafios existentes no processo sucessório em empresas familiares. Como metodologia, inicialmente, realizou-se uma revisão de literatura, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre empresas familiares, abordando principalmente os conceitos, características, vantagens e desvantagens e o seu ciclo de vida. Em continuação, é apresentado um estudo de caso de uma empresa familiar, com mais de 60 anos no mercado e que está na terceira geração de sucessores, bem como, uma análise das principais etapas que compuseram o seu processo de sucessão. Com esse estudo, verificou-se que a empresa possui uma perspectiva de um plano sucessório atrelado a experiências que os gestores obtiveram a partir do ambiente organizacional. Por fim, conclui-se que a empresa traz valores herdados de seu fundador e mantidas até hoje, garantindo o legado baseado no pioneirismo, qualidade e credibilidade.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Processo Sucessório. Planejamento Sucessório.

Abstract: This paper discusses the importance of succession planning in a family business, highlighting that, in the absence of proper preparation, these companies may encounter various difficulties in their path. However, when well planned, it allows the emergence of several opportunities. Therefore, this study seeks to understand the main challenges in the succession process in family businesses. As a methodology, initially, a literature revision was carried out, with the purpose of deepening the knowledge about family businesses, mainly addressing the concepts, characteristics, advantages and disadvantages and their life cycle. Next, we present a case study of a family business, with more than 60 years in the market and that is in the third generation of successors, as well as an analysis of the main steps that made up its succession process. With this study, it was found that the company has a perspective of a succession plan linked to the experiences that managers obtained from the organizational environment. Finally, it is concluded that the company brings values inherited from its founder and maintained until today, ensuring the legacy based on pioneering, quality and credibility.

Keywords: Family Business. Succession Process. Succession Planning

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos (RH), dentro do processo de gestão organizacional, desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento e crescimento de uma organização, através da implementação de objetivos cada vez mais estratégicos e humanizados, que buscam atrair, integrar, desenvolver, recompensar, avaliar e manter pessoas. Assim, uma eficiente gestão de pessoas possibilita o alcance e a manutenção de resultados positivos, bem como a continuidade a longo prazo de uma organização.

É de suma importância compreender o conceito de uma empresa familiar, para Bornholdt (2005) uma empresa é considerada familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir são identificados em uma organização ou em um grupo de empresas: o seu controle acionário pertence a uma família ou aos seus herdeiros, os seus laços familiares determinam a sucessão no poder, seus parentes encontram-se em posições estratégicas como na diretoria ou no conselho de administração, falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas e os atos da família repercutem dentro da empresa não importando muito se nela atuam.

¹ Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 13/12/2019, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: aylla.stephanny@gmail.com;

² Professora Orientadora. Dr.^a em Saúde Pública. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: rrosalvares@gmail.com

De modo geral, concebe-se como familiar, a organização que, por pelo menos duas gerações, esteja fortemente identificada a uma família, na qual esse vínculo influencia mutuamente suas políticas, seus objetivos, bem como, os interesses dos membros proprietários (TAVARES, SOUZA NETO; 2016).

Assim, para efeito deste estudo, passamos a denominar como empresa familiar, a organização na qual o processo de sucessão está diretamente relacionado ao fator hereditário, e na qual os valores institucionais cultuados se identificam com um sobrenome ou o nome de um fundador.

As organizações de caráter familiar têm várias formas e pontos de vista, no entanto todas carregam suas vantagens e desvantagens, assim como sua representatividade diante o mercado do varejo, indústria ou mesmo serviço. A sucessão para muitas empresas passa a ser uma ocasião decisiva em sua narrativa, onde por muitas vezes este acontecimento é o mais complicado de sua existência, pois neste período a mesma conseguirá dimensionar o seu futuro e viver a volubilidade do presente.

Durante toda a história das sucessões de organizações familiares se ouve relatos de fracasso nesse processo, como também respaldo positivo em alguns acontecimentos onde o sucessor é preparado e orientado para a ocasião. Estes feedbacks provocam intensas discussões sobre o assunto em questão, portanto é normal que as empresas passem a se preocupar com este evento em sua história, buscando a melhor forma de sobreviver a este processo e também buscando a certeza da longevidade. Dessa forma, poderá minimizar os erros e otimizar as potencialidades e oportunidades. Mantendo assim a competitividade e garantindo a prosperidade na gestão futura.

Nesse contexto apresenta-se a seguinte problemática: “Quais os principais desafios existentes no processo sucessório de micro e pequenas empresas familiares?”.

