

A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

THE SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

¹PEREIRA, L. G.; ¹VIEIRA, G. G. G.; ²RODRIGUES, G. J.

^{1e2}Departamento de Administração de Empresa – Faculdades integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

RESUMO

Trata-se do estudo do processo de sucessão na empresa familiar, e seu ciclo de sobrevivência, pois grande parte das empresas familiares não tem passado da segunda geração e a mortalidade é uns dos principais problemas que afetam estas empresas, devido à falta de preparação dos futuros sucessores. Tendo como objetivo mostrar a importância de se planejar o momento ideal da sucessão, e o quanto à profissionalização seja por um terceiro ou por membros da família é de total importância para a sobrevivência da empresa no mercado onde está relacionada dentro do ciclo de crescimento e desenvolvimento da empresa e isso não implica em descaracterização como empresa familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer na empresa, pois o que se busca é a solução mais eficaz e a aquisição de um grau de profissionalização. O tema sucessão familiar é abordado com vistas a fazer com que a empresa continue incentivando as tradições, mas não deixando o empreendedorismo para traz e nem que os conflitos venham a interferir na administração, pois cada ser humano tem um jeito e uma maneira diferente de pensar. A metodologia utilizada para embasar o desenvolvimento e as informações sobre o tema abordado foi uma pesquisa bibliográfica sendo consultados: o acervo da biblioteca das Faculdades Integradas de Ourinhos e fontes eletrônicas disponíveis na *Internet*.

Palavras-chave: Empresa familiar; Sucessão; Profissionalização.

ABSTRACT

It is the study of the succession process in family business, and its circle of survival, because most of the family business has passed the second generation and mortality is one of the main problems that affect these companies, due to lack of preparation of future successors. Aiming to show the importance of planning the ideal time of succession, and on the professional or by a third party or by family members is all important for survival in the market where the company is related within the cycle of growth and development of company and this characterization does not imply as a family business, as the fittest relatives can stay in business, because what is sought is the most effective and the acquisition of a degree of professionalization. The family succession issue is addressed in order to cause the company to continue the traditions encouraging entrepreneurship but leaving behind and that no conflicts will interfere with the administration, because every human being has a way and a different way of thinking. The methodology used to support the development and the information about the subject was being referred to a literature search: the library collection of the International College of Ourinhos and electronic sources available on the Internet.

Keywords: Family business, Succession, Professionalization.

INTRODUÇÃO

A empresa é a organização econômica com a finalidade de reunir ou combinar os fatores de produção como trabalho e capital, tendo sempre como

objetivo a produção de mercadorias ou serviços para atender a satisfação dos consumidores.

No Brasil as micro e pequenas empresas representam cerca de 98% das pessoas jurídicas do país, dentre este percentual grande parte são as empresas familiares.

A empresa familiar esta cada vez mais presente no mundo e em sua economia. No Brasil, como pode ser observado em seu histórico, através da colonização dos imigrantes, já havia casos de famílias que buscavam seu sustento através do trabalho produzido pelos membros. A organização familiar tem como principal característica a sucessão do comando da empresa, seja em um âmbito profissional ou por algum membro da família.

Por se tratar de um ambiente familiar os conflitos muitas vezes são maiores, principalmente no momento de se pensar em planejar a sucessão. A partir deste começa os questionamentos, qual será o melhor momento? Será viável profissionalizar a empresa ou a gerencia continuara nas mãos da família?

O mal ou o não planejamento da sucessão é responsável pelo alto índice de mortalidade das empresas familiares, muitos lideres não tem esse compromisso de preparar alguém para ocupar seu lugar e deixam para pensar nisto, no leito de um hospital, pois acham que esse dia nunca chegara.

O presente trabalho pretende demonstrar a importância de se planejar a sucessão na empresa familiar, pois esta é um ponto chave para o sucesso. Não existe nenhuma regra para se planejar a sucessão, cada empresa tem a sua cultura, tem seu próprio jeito de trabalhar. Com uma sucessão bem sucedida a empresa só terá a crescer no mercado e aumentar seu capital.

