



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Estudo de caso sobre sucessão e  
profissionalização em uma empresa familiar  
de pequeno porte do setor automotivo**

**César Gonzalez dos Santos**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2018.



**César Gonzalez dos Santos**

**Estudo de caso sobre sucessão e profissionalização em  
uma empresa familiar de pequeno porte do setor  
automotivo**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora : Flávia Cavazotte

Rio de Janeiro  
novembro de 2018.

## **Resumo**

Gonzalez, César. Estudo de caso sobre sucessão e profissionalização em uma empresa familiar de pequeno porte do setor automotivo. Rio de Janeiro, 2018. 25 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem como principal objetivo investigar como ocorreu o processo de sucessão familiar em uma empresa de pequeno porte do setor automotivo e as consequências deste processo para a empresa, que atravessou um significativo processo de profissionalização. Para isso, foram realizadas entrevistas pessoais com os participantes do processo e outros envolvidos, além da análise de documentos da empresa que comprovam os resultados do processo de sucessão. Os resultados deste trabalho evidenciam a importância do planejamento da sucessão, além de apresentar também o potencial de gerar resultados que profissionais habilitados têm dentro do ambiente organizacional.

Palavras- chave: sucessão; profissionalização; empresas familiares

## **Abstract**

Gonzalez, César. Case study on succession and professionalization in a small family business in the automotive sector. Rio de Janeiro, 2018. 25 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study has as main objective to investigate how the process of family succession occurred in a small family business in the automotive sector and its consequences for the business, which went through a significant professionalization process. For this, personal interviews with the participants of the process and others involved were carried out, besides the analysis of company documents that prove the results of the process of succession. The results of this study highlight the importance of succession planning, as well as the potential to generate results that qualified professionals have when inserted in the organizational environment.

Key-words: succession; professionalization; family business

## **Sumário**

1 Introdução	1
2 Referencial teórico	3
2.1. Sucessão familiar	3
2.2. Os herdeiros nas organizações e seus desafios	4
2.3. Empresas familiares e suas características	5
3 Metodologia	7
4 Análise	9
4.1. A empresa	9
4.2. Processo de sucessão	11
4.3. Ações e resultados	14
5 Discussão	19
5.1. Os problemas e as soluções	19
6 Conclusão	23
7 Referências bibliográficas	24

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1: Composição de empresas no Brasil.....	1
--	---

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Perfil dos entrevistados .....	7
--	---

## **Lista de figuras**

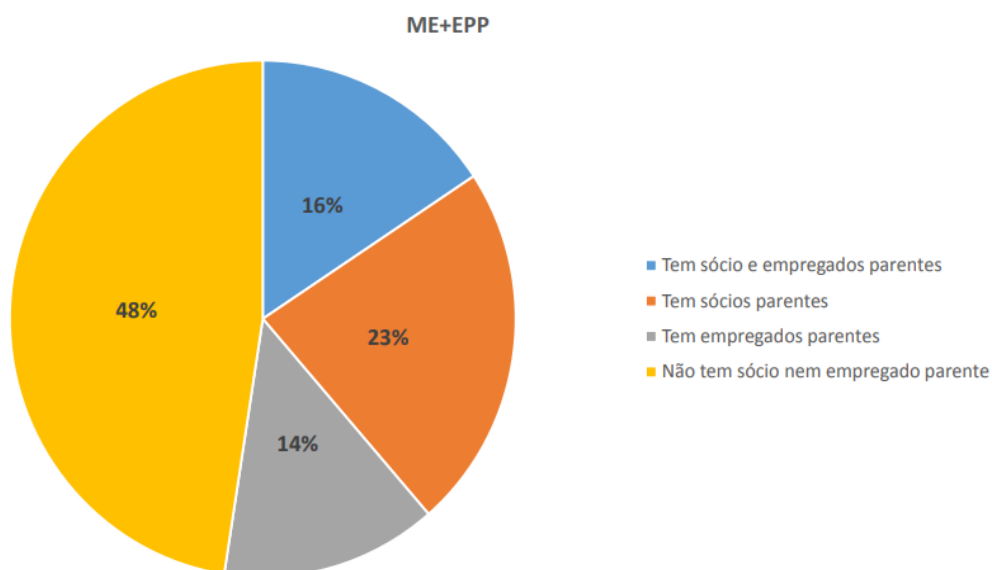
Figura 1: Linha do tempo Grupo BM .....	13
---	----

## 1 Introdução

Empresa familiar, de acordo com Lodi (1998), é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, ao mesmo tempo em que os valores da organização estão ligados ao sobrenome de uma família ou à figura de um fundador. Existem, além dessa, muitas outras definições de empresa familiar, porém, a definição supracitada será utilizada como referência para a execução deste trabalho.

Através de uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2017, na qual foram entrevistados mais de 6.600 empresários de micro e pequenas empresas, confirmou-se que aproximadamente 39% das MPE's brasileiras são familiares, ou seja, contém parentes no quadro societário. Esse dado confirma a importância dessas empresas no cenário econômico brasileiro, e também nos traz a visão de que problemas na administração dessas organizações podem trazer consequências negativas para o rendimento das mesmas e assim para o país como um todo.

**Gráfico 1 - Composição de empresas no Brasil.**



Fonte: SEBRAE (2017)

Um dos grandes problemas enfrentados por essas empresas é a sucessão (GERSICK *et al*, 2006), que se não for tratada de forma estruturada e planejada, pode trazer consequências negativas para suas operações. Mantendo-se ativas até tal momento, todas as empresas familiares terão de passar por processos sucessórios, tendo os herdeiros como atores de grande importância nesse cenário.

Dilemas entre pais e filhos são comuns em processos de sucessão, e como observa Lee (2006), as discussões sobre empresas familiares abordam temas como estrutura, estratégia, profissionalização ou sucessão. Dessa forma, faz-se importante uma inserção sob a perspectiva dos herdeiros.

Devido a isso, julgou-se interessante analisar como se deu o processo de sucessão no Grupo BM e quais foram as consequências para a empresa. Porém, o objetivo desse estudo não é relatá-los, e sim apresentar como um caso de sucessão provocou um processo de profissionalização de uma empresa, gerando resultados positivos em termos gerenciais, comerciais e financeiros.