O objetivo geral é compreender os principais desafios existentes no processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares, que podem afetar sua continuidade e sobrevivência no mercado. Os objetivos específicos são:

- a) Descrever o histórico da empresa e o estágio sucessório em que se encontra;
- b) Identificar os desafios da organização desde a formação até o momento atual;
- c) Averiguar as vantagens e as desvantagens do processo sucessório, tanto familiar quanto profissional;
- d) Analisar os fatores relacionados com o processo de sucessão familiar e à sua sobrevivência.

As Micro e Pequenas Empresas estão conquistando um espaço cada vez maior na economia brasileira, representando um importante instrumento de mobilidade social e absorção de profissionais, já que são responsáveis pela criação de grande parte dos postos de trabalho existentes atualmente. São muitos os estudos que comprovam o seu crescimento e desenvolvimento, principalmente nos segmentos de comércio e serviços. De acordo com o SEBRAE: “As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riquezas no comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios”. As MPEs em sua maioria são organizações familiares.

As empresas familiares que, segundo dados do SEBRAE e do IBGE, geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e empregam 75% da força de trabalho, além de representarem 90% dos empreendimentos no Brasil. Mas os mesmos dados apontam que 70% delas encerram suas atividades pela morte do fundador, pois muitas empresas não conseguem se manter após a mudança de líder por não disporem de planejamento jurídico e de práticas de gestão adequados durante o processo sucessório.

Há vários aspectos que podem ser levados em consideração como justificativa para a execução do estudo em questão, entretanto deve-se direcionar a devida importância para os principais favorecidos com o resultado. Tomando como foco as organizações que irão lidar com o estudo, o enriquecimento de dados passa a ser algo importante a enfatizar uma vez que as mesmas estão passando por um processo sucessório. A obtenção de informações referente a esta ação permitirá uma maior concepção dos problemas existentes e proporcionará uma capacidade preparatória para as sucessões que possam vir a surgir, uma vez que no momento em que se conhecem as dificuldades e suas causas, as forças são direcionadas para superá-las facilmente.

Em relação à esfera literária, o recente estudo poderá contribuir de forma enriquecedora na área estudada, uma vez que os estudos são restringidos para determinado assunto, assim como há também poucos registros de pesquisas desta natureza realizadas no município de São Luís - Ma.

No âmbito social, a continuidade da empresa contribuirá para sustentação da renda, pois cada colaborador continuará com seu emprego, e também com possíveis novos empregos. Em relação ao pesquisador, o mesmo obterá um considerável conhecimento sobre o assunto em questão e aliado a isso uma enorme colaboração aos principais beneficiados.

No que diz respeito à relevância do tema, a pesquisa demonstra um caráter oportuno, pois a mesma está focada em uma fase característica na existência de uma empresa familiar, que é o processo sucessório, identificar as principais dificuldades que afligem este acontecimento e busca através de estudo direcionado compreender os fatores que influenciam para tais acontecimentos. Este tema tem se transformado em umas das principais preocupações das organizações de caráter familiar da atualidade, pois uma sucessão bem-sucedida poderá trazer uma longevidade incontável para as empresas, por outro lado este referido processo sendo realizado de forma errônea poderá determinar o fim de sua existência. Dessa forma, foi realizado um estudo de caso, baseado em trabalho de campo, com uma empresa de caráter familiar do ramo de fotografia em São Luís – MA.

2 A EMPRESA FAMILIAR

2.1 Conceitos

Atualmente o termo família é bastante amplo, pois há diversos novos conceitos de família. Para LETHBRIDGE (1997, p.7), por exemplo, destaca três de empresas familiares:

- a) A empresa familiar tradicional: possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e domínio completo sobre os negócios exercido pela família;
- b) A empresa familiar híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) A empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Já Leone (2005) caracteriza uma empresa familiar pelos seguintes aspectos:

- a) Empreendimento iniciado por um membro da família (fundador);
- b) Participação de outros membros da família na propriedade e/ou na direção;
- c) Identificação de valores institucionais através de um sobrenome da família ou mesmo da imagem do fundador;
- d) Sucessão ligada ao fator hereditário.

É possível analisar que o conceito de família é muito abrangente, mas independente de qual tipo/modelo de família o que geralmente a caracteriza é o elo afetivo/emocional das pessoas que compõem o grupo familiar, todavia para este trabalho será utilizado o conceito clássico de família como descrito no dicionário de língua portuguesa Aurélio: “Pessoas aparentadas que, em geral, vivem na mesma casa, em particular o pai, a mãe e os filhos. 2. Pessoas do mesmo sangue. 3. origem, ascendência,” (pág.420).