A metodologia utilizada para a elaboração sobre o tema abordado utilizou se como base uma pesquisa bibliográfica sendo consultados: o acervo da biblioteca das Faculdades Integradas de Ourinhos e fontes eletrônicas disponíveis na *Internet*.

BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR

Na Idade Média a maior parte dos insumos eram produzidos pelas famílias nos campos onde moravam, pois ainda não existiam traços capitalistas e os produtos eram manufaturados e artesanais, visando à própria sobrevivência das famílias (COSTA, 2005). No caso do Brasi, registra se que os primeiros sinais de empresa familiares foram com a revolução industrial que esta atrelada à época da

expansão da cafeicultura, à chegada de imigrantes estrangeiros e à formação do primeiro mercado interno com o início da urbanização (DEAN, 1971).

A imigração europeia, embora tenha trazido novas técnicas e novas ideias, não alterou a característica básica da empresa familiar brasileira: um negócio que passa de geração para geração, como maior ou menor grau de êxito na razão direta em que os herdeiros tenham sido preparados ou não para consolidar e ampliar o patrimônio legado por seus pais e avós, ou para dissipá-lo, como em muitos exemplos ocorreu. (SANTANA; SILVA, 2001, p. 02).

Nota-se que neste período as famílias passam a não só produzir para sua sobrevivência, mais sim para suprir a demanda da comunidade, onde produziam para revender ou trocar e vendo que isso era rentável, começam a se organizar como “empresa”.

No Brasil existem entre 6 a 8 milhões de empresas, indiferente se são de grande, média ou pequenas e as empresas familiares tem um papel participativo e efetivo no desenvolvimento político, econômico e social, pois geram 2 milhões de empregos diretos no país de dentro as quais 90% são empresas familiares onde a participação no PIB (produto interno bruto) é de 12% no segmento de agrobusiness, 34% na indústria e 54% nos serviços. (MACIEL; AZEVEDO; AZEVEDO FILHO, 2010).

CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Não existe um conceito definido sobre empresa familiar, Longenecker et al. (2007) definem que a empresa familiar é onde dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou trabalham em conjunto ou por sucessão, e para serem reconhecidas como empresa familiar, esta deve ser passada de uma geração para outra.

De uma maneira mais objetiva, Oliveira (1999) define a empresa familiar como sendo aquela que passa o poder decisório de uma geração para a outra a partir de uma ou mais famílias.

Kignel e Werner (2007, p. 20) definem a empresa familiar como uma “somatória dos elementos racionais e irracionais de uma convivência baseada simultaneamente em emoções e na sobrevivência da empresa”.

Já Bornholdt (2005), diz que a empresa familiar se caracteriza quando um ou mais dos fundamentos mencionados são identificados na organização como;

controle acionário pertencente a uma família, ou laços familiares determinarem o cargo na sucessão, ou os parentes se encontrarem em posições estratégicas.

Empresa familiar como toda organização que, originada na família, tem controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família. (MACEDO, 2009, p. 29).

Entende-se que empresas familiares são aquelas que foram fundadas, ou passadas de uma geração para outra, ou também estão nas mãos de algum membro da família seja por participações em ações ou algum cargo na administração.

A empresa familiar constitui-se de uma família e de uma empresa, onde ambas são instituições distintas, cada uma possui seus próprios indivíduos, conceitos e cultura, mas para muitos elas acabam por ser uma só, pois não se consegue distinguir a função primordial da família que é cuidado e sustento dos membros, enquanto os negócios estão preocupados com os lucros e a produção. (LONGENECKER et al., 2007).

VANTAGENS E DESVANTAGENS DE EMPRESAS FAMILIARES

Para Lodi (1998) considera alguns pontos fundamentais como vantagens na empresa familiar:

- A reputação da família, o “nome” na região, no estado;
- A fidelidade dos colaboradores, pois geralmente os vínculos profissionais são fortes;
- A forma de decisão rápida, pois não há muitos níveis de execução;
- A união entre os dirigentes e os acionistas, facilitando a comunicação entre os níveis mais altos;
- As gerações familiares em sucessão permitem um *feedback* com o passado.