Verifica-se uma importante relevância para a literatura sobre o tema da sucessão, já que casos reais não são encontrados com tanta facilidade em revistas e periódicos acadêmicos. Como relevância prática, o estudo traz conhecimento para os herdeiros e antecessores que estão passando ou virão a passar por processos de sucessão. A partir da leitura do presente estudo, os mesmos poderão compreender os dilemas e as dificuldades ocorridas durante a passagem do bastão e ter a possibilidade de evitá-los e/ou saber lidar com os mesmos. Além disso, o trabalho apresenta uma análise detalhada das mudanças, ganhos e expectativas de uma empresa reconhecida em seu mercado após o processo de sucessão, que acarretou em um processo de profissionalização da empresa, o que pode motivar proprietários de empresa e seus herdeiros a analisar o processo de sucessão sob uma nova ótica, que pode trazer resultados muito positivos para a organização.

O referencial teórico inicia-se com uma revisão da literatura sobre o processo de sucessão familiar, denotando seus desafios e apresentando soluções que empresários e seus herdeiros devem tomar a fim de executar um processo eficaz. Em seguida, é feita referência à situação do herdeiro envolvido em processos de sucessão e como esse processo deve ser administrado pelos envolvidos. Logo após, faz-se referências aos dados sobre empresas familiares, para evidenciar a importância das mesmas no contexto brasileiro.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1. Sucessão familiar**

Leone (1991, p.245) definiu sucessão como "o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir". Essa transferência, todavia, acontece de variadas formas, algumas pouco conturbadas, algumas com sucesso absoluto e outras não.

Em uma empresa familiar, por suas raízes estarem diretamente vinculadas a uma estrutura familiar, o interesse está bastante focado nas questões internas do negócio, onde se sobressaem variáveis afetivas, que envolvem o relacionamento de uma família. Em empresas não familiares, por outro lado, o foco está mais voltado para os aspectos externos (BELMONTE; FREITAS, 2013).

De Vries (1988), por sua vez, relata a existência de forças psicológicas durante a transição da liderança, que podem ser verificadas em três momentos: quando se verifica a necessidade de aposentadoria por parte do executivo, quando é selecionado o sucessor e quando o mesmo assume o controle do negócio. No primeiro momento, menciona a recusa à ideia da morte e o medo da perda do poder por parte do executivo. No segundo, o medo da represália do grupo pela escolha do sucessor. E no terceiro, relata o apego ao passado e a não aceitação da realidade como fatores psicológicos que exercem influência sobre essa transição.

Esses fatores são de fato dificultadores do processo de sucessão, porém, para alguns autores, existem formas de facilitar o processo sucessório, a fim de reduzir os problemas e ampliar a capacidade tanto do sucessor quanto do sucedido, de realizar a sucessão de forma positiva e coordenada. Uma das mais abordadas é a profissionalização, que para Lodi (1998), representa assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, com a adoção de métodos impessoais e racionais.

Bernhoeft (1995) defende a necessidade de buscar quem está realmente disposto a se tornar o sucessor da empresa, avaliar sua aptidão para gerir e até que ponto está devidamente preparado para assumir o comando. Destaca-se a relevância de oferecer liberdade aos herdeiros e formas de seguirem seus



próprios anseios profissionais, não sentindo obrigação de estar cumprindo aquele papel ou acomodados na empresa por força de sua posição.

Cohn (1991) cita o fato de que o sucedido necessita desenvolver ações fora da empresa e se dedicar a família e a hobbies, a fim de aliviar a pressão existente sobre o novo executivo. Ainda segundo o autor, é de extrema relevância também que sejam desenvolvidas as capacidades de liderança nesse novo executivo, visto que a autoridade do mesmo se dá de forma natural dentro da organização, por ser parentalmente relacionado ao líder da empresa.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Staviski (1990) defende o desenvolvimento do sucessor como fator chave na boa execução de um processo sucessório. Para ele, deve ser feita a criação de pequenos negócios para serem geridos pelos herdeiros, como forma de aumentar a experiência e auxiliar no desenvolvimento dos futuros executivos.

## **2.2. Os herdeiros nas organizações e seus desafios**

Segundo Floriani e Rodrigues (2000), a administração de empresas familiares pertence inicialmente ao pioneiro e passará a pertencer ao herdeiro, ainda que o mesmo não tenha competência ou experiência para assumir o controle da empresa. No caso de empresas familiares, os sucessores recebem não só uma herança de sobrenome, mas também de profissão (BERNHOEFT, 1989). A empresa é fundada a partir das oportunidades e visão do fundador e, de forma natural, espera-se que os sucessores sigam os caminhos e os passos do progenitor e assumam seu lugar. (VIDIGAL, 2000).

Enquanto, em sua maioria, as discussões sobre sucessão têm como principais temas a elaboração de um plano sucessório e o relacionamento pessoal dentro da família (KETS de VRIES, 1993), pouco se discute sobre a qualificação dos herdeiros e suas competências administrativas para comandarem uma empresa. De acordo com Stavrou (1999), menor ainda é a quantidade de pesquisas que se preocupam em abordar as intenções dos próprios herdeiros assumirem o negócio familiar.

Lodi (1998) afirma que a sucessão é um processo de transferência de poder que leva um longo tempo de maturação. O herdeiro deve ter ciência de que apenas carregar o sobrenome do fundador não é suficiente para que exerça com qualidade as atividades exigidas durante a gestão empresarial.

O despreparo das partes envolvidas (sucessor, sucedido, família e empregados), segundo Floriani e Rodrigues (2000), em relação ao processo

sucessório apresenta-se como grande problema. Existe ainda o duelo, tema abordado por Leone (2005), que segundo o autor, são conflitos com potencial até mesmo de extinguir a empresa. Esses duelos acontecem em três diferentes níveis: o duelo do sucedido com ele próprio; do sucedido na escolha do sucessor; e o duelo entre os próprios sucessores. Mesmo que não se apliquem a casos específicos, é provável que tanto o sucedido como o sucessor apresentem pontos convergentes e divergentes relativos ao processo de sucessão em duas perspectivas: a da empresa e a pessoal.