Responsáveis por mais da metade dos empregos formais do Brasil, as empresas familiares provocam inúmeras oportunidades e desafios de gestão. Lideradas por parentes ou herdeiros do negócio, essas companhias são cercadas por valores, tradições e, até mesmo, conflitos, que se não forem bem gerenciados podem arruinar todo o legado.

2.2 Caracterização das Micro e Pequenas Empresas Familiares

No Brasil as micro e pequenas empresas (MPEs) vem desempenhando um papel socioeconômico cada vez mais importante, sendo responsáveis por geração de empregos e crescimento econômico, já que muitas vezes, parte dessas MPEs transformam-se em grandes empresas. “As micros e pequenas empresas atuam em vários setores da economia e são responsáveis por gerar emprego, promover ideias e implementar projetos.” (SEBRAE, 2013)

De acordo com a Lei Geral das MPEs (Lei nº123/2006) microempresas são aquelas que possuem receita bruta anual igual ou superior a R\$360.000,00, e pequenas empresas receita bruta anual superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00. Outra definição é adotada pelo Sebrae, utiliza o de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

Microempresa:

- a) na indústria e construção: até 19 funcionários.
- b) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

Pequena empresa:

- a) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários.
- b) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

De acordo com pesquisa do SEBRAE (2016), 52% das micro e pequenas empresas brasileiras podem ser consideradas familiares, ou seja, possuem um sócio ou empregado parente do proprietário. No âmbito das empresas de pequeno porte, de cada dez empreendimentos, seis são familiares. Entre as microempresas, de cada dez negócios formalmente constituídos, cinco são familiares.

3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares possuem muitas peculiaridades que podem lhe oferecer algumas vantagens e desvantagens, assim, “as empresas controladas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem consequências positivas e negativas” (RICCA, 2007).

3.1 Vantagens das empresas familiares

RICCA (2007) enfatiza as vantagens das empresas familiares, na visão dos administradores familiares e administradores profissionais:

- Carisma e objetividade;
- Rapidez de decisão;

- Lealdade e obediência dos empregados a tradição, baseada em uma cultura empresarial muito forte;
- Possuem o nome do fundador como um símbolo;
- Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo mais segurança e confiança;
- Considera o aspecto social dos empregados, sendo mais humana;
- Relações informais entre os diversos níveis;
- Agilidade nas decisões.

Já Oliveira (2010) ressalta outros aspectos positivos:

- O interesse é em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade;
- A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio;
- O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor;
- O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento das melhores chances de suportar dificuldades e propor soluções.

3.2 Desvantagens das empresas familiares

RICCA (2007) também destaca as desvantagens destas empresas:

- Medo de correr riscos e inovar;
- Desacordos familiares e conflitos de poder;
- Centralização de poderes e envolvimento subjetivo;
- Dificuldade de estabelecer planos a longo prazo pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família;
- Indicação de pessoas mais por amizade do que por competência profissional;
- Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial;
- Dificuldade em estabelecer homogeneidade de conceitos na administração da empresa;
- As decisões podem se tornar mais pessoais.

Oliveira (2010) enfatiza também os seguintes aspectos negativos:

- A concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à falta de foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios;
- A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar;
- A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família;
- A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.

O processo de tomada de decisões nas empresas familiares é bem mais complexo, “uma vez que envolve uma mistura de valores e interesses familiares e comerciais” (LONGEBECKER, 2011). Outro fator que pode complicar o processo de gestão é que “os relacionamentos entre os membros de empresas familiares são bem mais delicados do que os relacionamentos entre empregados sem vínculos familiares” (LONGEBECKER, 2011).

As empresas familiares "possuem ressentimentos que remontam muitas vezes a infância de sócios e se tornam fontes de conflitos” (MACEDO, 2009). Isto é decorrente de o processo de gestão ser pautado nos valores familiares.

4 A GESTÃO FAMILIAR E O PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo de sucessão é sem dúvida um dos momentos mais críticos, e muito importantes, para que se otimize a continuidade da empresa familiar e se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade, tanto da família quanto da empresa, pode estar bastante comprometida (OLIVEIRA, 2006).

A sucessão em organizações passa a ser um período determinante em sua história, no qual por diversas vezes este evento é o mais complexo de sua existência, uma vez que a partir deste momento a mesma conseguirá dimensionar o seu futuro e viver a instabilidade do presente.