Como quase tudo que tem seu lado positivo também terá seu lado negativo, a empresa familiar tem os seus como podemos verificar abaixo fundamentados no mesmo autor:

- O uso indevido dos recursos da empresa por parte dos próprios membros;
- A resistência à modernidade, em buscar novos conceitos de *marketing*;

- A falta de planejamento estratégico e principalmente financeiro;
- Os conflitos familiares, pessoais interferindo na empresa;
- A promoção de parentes, não por merecimento ou competências, mais sim por consideração.

A empresa familiar tem seu lado positivo e negativo como foi elencado pelo autor, uma empresa familiar para ser bem sucedida tem que saber balancear as suas dificuldades, pois estas existem em qualquer organização.

CULTURA

Bornholdt (2005, p. 38) diz que a “os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores, fruto da cultura familiar”, pois além do trabalho e o salário o que une esses indivíduos são os laços hereditários.

Segundo o mesmo autor, a cultura organizacional se origina pela filosofia das praticas éticas, pelos processos de comunicação e pela ideologia das crenças e valores. Pois na medida em que a empresa cresce, vai passando a cultura, que inicialmente era unipessoal para os novos membros, que formam e integram a futura sociedade com laços familiares.

A empresa e a família somente sobreviveram e se sairão bem se a família servir a empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir a família. A palavra mais importante em “empresas administradas pela família” não é a “família”. Ela tem de ser “empresa”. (DRUCKER, 1999, p. 37).

Já Longenecker et al. (2007, p. 87) utilizam um conceito diferenciado que ajuda a criar uma vantagem competitiva, onde os valores de seu fundador tornam se parte da cultura da empresa, “o modo consistente, seu compromisso com o serviço prestado aos clientes, ele incentiva outros a apreciarem os mesmos valores”.

Através das análises dos autores, constata se que a cultura é transmitida conforme os valores aos outros membros da família, incentivando as tradições, mais não deixando de lado o empreendedorismo nas reais necessidades do mercado.

CONFLITOS

Toda organização esta sujeita a existência de conflitos, a empresa familiar se destaca no surgimento deste, quando se fala em sucessão do comando da empresa.

Bornholdt (2005) diz que quando há vários membros de uma mesma família trabalham em uma mesma empresa, é quase certo que existirão conflitos, pois são

indivíduos de sexo, idade, valores, idéias, objetivos distintos. É preciso conviver e compreender estes, para que não possa interferir no ambiente de trabalho.

O mesmo autor elenca os mais comuns conflitos, que geralmente acontecem nos cotidianos das empresas, como relação entre cônjuges que trabalham na mesma empresa, pais e filhos, o próprio conflito na hora da sucessão entre os pais e os filhos, entre irmãos, primos e tios, e assim por diante, principalmente na parte hierárquica.

Os desafios para se manter uma empresa familiar são preocupantes, segundo (MACIEL; AZEVEDO; AZEVEDO FILHO, 2010, p. 51) “a cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam na segunda geração e apenas 5% na terceira geração”.

Quando a existência de conflitos, as decisões não decorrem no âmbito normal da empresa, isto ocorre quase de maneira natural, pois o conflito abala o espírito de equipe, não só dos colaboradores mais também dos membros, interferindo diretamente na tomada de decisões (LODI, 1998).

As empresas familiares estão sujeitas a diversos níveis de pressão, pois as relações entre os membros muitas vezes não ficam somente no âmbito de empresa, mais sim nas particularidades, são essencialmente altas cargas emocionais de conflitos particulares que ao menor sinal de estresse organizacional, explodem muito além do real problema, o que é raro acontecer em uma empresa profissionalizada (FREIRE et al., 2010).

O conflito na maioria das vezes se origina nos pequenos atritos do cotidiano, pois cada ser humano tem suas diferenças, Casillas, Vazquez e Diaz (2007, p. 83), diz que a melhor forma para se prevenir, evitar estas convergências é a “comunicação”. Pois principalmente se tratando de empresa familiar “os membros pensam que e melhor não falarem sobre certas questões, bem como não comunicá-las”, pois muitas vezes cada um tem interesses próprios.

SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Uma das tarefas mais difíceis de encarar no ciclo da empresa familiar é o momento da sucessão, pois é onde se geram mais conflitos entre os próprios membros, colaboradores, fornecedores e clientes (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

Quando se fala em sucessão na empresa familiar, logo vem em mente a mortalidade da empresa, isso devido à falta de preparação dos futuros sucessores e a insistência em não profissionalizar (MACEDO, 2009).

Casillas, Vazquez e Diaz (2007) mencionam que a sucessão familiar é a transmissão do poder de decisão e da propriedade para geração seguinte, sendo um dos processos relevante e complexo que vem assegurar a continuidade da empresa nas mãos de um futuro sucessor.

Já para Lodi (1998) a sucessão deve ser preparada ao longo prazo, pois o presidente deve constituir uma família harmoniosa e preservar a educação dos filhos para que o poder da riqueza não venha abalar os negócios da empresa.

Mas cada geração contribui para sedimentar e solidificar os pilares de sustentação de uma empresa familiar, o sucesso não está apenas na acumulação de riquezas em uma única geração, mas na capacidade de transferir tais valores materiais para as próximas, sem perder os princípios éticos e morais (KIGNEL; WERNER, 2007, p. 22).

A conscientização dos fundadores é de extrema importância para o processo de sucessão e sem seu apoio provavelmente não se terá um bom resultado, pois as empresas foram criadas por eles e com isso acaba por ter o seu perfil (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

Segundo Lansberg (1999), a jornada da sucessão começa quando a geração que está no comando da empresa familiar preocupa-se com a passagem do controle e do gerenciamento das responsabilidades e acaba quando estas passam por total o controle da empresa para a próxima geração.

Utilizando uma maneira bem clara para demonstrar a resistência dos fundadores para a sucessão, a uma dificuldade muito grande por parte dos mesmos para se afastarem ou preparar outro sucessor, a ideia de se pensar em mudança provoca alterações no emocional do fundador, tendo em mente sempre que ele se afastando vão perder a empresa, na maioria dos casos, e com atitudes assim o risco no momento da sucessão é bem maior, o fundador deixar de agir com a razão e passa a agir com a emoção (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007).

Não existe formulas, há algum consenso: o processo sucessório nas empresas familiares precisa ser encarado abertamente e com um planejamento de médio e longo prazo. Em geral, também existe unanimidade entre consultores e professores especialistas do tema que o

processo sucessório precisa ser pensado e planejado com muita antecedência e de forma detalhada (BORNHOLDT, 2005 p. 59).

Conforme análise dos autores a sucessão deve ser encarada abertamente, sem restrições e resistências, agindo sempre de moda racional.

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SUCESSÃO

Bernhoeft (1989, p. 47), costuma afirmar que “é na UTI de um hospital que o fundador dá adequada importância para um sucessor”. O que é lamentável, porque pode ser tarde demais para se recuperar a empresa.

A definição da continuidade da empresa é o processo sucessório, situação primordial esta, pois o futuro da empresa esta nesta fase, não existem regras a serem seguidas à risca, pois nenhuma é igual a outra , pois cada empresa possui suas normas e regras, cada caso é um caso (MACIEL; AZEVEDO; AZEVEDO FILHO, 2010).

Conforme Martins, Menezes e Bernhoeft (1999 p. 113), as pesquisas feitas chegam sempre ao mesmo consenso: “a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar”, pois este assunto deve ser tratado desde cedo e levado a sério na empresa, pois o fundador tem que ter em mente que ele não viverá para sempre, então deve começar a planejar este momento, pois após sua morte a família poderá entrar em conflito, podendo a empresa vir à falência ou ser vendida.

Bornholdt (2005, p. 48), defende a ideia em que os sucessores devem se preparar para no futuro estar no comando da organização, essa preparação deve começar quanto “mais cedo e mais embaixo da pirâmide se iniciar o processo sucessório, maior será a possibilidade de êxito”.