### **2.3. Empresas familiares e suas características**

Segundo Goffee (1996), a maioria dos empregos existentes estão sob responsabilidade das empresas familiares em todo o mundo. De acordo com Petry & Nascimento (2009), essas empresas são responsáveis por 48% do PIB brasileiro e atingem valores próximos a 60% da geração de empregos no Brasil.

Em relação às características particulares, as empresas não familiares costumam ser classificadas como impessoais e racionais, enquanto as organizações familiares assumem aspectos mais tradicionais e paternalistas (FLETCHER, 2002; SMITH, 2007). Em grande parte dos casos, além de tais características, as empresas familiares têm como principal gestor o proprietário da empresa, fato que gerar problemas na administração. Conforme apresentado por Robbins (2010), com o objetivo de mitigar conflitos entre negócio e família, ao gestor cabe a responsabilidade de diferenciar os interesses dessas partes, fato que proporcionaria equilíbrio na administração da empresa e dos interesses da família ao gestor.

Na maioria dos casos, mudanças de grande magnitude como um processo sucessório são executadas devido a alguma crise financeira ou dificuldade no trabalho. Para Moraes (2009), tais mudanças podem ter implantação dificultada em empresas de pequeno e médio porte e, por isso, há a necessidade de buscar mudanças de implementação fácil, aplicadas de forma gradual, proporcionando melhores resultados à empresa.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (2000, p. 64), “o nível de participação de membros da família na gestão da empresa é fortemente influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio”. Em geral, empresas familiares surgem a partir de um projeto de um empreendedor. E, em muitos casos, as empresas são criadas já pensando no futuro dos herdeiros, com a preocupação em gerar resultados positivos para que

a empresa obtenha sucesso durante o comando do fundador e ao ser passada ao herdeiro.

Outro ponto importante a ser citado é a profissionalização da gestão em empresas familiares. Segundo Padula (1998), profissionalizar significa realizar atividades remuneradas como meio de vida utilizando métodos e princípios. As organizações familiares, de um modo geral, precisam passar por processos de profissionalização, no qual haja integração entre os administradores familiares e os funcionários. De acordo com Gehlen (2006, p. 25), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional”. Tal processo requer atenção maior particularmente em empresas familiares, pois nessas empresas existem as relações entre sócios, familiares e herdeiros.

### 3 Metodologia

Segundo Yin (2005), o método de pesquisa de estudo de caso apresenta-se como uma estratégia cujo objetivo é aprofundar-se na análise de uma unidade, visto que através de diversas ferramentas de coleta de dados, reúne informações detalhadas de forma considerável. Ainda segundo o autor, o estudo de caso permite investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, por serem consideravelmente pertinentes ao fenômeno de estudo. Por isso, devido a necessidade de aprofundar-se na investigação e coleta de dados da empresa em questão, além de existir o essencial objetivo de compreender o histórico e contexto da atual situação do Grupo BM, optou-se por utilizar esse método de pesquisa.

Para a apuração e posterior análise de dados, que geraram as conclusões sobre o estudo, fez-se necessária a realização de uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Vieira (2004), é o método que mais favorece a aproximação do pesquisador ao objeto pesquisado, que assegura a riqueza e qualidade dos dados, possibilita ilustrar um fenômeno em sua totalidade, assim como torna mais fácil a apuração de contradições e paradoxos e que segundo Yin (2005), são a principal fonte de evidências de um estudo de caso.

Dessa forma, por meio de entrevistas pessoais, foi coletada a maior parte dos dados necessários ao estudo. De duração média de 45 minutos, foram realizadas cinco entrevistas pessoais, sendo entrevistados o proprietário da empresa, seus dois herdeiros e dois funcionários chave da empresa. As informações sobre entrevistados estão dispostas no quadro abaixo:

**Tabela 1 - Perfil dos entrevistados**

Entrevistado	Função	Idade	Tempo na empresa	Formação
Sucedido	Proprietário	54 anos	34 anos	Ensino médio completo
Herdeiro	Gestor da Filial	22 anos	7 meses	Ensino superior completo
Herdeira	Gestora da Filial	23 anos	7 meses	Ensino superior completo
Funcionário 1	Gerente Operacional	31 anos	2 anos	Ensino médio completo
Funcionário 2	Gerente Operacional	32 anos	4 anos	Ensino médio completo

Fonte: Dados fornecidos pelos entrevistados, 2018

Com a pesquisa, buscou-se entender quais são as características mais relevantes da empresa, sua trajetória e objetivos, o processo de sucessão vigente, além de apurar como ocorreu o processo de profissionalização na empresa. A partir dos dados coletados, foi feita uma análise, explicitada no próximo capítulo. Além disso, foram fornecidos diversos documentos por parte da empresa que auxiliaram na análise e embasamento do presente estudo, e que estão listados a seguir:

1. Demonstração de Resultado do Exercício do Grupo 2015 - 2017
2. Fluxo de Caixa Operacional do Grupo 2015 - 2017
3. Registro de veículos atendidos Matriz e Filiais - 2017
4. Registro de contratações e demissões 2015 - 2017

Tais documentos assumem caráter confidencial e não foram anexados neste trabalho.

## 4 Análise

### 4.1. A Empresa

O Grupo BM, hoje constituído por duas empresas, sendo uma de médio e outra de pequeno porte, é um importante *player* do setor de comércio e serviços automotivos na baixada fluminense. Além de comercializar as peças necessárias para a manutenção de veículos, a empresa dispõe de grande estrutura para realizar em suas próprias instalações o serviço para seus clientes. Além disso, conta também com bombas de abastecimento de combustível, ampliando seu mix de produtos.