As organizações familiares apresentam características que as diferenciam das outras, sendo uma das principais o processo sucessório, o qual envolve ocasiões complexas e vem sendo analisado intensamente ao longo dos anos. Nesse sentido, Brockhaus (2004) argumenta que o processo sucessório é um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, dado que o início de uma nova gestão pode propiciar melhorias à organização, ou mesmo o fracasso do projeto instituído pelo fundador. Diante disso, a maioria das empresas familiares sente dificuldades em passar o comando ao seu sucessor.

Durante a história das sucessões nas empresas familiares se ouve constantes relatos de fracasso nesse processo, como também um enorme respaldo positivo em alguns casos onde o sucessor é preparado e orientado para o momento. Estes feedbacks geram intensas discussões sobre o tema em questão, visto isso é normal que as empresas passem a se preocupar com este evento em sua história, procurando incansavelmente a melhor forma de sobreviver a este processo e buscando a certeza da longevidade e segurança de um gestor futuro, que traga consigo a prosperidade em sua gestão (MACEDO FILHO, 2018).

Leone (2005) trata que a sucessão na empresa familiar e suas consequências, transformaram-se em um momento decisivo para a sobrevivência destas organizações em um mundo cada vez mais competitivo e exigente, assim, planejando e organizando a sucessão, diminui-se o tanto os riscos como os custos do processo sucessório.

Alguns desafios são destacados quando se fala em empresa familiar, um deles é o gerenciamento da sucessão e na inserção dos filhos e da nova geração na gestão da empresa. Com a conceituação de Leone (1991, p. 245) a sucessão nestas organizações caracteriza-se como a transmissão entre a geração que dirige a empresa e a que passará a dirigir de capital e poder, podendo ocorrer imediatamente em caso de morte do antecessor, mesmo que não tenha o treinamento antecipado visando à sucessão em curto prazo.

Para Lodi (1998), o ideal seria que as empresas familiares já formassem desde cedo as bases para a sucessão e isso implica investimento na obtenção de conhecimentos e no preparo do sucessor para que este desenvolva aptidões que de fato vão contribuir para o sucesso do negócio e minimizar os riscos existentes nas mudanças e na sucessão empreendida.

5 OS CICLOS DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR

O ciclo de vida de uma empresa familiar não difere de um ciclo de vida de qualquer outra organização. O processo sucessório é um importante momento no ciclo de vida de uma organização, pois a partir da condução deste processo, o resultado poderá apresentar vantagem competitiva ou ruptura dos negócios.

Ao acompanhar o ciclo de vida das organizações torna-se possível estabelecer um conhecimento para estruturar a organização, podendo assim verificar os procedimentos e os sistemas de formalização e revisão das prioridades do negócio (LEMOS, 2003).

Os modelos de ciclo de vida apresentam vários estágios que, dependendo do autor, podem ser mais longos ou curtos. Eles englobam o processo de nascimento, crescimento,

envelhecimento e morte da organização, cabendo ao responsável pela empresa planejar e compreender cada uma dessas fases (MARTINS, 2013).

Quadro 1 – Principais fases do ciclo de vida das empresas segundo autores.

AUTOR	FASES DO CICLO
Churchill e Lewis (1983)	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem Maturidade.
Miller e Friesen (1984)	Nascimento Crescimento Maturidade Rejuvenescimento Declínio
Adizes (1990)	Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Morte.
Greiner (1998)	Existência, Sobrevivência Sucesso, Renovação Declínio.

Fonte: Adaptado pela autora (2019)

A partir do Quadro 1, nota-se algumas compatibilidades e algumas divergências entre os modelos, visto que alguns fatores levam as organizações a se comportarem de modo diferenciado ao longo do seu desenvolvimento.

Em relação à quantidade de fases e suas características, os modelos diferem entre si. Algumas fases, principalmente iniciais e finais, constam em alguns ciclos, mas não aparecem em outros.

Alguns modelos trazem uma fase final. Apesar disso, tal etapa pode ser evitada. A organização com habilidade de resolver os problemas relacionados a cada estágio consegue prosseguir até a maturidade e então permanecer.

6 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

A escolha de um sucessor para uma empresa não é algo fácil e precisa de um bom planejamento, isso porque eventuais erros poderão prejudicar toda a continuidade do empreendimento. Um dos aspectos considerados importantes é planejar o processo de sucessão para que aconteça em um período de estabilidade, evitando assim que deixe a empresa em momento de crise. Outra condição importante é que o planejamento e a sucessão sejam organizados ainda em vida, durante a gestão do fundador.