Para se iniciar um processo sucessório Adachi (2006, p. 181), elenca alguns itens importantes para que seja analisado no processo sucessório:

- Quando se iniciara a sucessão;
- Quais as qualificações necessárias do futuro sucessor;
- Quais serão as necessidades econômicas para a aposentadoria do sucedido e demais dependentes;
- Relacionamento com demais organizações e grupos;
- Como será a distribuição do patrimônio entre os descendentes, especialmente a participação acionária na empresa.

- Planejamento tributário envolvendo tributos incidentes sobre a transmissão do patrimônio;
- Levantamento da situação da empresa financeiramente, comercial;
- Quais são as disposições e limitações legais.

A FAMÍLIA NO PODER

Para um sucessor dar continuidade aos negócios da família, percebe-se que apenas um bom estudo não basta e que será necessário desenvolver habilidades e um amplo conhecimento dos negócios da empresa, ter atitude para tomar sua posição junto aos acionistas e familiares.

Marins Filho (1987) fala que a principal dificuldade de se ter os herdeiros no poder é que eles assumem sem um planejamento, atrapalhando as atividades profissionais dela e muitas vezes desmotivando os funcionários.

Longenecker et al. (2007) e Lodi (1998) mostram que os membros da família, no caso ele cita os filhos, pode perfeitamente assumir a liderança da empresa, desde que demonstrem interesse e responsabilidade para tal, mais para isto ele deve seguir por vários estágios que o autor classifica como, “pré-empresa, estágio introdutório, estágio funcional, estágio de sucessão” nos quais estão descritos abaixo:

Pré-empresa, onde o filho acompanha o pai ou a mãe no escritório, para que ele comece a se familiarizar com a empresa, mas isso de forma sutil, onde primeiramente a criança “brinca” com os materiais.

Estágio introdutório, o filho ainda não tem idade suficiente para assumir algo, mais começa a ter mais contato com as pessoas associadas de forma direta ou indireta com a empresa, nos aspectos de negócios, conhecer um revendedor, mostrar o portfólio de produtos, a parte de produção.

Estágio funcional, o filho começa a trabalhar parcialmente na empresa, durante as férias, ou meio período, mais ele deve começar conhecendo como funciona a empresa, nos níveis inferiores. Adquirido algumas experiências, e que tenha terminado a carreira acadêmica ele trabalhará integralmente, e a partir daí poderá obter cargos que exigem mais responsabilidades, como liderar pequenos grupos, com funções gerenciais.

Estágio de sucessão, o filho é nomeado diretor ou presidente, mais sob a supervisão de algum genitor que ainda está no comando, isto acontece de maneira

vagarosa, pois por mais que ele tenha acompanhado os vários outros estágios, ele ainda não tem a experiência que o gestor tem. O sucessor muitas vezes assume de fato o poder somente quando o gestor falece, ou em outros casos chega a dois ou três anos após o estágio anterior, o que pesa na hora da sucessão é a resistência do gestor (LONGENECKER et al., 2007).

Juntamente com o filho deve se crescer uma nova geração de profissionais até que ele suceda ao presidente, pois a equipe que atua na direção juntamente com o pai, provavelmente também irá se ausentar quando o mesmo se afastar (LODI, 1998).

Bornholdt (2005, p. 61) embasa suas posições em duas escolas com idéias formadas e outra mais flexível, onde os futuros sucessores devem ser preparados. Na primeira escola defende que os futuros sucessores devem começar gradativamente, mais iniciar na base da pirâmide hierárquica, e ir subindo devagar conforme seus esforços, pois assim ele terá uma visão melhor sobre a empresa como um todo, “seus produtos, processos e mercados, todo o processo operacional e decisório formal e informal, as pessoas que um dia poderão trabalhar sob seu comando, os principais traços culturais da organização”.

Na segunda escola ele defende a idéia de que os futuros sucessores devem se preparar fora da empresa, e se possível fazer carreira, pois assim ele poderá desenvolver diversas capacidades com o intuito de desenvolver habilidades em outras organizações, deixando de lado os vícios da empresa familiar, adquirir através das experiências sua própria idéia de gerencia, deixando de lado a pressão de ser o futuro sucessor, aprender outras formas de gestão, controle, culturas organizacionais e planejamentos.