No mercado há 42 anos, o grupo iniciou suas operações na década de 70 apenas como posto de combustíveis. Aos poucos, novos serviços foram introduzidos no espaço, como lojas de conveniência, restaurantes e serviços de manutenção automotiva, mas com estrutura extremamente reduzida. Em 2003, quando a empresa já era administrada pela segunda geração, ou seja, quando o fundador já havia passado o controle da empresa para seu herdeiro, foi realizada uma grande obra nas instalações da empresa, que ampliou sua capacidade de atendimento para os serviços automotivos e transformou a empresa em referência em sua região.

No ano de 2009, ao identificar uma boa oportunidade no mercado e pelo conhecimento e *network* do proprietário em relação ao segmento de motocicletas, decidiu-se utilizar um imóvel que já era de propriedade da empresa e montar uma loja de acessórios para motocicletas. Essa foi a primeira expansão do grupo, que apresentou resultados animadores.

Em 2011, viu-se a necessidade de ampliar ainda mais a capacidade de atendimento da empresa e foi fundada a primeira filial do grupo. Prestando os mesmos serviços, porém sendo apresentada sob uma nova marca, não obteve o sucesso esperado nos primeiros anos de operação. Porém, hoje esta empresa é administrada pelos herdeiros do atual proprietário, ou seja, a terceira geração, que é o foco deste estudo, e apresenta resultados significativamente melhores.

Paralelamente à fundação da primeira filial ocorreu a compra de um posto de combustíveis da região, que também contava com espaço para serviços automotivos e comércio de peças, assim como nas outras empresas. Nesse

local, por sua vez, foi construído um prédio com espaço para quatro lojas e quatro salas comerciais. Em 2014, o grupo fundou uma nova empresa, um centro automotivo para veículos pesados, realizando comércio de peças e serviços para esta linha de veículos. Vale ressaltar que o atual proprietário da empresa, neste momento, contava com participação societária em mais uma empresa em seu portfólio, uma distribuidora de lubrificantes responsável pela distribuição em todo o estado do Rio de Janeiro.

O Grupo BM, então, se tornava robusto e atingia números extremamente expressivos em termos de faturamento. Nesse momento, constituído por seis empresas, mais de 70 funcionários e faturamento anual de mais de R\$25 milhões, tudo indicava um futuro extremamente próspero para o grupo. Porém, para construir todo esse patrimônio, o grupo precisou se endividar e decisões equivocadas foram tomadas, o que fez com que a partir de 2016 houvesse a necessidade de negociar três das cinco empresas do grupo, além de encerrar a loja de acessórios para motocicletas, por indisponibilidade para administrar o negócio, segundo o próprio dono da empresa.

Um fato extremamente relevante a ser citado neste estudo, e que evidencia o verdadeiro tema do caso, é que, além do proprietário da empresa não possuir formação superior e não ter frequentado nenhum tipo de curso que o preparasse para assumir sua função no grupo, toda sua equipe administrativa era extremamente amadora e não possuía o devido conhecimento para orientar e auxiliar o tomador de decisões da empresa. Dessa forma, o pouco conhecimento teórico que o mesmo possuía para estar à frente de um negócio de tamanha magnitude, e a não identificação de que necessitava de uma equipe qualificada ao seu lado, acabaram contribuindo negativamente para o grupo.

Hoje, com duas unidades e 24 funcionários, o grupo ainda atende mais de 40 mil carros por ano, se mantendo como referência na região onde atua. O faturamento anual, por sua vez, atinge valores próximos a R\$13 milhões. Porém, a equipe administrativa ainda se mantém muito precária, contando com apenas cinco funcionários sem formação acadêmica, além do proprietário.

Como citado anteriormente, hoje uma das unidades é administrada pelos herdeiros do proprietário da empresa. Os dois sucessores, um homem de 22 anos e uma mulher de 23 anos, são recém-formados em administração de empresas e apesar de os mesmos já trabalharem na empresa há mais de três anos, assumiram há apenas sete meses o controle administrativo da mesma.

Após a passagem do bastão, que, segundo os herdeiros, ainda não foi definitivamente concluída, a empresa passou a apresentar resultados muito

superiores aos que a empresa historicamente apresentava, fato que evidencia a importância da profissionalização das empresas. Nas próximas seções será apresentado como ocorreu o processo de sucessão nessa empresa, quais eram os resultados antes da posse dos herdeiros e quais foram os resultados obtidos após esse processo.

#### **4.2. Processo de sucessão**

Aos 14 anos, o jovem herdeiro da terceira geração do Grupo BM foi inserido no negócio como vendedor da loja de acessórios para motocicletas. Aos sábados, quando o mesmo possuía disponibilidade, devido a suas obrigações escolares, a loja era destino certo. De acordo com seu pai, era uma boa oportunidade para que ele começasse a aprender a como lidar com o público, como negociar e conhecer mais os produtos da empresa. Tal experiência se tornou rotina e, até mesmo na época de férias escolares, o rapaz deveria comparecer ao trabalho durante toda a semana.

Após o encerramento desta empresa, que se deu antes da venda das outras empresas do grupo citadas no tópico anterior, o sucessor foi transferido para uma das filiais do grupo. Ainda como vendedor e trabalhando apenas aos finais de semana, agora tinha a missão de aprender a fundo sobre os produtos e serviços da empresa de seu pai, além de absorver os valores da mesma, que eram muito respeitados na região. A grande maioria dos clientes respeitava a companhia, considerando que ali recebiam serviços de grande qualidade, com alta confiabilidade e transparência, e o jovem rapaz sabia que não poderia deixar essa imagem de lado.

Poucos anos depois, após ingressar na faculdade de administração, onde sua irmã já cursava o mesmo curso, sua flexibilidade de horários aumentou, e então pôde se dedicar mais a empresa. Agora, a presença dele era exigida sempre que possível. Nesse momento, possuindo novos conhecimentos absorvidos durante a faculdade, o jovem assumiu novos papéis dentro da empresa. Sua posição era tão importante quanto a de um gerente, e suas tarefas se dividiam entre comandar a equipe, controlar e organizar estoque, manter a boa ambientação das instalações da empresa, realizar atendimento e vendas e até mesmo abrir e fechar a loja. Suas responsabilidades aumentaram significativamente, assim como a cobrança por parte de seu pai.