O primeiro passo quando se planeja a sucessão é identificar os herdeiros que mais irão se adaptar às necessidades da empresa, essa seleção ocorre ao longo dos anos, pelas suas responsabilidades, desempenhos e afinidades para com a empresa. O sucessor ideal para uma

empresa no momento de sucessão é aquele que tem um conhecimento sobre o negócio, e acima de tudo um respeito pela família e seus colaboradores (FULANETO, 2009).

O fundador da empresa e os interessados em participar ativamente da gestão da mesma devem entender aqueles que não possuem interesse em estar acompanhando os negócios, pois, se forem obrigados a participar, futuramente quando este estiver no lugar do fundador haverá uma grande probabilidade de que a empresa não seja acompanhada de forma adequada e que talvez não resista à sucessão (LODI, 1998).

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).

O segundo passo após a escolha do sucessor é conduzi-lo, orientá-lo para a liderança da empresa. O processo de sucessão tem um caráter preventivo e este deve ser feito com pelo menos cinco anos de antecedência. Este período deve ser para estudar as relações de cada membro da família, ocorrer reuniões com o objetivo de elaborar e entender os conceitos e se comprometer com as regras. (FULANETO, 2009).

O processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo na vida de um acionista, tanto em termos financeiros quanto emocionais. É durante esse processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros (RICCA, 2007).

Os requisitos básicos para que um planejamento seja eficaz é planejar objetivamente, de forma realista e estratégica.

De acordo com Casillas (2007, p. 228), 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;
- Quem deve participar do planejamento da sucessão?

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.

7 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é compreender os principais desafios existentes no processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é considerada qualitativa. Na concepção de Marconi e Lakatos (2010), os estudos que empregam essa metodologia “explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento”.

Nos conceitos de Oliveira (2010) possuem facilidade de descrever a complexibilidade de uma hipótese ou um problema a abordagem qualitativa. Através da mesma pode-se apresentar contribuições no processo de mudança, formular opiniões de determinado grupo e permitir maior interpretação das atitudes e comportamentos dos indivíduos.

Em relação à tipologia dos objetivos, é uma pesquisa descritiva. Gil (2002, p. 42) enfatiza que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Um dos procedimentos adotados para realização desta pesquisa foi o estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo de caso é entendido como uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família ou grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

Gil (2002) diz que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Outro procedimento utilizado para a realização desse estudo será foi a aplicação de entrevista junto aos gestores, que segundo Lakatos e Marconi (2003) é através de uma conversação de natureza profissional entre duas pessoas que uma delas obtém as informações de um determinado assunto. É um procedimento utilizado na ajuda de um diagnóstico, em uma coleta de dados ou no tratamento de problemas sociais.

Portanto, os procedimentos foram definidos e conceituados, podendo assim, realizar o trabalho com estrutura correta e de segurança.

8 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA FOTO SOMBRA

Neste capítulo serão apresentados os resultados relativos às coletas de dados com os entrevistados. As informações coletadas foram organizadas e separadas por temas relacionados aos objetivos referentes ao assunto abordado, para obter uma melhor compreensão do tema.

8.1 Histórico

A empresa foi fundada em 1957 e atualmente está na terceira geração de sucessores. Inicialmente com o nome Foto Art, a loja ficava localizada na Rua de Nazaré, Centro de São Luís. No local eram realizadas fotos para documentos, além de encomendas de fotos em domicílio para ampliação e quadros.

Agora com o nome Foto Sombra, mudou-se para a Rua do Sol, onde continuou o atendimento. A empresa foi pioneira da revelação da foto 3x4 em 15 minutos, uma vez que o prazo anterior era de 24 horas. O serviço fortaleceu a empresa, já que começou a atender uma necessidade por parte dos clientes que tinham urgência na entrega deste serviço.

Na década de 70, a empresa inovou mais uma vez, agora com o laboratório em cores que permitia a entrega das fotos em 24 horas, já que antes as revelações coloridas eram feitas fora do Estado. A partir desse momento, a empresa passou a atender não apenas a capital, mas também outros municípios do Estado.

Outro grande passo também na linha da inovação e da tecnologia, foram os Minilabs, laboratórios compactos com revelações de fotos coloridas em 1 hora. Os equipamentos eram os mais modernos da época, importados do Japão.