PROFISSIONALIZAÇÃO

Para Leone (1992, p. 85), a profissionalização pode ser uma maneira no qual o processo de sucessão seja “a contratação de profissionais altamente qualificados ou indivíduos de renome comprovado para ocuparem cargos de direção na empresa”.

Casillas, Vazquez e Diaz (2007) argumentam a profissionalização como um dos cinco pontos chave para o processo de continuidade das empresas familiares, que se este processo não for planejado, e executado o trabalho de anos, pode ser perdido.

É o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artista); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcal por formas assalariadas. (LODI, 1998, p. 25).

A profissionalização esta atrelada à capacitação profissional seja de algum membro da família ou de algum profissional desde que ambos estejam aptos e tenham conhecimentos para o cargo (MACIEL; AZEVEDO; AZEVEDO FILHO, 2010).

Entende-se que a profissionalização é de total importância na empresa familiar, pois esta é responsável pela continuidade da mesma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto observou-se que a empresa familiar desde o seu início negociava seu trabalho como forma de sustento e sua sobrevivência e desde esta época, sua característica mais presente é o processo sucessório, onde o pai ensinava o filho a sua profissão.

A condução do processo de sucessão, com a antecedência necessária, e o desenvolvimento dos sucessores é de total importância para que haja continuidade da empresa, pois a grande taxa de mortalidade destas é exatamente por não se planejar a sucessão. Para que este processo seja realizado com êxito tudo depende do preparo, pois a muitas dificuldades, como os conflitos que surgem entre os membros, às resistências que os líderes têm em passar o poder ou mesmo para se saber se é viável profissionalizar ou não.

O estudo realizado destacou que a profissionalização no processo sucessório é imprescindível para a continuidade da empresa. Este processo de sucessão esta atrelada à profissionalização seja por uma pessoa de fora da família, que esteja apta para o cargo ou então a busca de preparar o membro da família para assumir, fazendo com ele busque conhecer outras culturas e outras organizações, e possa aplicar este conhecimento dentro da empresa, e fazer com que esta se perpetue no mercado.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORNHOLD, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- CASILLAS, J. C.; VAZQUEZ, A.; DIAZ, D. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COSTA, A. J. D. **Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares:** o caso da Perdigão. UFPR, v.11, n. 2, 2005, p. 197-225. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v11n2/a01v11n2.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2011.
- DEAN, W. **A industrialização de São Paulo:** 1880 – 1945. São Paulo: Difel, 1971.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- FREIRE, P. S. et al. **Processo de sucessão em empresa familiar:** gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. UFSC, v.7, n.3, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752010000300011&lang=pt>. Acesso em: 16 ago. 2011.
- KIGNEL, L; WERNER, R. ... **e Deus criou a empresa familiar.** São Paulo: Integrare, 2007.
- LANSBERG, I. **De geração para geração;** ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negocio, 1997.
- LEONE, N. M. C. P. G. **A sucessão em pequena e media empresa comercial na região de Joao Pessoa.** Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração, RAUSP, São Paulo, v.27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.
- LODI, J. B. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas.** 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- MACEDO, J. F. **Sucessão na empresa familiar:** teoria e pratica. São Paulo: Nobel, 2009.
- MACIEL, L. S.; AZEVEDO, T. S.; AZEVEDO FILHO, E. T. **O processo de sucessão em empresa familiar:** um estudo de caso em uma indústria do ramo de cerâmica da baixada campista. Administração ISECENSA, v. 4,n.13,2010. Disponível em : <<http://www.perspectivasonline.com.br/revista/2010vol4n13/volume4%2813%29artigo7.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2011.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

MOREIRA JR, A. L.; BORTOLI NETO, A. **Empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARINS FILHO, L. A. **Socorro tenho um sócio**. São Paulo : Harbra, 1987.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, S. C. C.; SILVA, C. W. (2001) **A empresa familiar**. Disponível em <<http://www.faeete.edu.br/revista/ARTIGO%20%20SILVIA2.pdf> >. Acesso em: 27 ago. 2011.