Pouco tempo depois, a sucessora, mais velha e mais avançada na faculdade, também decidiu apoiar os negócios do pai. No ano de 2015, quando a

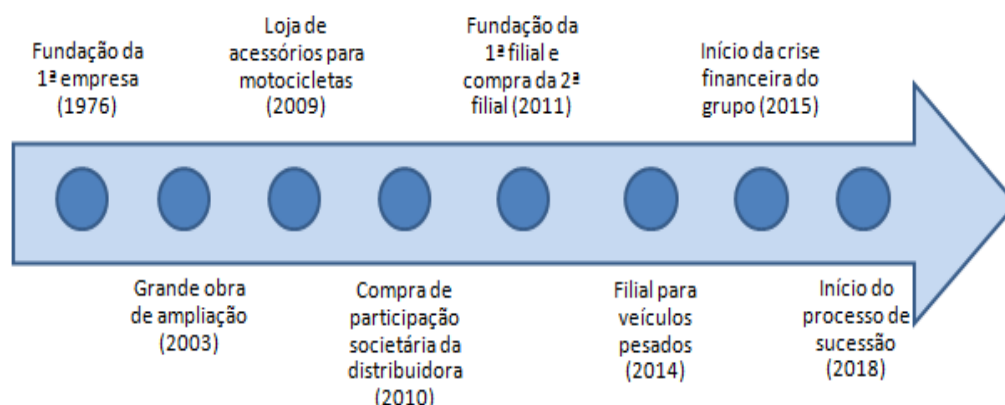


situação financeira do grupo apresentava um cenário crítico, ela se prontificou em auxiliar o departamento administrativo a organizar as finanças e redigir relatórios que de certa forma orientassem seu pai na tomada de decisões financeiras. As orientações, segundo a mesma relatou na entrevista, não tiveram tanta relevância para seu pai, que acreditava que suas decisões, tomadas com pouco embasamento teórico e profissional, seriam as melhores naquele momento. Tal situação desmotivou bastante a jovem, que após poucos meses de trabalho, decidiu não participar mais dos negócios. Seu irmão, por outro lado, via-se na obrigação de ajudar e estar presente, muitas vezes por cobranças excessivas do pai, e permaneceu atuando na empresa, mesmo que com pouquíssima autonomia para tomar decisões administrativas.

O ano de 2018 foi crucial para a empresa e para este presente estudo. Durante este ano, três das cinco empresas remanescentes no grupo foram negociadas. O grupo viu-se em extrema necessidade de capitalização para pagar suas dívidas e a decisão foi inevitável. Porém, pouco antes da decisão de se desfazer destes negócios, o empresário, dono de tantas empresas e tantas responsabilidades, via-se sozinho e considerava que era incapaz de gerir tantos negócios simultaneamente. Paralelamente, seu filho encontrava-se em situação de grande insatisfação com suas atividades na filial. Segundo ele, não o agradava verificar tantos erros administrativos sendo executados no negócio e não poder intervir, pois não tinha autonomia para tal.

Em março desse mesmo ano, o jovem solicitou uma reunião com seu pai e questionou sobre a possibilidade de assumir administrativamente a empresa em que já trabalhava há três anos, para, além de aliviar o pai de suas responsabilidades, conseguir aplicar na prática seus conhecimentos e fazer o negócio prosperar. Durante esta reunião, foi exigida autonomia para decisões de pessoal, financeiras, comercial e marketing. Um voto de confiança foi dado, e nesse momento o herdeiro assumiu o controle de uma das empresas do grupo. De imediato, sua primeira atitude foi convidar sua irmã a integrar a equipe administrativa, assumindo tanta responsabilidade quanto ele de administrar da melhor forma a empresa. Sem a intervenção do pai nas decisões, ambos julgavam que seria muito mais facilitada a condução do negócio.

**Figura 1 - Linha do tempo Grupo BM**



Fonte: Dados fornecidos pelos entrevistados

Dessa forma, o rapaz assumiu as áreas financeira e de pessoal, enquanto sua irmã assumiu as áreas de marketing e comercial. Nesse momento, a empresa apresentava receita média de aproximadamente R\$95 mil e lucro próximo a R\$10 mil. A empresa atendia cerca de 470 carros durante um mês, levando em conta que possuía um ponto de excelente acesso, visto que era praticamente obrigatória a passagem dos veículos pela frente da loja para acessar a região. O ticket médio atingia valores próximos a R\$202,00.

Em relação à equipe, os irmãos consideravam que ali havia um clima de conflito entre os vendedores e os mecânicos, e que era necessária uma intervenção para resolver tais conflitos. Além disso, haviam funcionários que, de acordo com eles, não estavam aptos a estar trabalhando na empresa, e deveriam ser desligados, para que pudessem contratar novos funcionários que estivessem de acordo com o que consideravam um padrão de excelência para o negócio. Outro fato importante é que havia uma grande rotatividade de funcionários nessa empresa e o índice de turnover anual atingia cerca de 25%, o que trazia consequências ruins para a empresa, como falta de motivação dos funcionários, como foi relatado nas entrevistas, e custos excessivos com demissão e contratação.

*"Toda hora via alguém se desligando da empresa e tinha receio de que o próximo a ser demitido fosse eu. Isso gerava um clima de apreensão dentro da empresa e por mais que estivéssemos fazendo nosso trabalho da forma correta, sabíamos que qualquer erro poderia ser motivo para perder o emprego".*  
(Funcionário 1)

O estoque da empresa, apesar de organizado, não era inventariado, o que abria brechas para possíveis furtos e extravios de mercadorias. Além disso, verificou-se um excesso na quantidade e variedade de produtos, o que também acabava por dificultar a armazenagem dos mesmos. As compras de mercadoria, por sua vez, eram realizadas pelo gerente de compras da empresa matriz, que apenas transferia os produtos para a filial em questão mediante solicitação feita pela gerente operacional. O profissional, por sua vez, também era responsável por definir o preço de venda dos produtos, seguindo orientação do proprietário da empresa.