A partir desse momento, inicia-se uma história de expansão da empresa, que de 2 lojas passou a ter 13 filiais localizadas em São Luís, Imperatriz, Santa Inês, Bacabal, além de Teresina.

Com a morte do fundador, começou então a história de sucessão. Agora o segundo sucessor passou a assumir o negócio da família juntamente com as irmãs na parte administrativa.

Após um tempo, deu início à era da tecnologia digital que teve um grande impacto no mercado de fotográfico. O Foto Sombra também foi pioneiro na revelação de fotos digitais.

Com o surgimento dos smartphones, passou-se a substituir as câmeras fotográficas tradicionais, causando um grande impacto no mercado de fotográfico nacional e mundial. Com essa nova realidade muitas empresas da área fecharam, pois as pessoas deixaram de revelar fotos. Surgindo a necessidade de oferecer aos clientes novos produtos como foto-presentes, molduraria, gráfica rápida, entre outros.

Nesse momento, a segunda geração de sucessores se afastou dando espaço para a terceira geração assumir e incrementar novidades para a empresa a fim de garantir sua sobrevivência deste negócio, uma vez que no mercado fotográfico, o Foto Sombra foi umas das poucas empresas que continuou com suas atividades na região.

Figura 1 – Fotografia da primeira loja, chamada Foto Art.



Fonte: Dados da empresa (2019)

Figura 2 – Fotografia do fundador e uma de suas primeiras equipes de laboratório.



Fonte: Dados da empresa (2019)

Figura 3 – Fotografia do fundador, a esposa e seus filhos.



Fonte: Dados da empresa (2019)

8.2 Estrutura atual do Foto Sombra

A empresa atualmente encontra-se com cinco lojas físicas em São Luís localizadas nos principais shoppings da capital. Além de atender também seus clientes por uma plataforma virtual própria.

Possui um quadro de quarenta funcionários. Tendo também cinco sócios. No entanto, à frente do negócio, encontra-se apenas o gestor 4 e seu irmão gestor 5. O restante dos sócios não apresenta grau de parentesco.

Figura 4 – Fotografia de uma das lojas atualmente.



Fonte: Dados da empresa (2019)

8.3 Processo sucessório da segunda geração

Segundo o gestor 1, sucessor natural da segunda geração, não houve um plano bem elaborado para o processo sucessório, no entanto houve um planejamento mais atrelado à prática e experiências no ambiente de trabalho. O sucessor já atuava na organização juntamente

com outras duas irmãs que também já trabalhavam em alguns setores da empresa antes do fundador falecer, assim dando continuidade às suas atividades.

As atividades eram divididas de acordo com o organograma abaixo:

Figura 5 – Organograma da segunda geração de sucessores da empresa Foto Sombra.



Fonte: elaborado pela autora (2019)

O organograma demonstrado na figura 5, apresenta os setores e as funções de cada pessoa inserida na empresa, sendo que o gestor 1 era responsável, pela diretoria, auxiliando em todas as demais funções da organização. Já a gestora 2 desempenhava a função das finanças, bem como a parte contábil e fiscal, e a gestora 3 atuava no setor de recursos humanos acompanhando os serviços prestados e estabelecendo salários.

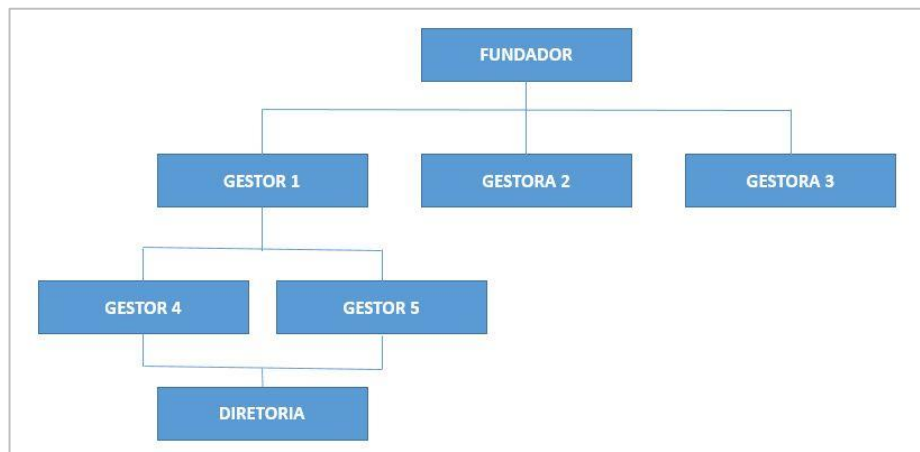
8.4 Processo sucessório da terceira geração

A empresa estudada encontra-se na terceira geração. Segundo dados do SEBRAE (2016), 90% das empresas familiares nascem em ambiente familiar. Destas, 67% não conseguem chegar à segunda geração e apenas 5% sobrevive após a terceira geração.