Por todos esses fatores, pode-se observar que a missão dos herdeiros era delicada e exigiria experiência e cautela nas tomadas de decisão. Era necessário reestruturar o negócio e reverter o cenário conflituoso e instável que vigorava naquele momento.

#### **4.3. Ações e resultados**

Uma das primeiras medidas adotadas pelos novos gestores foi elaborar os demonstrativos financeiros da empresa, pois não havia sido feito nos últimos anos devido a falta de profissionais capacitados. Com os resultados em mãos, notaram gastos excessivos e iniciaram uma redução de custos gerais. Foram renegociados os contratos de telefonia, aluguel e cartões, além de contratos de prestação de serviço de coleta de resíduos. Além disso, definiram novas regras no ambiente de trabalho para redução do consumo de água e energia elétrica. Ao todo, essas ações representaram uma economia média de R\$4.300,00 mensais.

A empresa, por ser registrada como filial, assumia o mesmo regime tributário que a empresa matriz, o lucro presumido. Dessa forma, a alíquota de impostos era de aproximadamente 16%, o que era extremamente prejudicial à empresa, além de outros gastos referentes ao regime em questão. O herdeiro, que já havia fundado uma empresa de tecnologia, conhecia os regimes tributários e analisou a situação da empresa junto a empresa de contabilidade que prestava serviços ao Grupo BM e decidiu por desvincular a filial da matriz, fato que não trazia quaisquer benefícios para a empresa e não permitia tributação diferenciada, e ser tributado pelo Simples Nacional. Tal decisão resultou em economias significativas para a empresa, atingindo valores acima de R\$5.000,00 mensais.

Após as análises financeiras, notou-se também um excessivo volume de compras, que representavam naquele momento cerca de 50% do faturamento da empresa, assumindo valores médios próximos a R\$40.000,00. Com o objetivo de reduzir não só o volume, de compras mas também buscar melhores oportunidades para a empresa, a herdeira, responsável pela área comercial, iniciou uma série de negociações com fornecedores, que antes eram feitas pelo gerente de compras da empresa matriz, além de aplicar os ensinamentos de logística empresarial aprendidos durante a faculdade para determinar os volumes de estoque ideais para cada produto vendido pela empresa. Como resultado, hoje a empresa gasta em média R\$27.000,00 em mercadorias por mês, representando uma redução de 32% do valor. As economias como um todo, considerando as questões tributárias, operacionais e comerciais, desde a posse dos herdeiros, atingiram valores médios mensais de 22 mil reais.

Outro ponto crítico e que foi centro das atenções nos primeiros meses de trabalho dos herdeiros foi o estoque da empresa. Como citado anteriormente, havia uma quantidade e variedade de produtos excessiva, além de não serem inventariados. Identificados esses problemas, os irmãos realizaram o inventário de todo o estoque, que resultou em uma quantidade total de mais de 10 mil produtos. Após isso, foram feitas análises sobre os produtos com menor giro e foram feitas promoções e liquidações para diminuir o volume de mercadoria presente no estoque e evitar perdas por vencimento dos mesmos. Tomadas tais medidas, o volume de estoque foi reduzido para 6 mil produtos, o que é considerado pelos novos gestores como suficiente para manter a organização, o controle e garantir as vendas.

No âmbito da gestão de pessoas, os administradores reconheceram que havia a necessidade de demitir dois dos cinco funcionários da empresa, pois haviam identificado que estes não eram profissionais qualificados para trabalhar na organização. Ambos apresentavam condutas antiéticas, eram responsáveis por geração de conflitos e não apresentavam produtividade satisfatória. Os profissionais, uma operadora de caixa e um mecânico, foram desligados da empresa e havia então a necessidade de contratar novos colaboradores.

A gerente operacional da empresa, que também atuava como consultora de vendas, manteve-se como gerente, mas foi alocada também para a posição de caixa e o cargo de consultor estava vago. Dessa forma, a empresa necessitava de um novo consultor e um novo mecânico, e os gestores iniciaram um processo seletivo de acordo com as práticas mais indicadas aprendidas

durante o curso de administração em busca destes profissionais, e em pouco tempo haviam os selecionado.

Como estratégia de motivação, na empresa havia um programa de remuneração variável para o consultor de vendas e para os mecânicos. De acordo com o jovem herdeiro, tal programa não era eficaz e representava um custo-benefício ruim para a empresa. Ele, todavia, não defendia a extinção do programa, mas sim uma reformulação.

Ao invés de comissão sobre vendas, adotou um plano de metas e recompensas. Agora, o consultor e os mecânicos deveriam dedicar-se com afinco durante todo o mês para atingir suas metas e receber suas premiações, que eram bastante atrativas. Logo no primeiro mês, percebeu-se uma maior dedicação dos funcionários, assim como nos meses seguintes. De acordo com o gestor, não havia necessidade de fornecer treinamento de vendas para sua equipe, pois os índices de produtividade já estavam dentro de suas expectativas.

Apesar da empresa não possuir indicadores de motivação, de acordo com o que os próprios funcionários da empresa mencionaram durante a entrevista, toda a equipe se sente mais motivada a trabalhar atualmente. Eles relatam que a gestão mais participativa dos administradores, a remuneração variável, o clima organizacional e as boas condições de trabalho são os principais fatores para se sentirem motivados. Os únicos funcionários que deixaram a empresa foram os demitidos no início da gestão, e no período de sete meses de administração dos herdeiros, nenhum outro desligamento foi realizado.

*"A chegada deles nos deixou muito mais confortáveis, mesmo sabendo que agora os patrões estariam mais próximos de nós. Muita coisa mudou, mas está muito melhor de trabalhar agora, temos mais ferramentas, temos mais motivação e eles participam muito do nosso trabalho também. Sempre estão na parte de produção verificando se o trabalho está sendo feito da forma correta e dando apoio quando fazemos errado." (Funcionário 2)*

Na área de marketing, o investimento e a atuação da empresa eram muito baixos. Cerca de quinhentos reais mensais estavam disponíveis para ser utilizado na elaboração de ações de marketing, fato que dificultava o sucesso das campanhas, pelo baixo alcance que as mesmas tinham devido ao valor aportado. A herdeira, que durante seu curso de administração deu maior ênfase à área de marketing, tinha o desafio de aumentar a visibilidade da empresa e trazer novos clientes, mas dessa vez com orçamento um pouco maior. Apesar da liberdade para tomar as decisões de marketing, a administradora busca manter um volume de gastos baixo, para não sobrecarregar as finanças da

empresa, e apesar disso, a empresa vem se mostrando muito mais atuante nessa área.

Uma das soluções foi apostar nas mídias sociais como foco do mix de marketing da empresa. Foi rescindido o contrato com a antiga empresa que prestava serviços de gestão de mídias sociais e contratou-se outra, que apresentava resultados melhores para seus clientes, e isso de fato aumentou a interação do público com as páginas da empresa. Além disso, em todos os meses em que esteve a frente da empresa, ocorreram eventos de comédia na região e a gestora interpretou como uma boa oportunidade de exposição da marca, que estaria presente nos materiais de divulgação do show, como outdoors, banners, panfletos e também no próprio local do evento.

A comunicação no ponto de venda também foi um dos pontos chave da reestruturação do marketing da empresa. Além da criação e sinalização de promoções, foi aplicado um programa de fidelidade para os clientes, que premiava com produtos e serviços os que retornassem a empresa pelo menos duas vezes. Segundo os gestores, esse era um dos pedidos mais frequentes dos clientes mais assíduos: “Venho aqui há 3 anos e não ganho nem um brinde!”. Após a aplicação do programa, que conta com um medidor de satisfação dos clientes, tais reclamações se extinguiram, e as avaliações da empresa são em grande maioria das vezes positiva.

Aplicados os conceitos da administração nas tomadas de decisão comerciais, financeiras, de marketing e gestão de pessoas, os novos gestores trouxeram resultados impressionantes para a empresa. Um detalhe importante a ser citado é que, coincidentemente, poucos dias antes dos herdeiros assumirem a empresa, um dos viadutos de acesso à região em que estava situada a empresa foi fechado para manutenção. Dessa forma, o fluxo de carros que transitava em frente à empresa diminuiu consideravelmente, e tornando o ponto, que antes era excelente, um ponto de difícil acesso. Com isso, o atendimento na empresa caiu de 470 para 380 carros por mês, apesar dos esforços de marketing para evitar a queda. Todavia, o ticket médio cresceu de R\$202,00 para R\$231,00, o que gera uma receita média de R\$90.000,00. Apesar do faturamento menor, devido a todas as decisões tomadas durante a gestão, o lucro da empresa triplicou, passando de R\$10.000,00 para R\$30.000,00.

Com isso, fica evidenciada a importância da profissionalização de qualquer tipo de empresa. Seja de grande, médio ou pequeno porte, familiar ou não, é importante possuir não só na equipe administrativa, mas também como tomador de decisão, pessoas capacitadas, com profundo conhecimento teórico,

proatividade e liberdade para aplicar os conceitos da administração de empresas. Esse é apenas um exemplo de como dois jovens recém formados aumentaram os índices de produtividade, satisfação, lucratividade e reconhecimento em uma empresa que já está no mercado há sete anos e historicamente ainda não havia atingido tal patamar.

## 5 Discussão

Conforme relatado nos capítulos anteriores, o grupo passou por uma série de problemas de gestão. O presente capítulo tem o intuito de elencar quais foram esses problemas e apresentar um breve embasamento que sustente as soluções propostas pelos herdeiros, de acordo com as teorias contemporâneas da administração de empresas.

### 5.1. Os problemas e as soluções

Os problemas identificados e enfrentados pelo grupo antes da participação efetiva dos herdeiros foram a falta de planejamento financeiro, que resultou em endividamento excessivo, o fato de o tomador de decisões não delegar as decisões e não possuir uma equipe administrativa profissional ao seu lado e a cobrança excessiva e exigência do pai pela presença do filho no negócio, fato que dificultava a adaptação do herdeiro, como o mesmo relatou:

*"Aos 14 anos eu não queria estar trabalhando aos finais de semana e durante minhas férias. Enquanto todos os meus amigos estavam curtindo, eu estava sendo obrigado a estar presente nos negócios do meu pai, e isso acabava até por afetar meu rendimento, pois não queria estar ali, e isso se estendeu até meus 20 anos, mas eu evitava confrontá-lo para não criar um problema dentro de casa". (Herdeiro)*

Como dito por Vidigal (2000), espera-se que os sucessores sigam os caminhos e os passos do progenitor e assumam seu lugar, porém, como defendido por Bernhoeft (1995), conforme citado no segundo capítulo deste trabalho, deve ser feita a busca pelo sucessor que realmente esteja disposto a assumir a empresa e que o mesmo tenha liberdade para seguir seus próprios anseios profissionais, sem sentir-se obrigado a assumir o papel de sucessor. Além disso, segundo Cohn (1991), o mesmo deve se dedicar a família e a hobbies, a fim de aliviar a pressão existente sobre o novo executivo.

Dessa forma, notamos que o processo de sucessão, neste caso, ocorreu de forma equivocada e forçada, dificultando a adaptação do herdeiro ao ambiente de trabalho, o que gerava insatisfação de ambos os lados e acabava por refletir em seu relacionamento familiar. O herdeiro deveria ter sido



introduzido de forma gradativa, sem que fosse contra sua vontade, a fim de manter sua relação com a família, amigos, seus hobbies e pudesse se dedicar produtivamente ao trabalho para que no momento em que estivesse pronto para assumir a empresa, não houvesse desconfiança ou algum conflito com seu pai.

Após o processo de sucessão, no qual os herdeiros assumiram o controle de uma das filiais, diversos problemas puderam ser identificados e tiveram as devidas soluções determinadas pelos herdeiros, sendo eles:

1. Conflitos e alto índice de *turnover*
2. Precário controle de compras e estoque
3. Custos excessivos
4. Políticas de motivação falhas
5. Baixo investimento em marketing

Conflito, de acordo com Robbins (2010, p. 437), é "um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante" e é um sinal de que alguma coisa não está funcionando dentro do grupo. Ainda segundo Robbins (2010, p. 439), "os conflitos no local de trabalho não são produtivos, visto que tomam o tempo que deveria ser dedicado às tarefas ou à interação com os clientes [...] ". Os conflitos existentes entre os funcionários acabavam por causar um ambiente conturbado e desmotivador na empresa, o que motivava alguns funcionários a se desligarem, trazendo custos inesperados e impedindo a manutenção de uma equipe sólida e unida.