Na terceira geração do negócio está à frente da empresa o gestor 4 e o gestor 5, filhos do gestor 1. De acordo com o gestor 4, não houve um planejamento sucessório formalizado, no entanto, houve um plano também atrelado a vivências e experiências no ambiente da organização, pois o mesmo passou a trabalhar ainda jovem em alguns setores da empresa, familiarizando-se com os negócios.

Segundo ele, não há previsibilidade de novas sucessões no momento. O foco é a reestruturação do negócio e a redefinição da imagem da empresa no mercado, frente às diversas mudanças que estão ocorrendo.

Figura 6 – Organograma da terceira geração de sucessores da empresa Foto Sombra.



Fonte: elaborado pela autora (2019)

De acordo com o organograma, na figura 6, demonstra que apenas os filhos do gestor 1, decidiram dar continuidade ao negócio da família, também ocupando a função do pai, anteriormente, na diretoria. Responsáveis por tomar as principais decisões da organização.

8.5 Vantagens e desvantagens segundo os gestores

Através das entrevistas com os gestores da empresa em estudo, foi elaborado o Quadro 2 abordando as principais vantagens e desvantagens de se ter uma empresa familiar:

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da empresa familiar segundo os gestores.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Afinidade com o negócio;	Emocional familiar interferindo nas decisões da empresa;
Comprometimento da família;	Tendência ao não profissionalismo;
Confiança;	Não saber separar o que é empresa e o que é família.
Espírito de família.	

Fonte: elaborado pela autora (2019)

Os resultados das entrevistas, de acordo com o Quadro 2, demonstram que há um maior número de vantagens em ter uma empresa familiar, entre os destaques, os gestores citam “afinidade com o negócio”. É um fator considerado importante, pois através dessa vantagem gera uma melhor comunicação corporativa, além da chance de identificarem algumas dificuldades, para que quando houver alguma situação de risco, saibam solucionar os problemas.

No entanto, há também desvantagens, uma vez que os laços afetivos e a intimidade podem dificultar as decisões, comprometendo os negócios e prejudicando a relação entre família. Normalmente em uma empresa familiar tudo é voltado para o lado individual, sendo difícil separar os conflitos pessoais do ambiente de trabalho.

8.6 Os principais desafios do processo sucessório

Conforme relatos dos gestores, houve dificuldades e desafios que acarretaram algumas situações conflituosas. Por si só, a ligação de parentesco é motivo de onde decorrem os desentendimentos na estrutura organizacional. É difícil manter o relacionamento empresarial com profissionalismo, superando o a relação de família.

Durante a segunda geração de sucessores, os principais desafios se deram a partir da falta de um plano sucessório oficializado, gerando conflitos na tomada de decisão da empresa. O gestor 1 destaca a ausência do profissionalismo diante algumas situações misturando-se o lado pessoal com a administração da empresa. Outro ponto citado é a falta de uma hierarquia estruturada frente aos negócios, uma vez que alguns papéis se misturam e não há uma clareza em relação a decisão final em caso de desacordo de ideias.

Para a terceira geração de sucessores, o principal desafio no momento é manter uma empresa competitiva e com as características iniciais do negócio. No entanto ainda persiste um outro desafio também encontrado na segunda geração, que é a falta da profissionalização na tomada de decisão, porém um pouco menos conflitante uma vez que a gestão se concentra nas mãos de apenas dois irmãos. Segundo o gestor 4, algumas situações podem ser resolvidas com a decisão dos gestores sem a interferência dos sócios, o que facilita a tomada de decisão.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender os principais desafios existentes no processo sucessório em micro e pequenas empresas familiares, que podem afetar sua continuidade e sobrevivência no mercado.

Durante a elaboração deste trabalho, foi possível perceber que a sucessão é um processo inevitável no ciclo de vida de uma empresa familiar. É um momento característico, que se não for bem organizado pode afetar a continuidade da empresa.

Diante disso, foi realizada uma pesquisa em uma empresa do ramo de fotografia, que está em sua terceira geração. Após a morte do fundador, a segunda geração de sucessores assumiu sem um plano de sucessão estruturado, mas baseado em experiências obtidas através da convivência no ambiente do negócio. A terceira geração de sucessores também não apresentou um planejamento sucessório adequado, mas pautado em vivências no ambiente organizacional.

Nesse sentido, verificou-se que na visão dos atuais gestores ainda é cedo para pensarem em um próximo planejamento sucessório, tal assunto precisa ser muito bem refletido e planejado.

A empresa em questão não passou por um plano de sucessão adequado. Porém chegar a terceira geração de sucessores não é uma tarefa fácil, para isso os sucessores prezam por adotar valores herdados do fundador pautadas na inovação e qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa adaptadas às mudanças do mercado.

Foi possível identificar que entre desafios existentes na empresa os conflitos na tomada de decisão dos negócios entre sucessores já influenciaram negativamente na empresa, assim como a falta da profissionalização na gestão. O desafio da atual gestão é manter o negócio diante do cenário atual no mercado

Por fim, levando em consideração os estudos abordados neste trabalho, foi possível analisar que planejamento de sucessão é um procedimento a ser feito em longo prazo. Então, aconselha-se que a empresa comece um preparo de sucessão, ainda que não pense sobre o assunto, pois preparando-se devidamente, minimizará os riscos de conflitos e também que seus herdeiros possam assumir o poder, de modo que sintam-se capacitados para satisfazerem às expectativas de seus pais e dessa forma, consigam enfrentar e solucionar desafios futuros que possam colocar em risco a organização. Assim, a passagem de poder obterá sucesso.

Diante disso, acredita-se que o trabalho foi capaz de responder a pergunta da pesquisa, explicando de quais maneiras o sucessor deve preparar-se para passar por esse processo e também alcançar os objetivos esperados, que a sucessão é um processo natural dentro de uma empresa familiar e que possivelmente as empresas enfrentarão problemas e desafios no decorrer desse processo.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira 1990.

AURELIO, o mini dicionário da língua portuguesa. 4ª revista e ampliada do mini dicionário Aurélio. 7ª impressão – Rio de Janeiro, 2002.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

CASILLAS, José. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Learning, 2007. 270 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Growing Concerns – **Topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses**. Harvard Business Review, Watertown, p. 30-50, mai-jun. 1983.

DA SILVA TAVARES, Marcos Vinícius; DE SOUZA NETO, Epitacio Nunes. “**Negócio de pai para filho**”. **Revista Científica da FASETE**, p. 205, 2016.

FULANETO, Isabela Piedade. **Empresa Familiar: Análise e Reflexão**. Orientador: Prof^ª. Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva. 2009. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em administração) - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS, São Paulo, 2009. p. 40. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0611260256.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GREINER, L. E. Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações. Harvard Business College. 1986, p.95-120.

LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. In: __. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. cap.9.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEMOS, M.F.M. **O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas**. Revista FAE BUSINESS, n.5, abr.2003.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6012031-Organizacao-estrategia-a-empresa-familiar-brasileira-e-a-opinio-de-seus-dirigentes-sobre-o-processo-sucessorio.html>>. Acesso em: 10 abril. 2019.

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

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, N.7, Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 10 abril. 2019.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998, 139p.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 10 abril. 2019.

MACEDO FILHO, Márcio de Oliveira. **Sucessão em empresas familiares: um estudo no município de Santa Cruz/RN**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MARTINS, E. T. **Potencial transgeracional de empresas familiares: um estudo de empresas no arranjo produtivo local de metais sanitários de Loanda/Paraná**. Dissertação Mestrado em Administração Fundação Pedro Leopoldo. Minas Gerais, 2013.

MILLER, D. e FRIESEN P.H.A. **Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle**. Management Science, Vol. 30, No. 10, 1161-1183, 1984.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas. 3ª Ed. 2010.

PESSOA, Antônio. **Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares**. Piauí, 9 jul. 2017. Disponível em:<<http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-reve-la-que-52-das-micro-e-pequenas-e-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: junho. 2019.

PETRONI, Maria Julia. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. **Jornal da USP**, [S. l.], p. 4-5, 18 out. 2018. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>>. Acesso em: 4 jun. 2019.

RELATÓRIO ESPECIAL. **Empresas familiares**. SEBRAE, 2015.

RELATÓRIO EXECUTIVO. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. SEBRAE, 2015.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: ECLA, 2007. Disponível em: Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 10 abril. 2019.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 12 nov. 2019.

SOUSA, José Meireles. As micro e pequenas empresas. In: __. **Gestão: técnicas e estratégias no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 2.

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