No caso, os herdeiros optaram por demitir os funcionários causadores de conflitos, pois os mesmos já apresentavam condutas que estavam em desacordo com os valores da empresa. Dessa forma, a origem do conflito foi extinta, e restou aos administradores impedir que novos conflitos surgissem. Para isso, executaram um processo seletivo que tinha como objetivo montar uma nova equipe que pudesse trabalhar de forma harmoniosa. A solução, apesar de ter trazido custos de demissão e contratação para a empresa, de fato resolveu o problema, mostrando a capacidade dos gestores em gerenciar os conflitos e a harmonia no ambiente de trabalho.

Em relação ao processo de compras, os responsáveis devem considerar os impactos na área comercial e no negócio em geral, pois os custos do produto e de armazenagem refletem no preço de venda dos produtos. Controle precário de compras e estoque não só reflete em custos excessivos, mas também no

resultado das vendas. De fato era necessário um profissional para administrar essa área da empresa, a fim de evitar o acúmulo excessivo de produtos e negociar diretamente com fornecedores para obter as melhores condições para a empresa. Os herdeiros, nessa situação, reconheceram isto e implementaram novos processos que reduziram significativamente os custos da empresa e aumentaram a capacidade de controle.

No momento em que os sucessores assumiram, reconheceram que além de reduzir os custos variáveis, também era necessário uma redução de custos fixos. A falta de controle foi a principal causadora desse desequilíbrio de custos. Segundo Robbins (2010, p.3), controle é o "processo de monitoramento das atividades da organização para garantir que estejam sendo realizadas como o planejado e a correção de quaisquer desvios significativos.". Os herdeiros, além de identificar os desvios que estavam ocorrendo na empresa e que geravam custos elevados, tomaram as devidas providências para evitar a manutenção de tais desvios e aplicaram seus conhecimentos para criar mecanismos de controle nas áreas que consideravam mais importantes naquele momento. O controle, como defende Robbins (2010), é uma das quatro funções dos administradores, junto com planejamento, organização e direção. E apenas aplicando uma função básica da administração, agora, caso exista algum desvio, os gestores podem detectar e resolver com maior rapidez, evitando prejuízos operacionais e financeiros para a empresa.

De acordo com Robbins (2010), remuneração não é o fator principal de satisfação no trabalho, mas continua sendo um importante fator de motivação. Ainda segundo o autor, remuneração variável é quando uma parte da remuneração do empregado é baseada em alguma medida de desempenho definida pela empresa. No caso da empresa estudada, a remuneração variável era definida através de comissão sobre vendas, ou seja, os funcionários ganhavam uma porcentagem do valor de cada venda executada.

O herdeiro, ao assumir, identificou que eram pagos valores altos e mesmo assim não era obtido o resultado esperado nessa política de motivação. Com isso, ele mudou o sistema para um plano de metas, ou seja, os empregados só recebiam as recompensas caso atingissem as metas estabelecidas, caso contrário, não recebiam qualquer valor. A principal vantagem desse plano, e que Robbins (2010) também defende, é que os funcionários que obtêm melhor desempenho, são melhor recompensados. Isso criou um ambiente competitivo saudável dentro da empresa, no qual os funcionários se dedicavam exaustivamente para atingir as metas e serem premiados.

O marketing, que é definido como "a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais" (Kotler & Keller, 2006, p.4), era muito pouco trabalhado na empresa antes da entrada dos herdeiros. Havia um baixo investimento em marketing e comunicação com o público consumidor era ineficaz. A solução foi simplesmente aumentar o investimento para aumentar a presença da marca da empresa nas mídias e amplificar a capacidade de comunicação da empresa e conversão em vendas. Medidas básicas como comunicação no ponto de venda, patrocínios, programas de fidelidade, exposição em redes sociais são alguns exemplos das medidas tomadas e que trouxeram retorno para a empresa. Como é possível observar, os herdeiros apostaram em ações de baixo custo para preservar a saúde financeira da empresa e mesmo assim tiveram sucesso, o que mostra a competência dos mesmos para gerenciar essa área da empresa.

## 6 Conclusão

Esse estudo teve como objetivo demonstrar o processo de profissionalização causado pela transferência do comando de uma pequena empresa do setor automotivo e suas consequências. Através do estudo, foram identificados diversos desafios enfrentados pela empresa tanto no processo de sucessão quanto no processo de mudanças aplicado pelos novos gestores. Enquanto o sucedido era relutante e não possuía total confiança em seus herdeiros para administrar um de seus negócios, os sucessores enfrentaram além da pressão do pai, diversos problemas que deveriam ser resolvidos no negócio. O resultado foi uma demonstração de profissionalismo dos herdeiros, resolvendo diversos problemas presentes no negócio e demonstrando ao pai a capacidade que os mesmos têm de administrar o negócio.

O presente estudo, por sua vez, teve como limitações a omissão de informações de cunho confidencial, que dificultaram o aprofundamento das análises, inclusive durante as entrevistas com os funcionários, que negaram-se a responder algumas perguntas.

Como resultado deste trabalho, pode-se concluir que as empresas familiares enfrentam grandes desafios, e muitas ainda terão de enfrentá-los. Dessa forma, é indicado que as empresas que estejam vivenciando um processo de sucessão, ou que virão a vivenciar, passem por processos de conhecimento e reflexão sobre sucessão e busquem mecanismos para solução de problemas advindos deste delicado processo.

É essencial que os herdeiros tenham liberdade para seguir seus anseios profissionais, assim como manter um equilíbrio entre as atividades pessoais e do trabalho, a fim de não se criar um ambiente de pressão, que causem desmotivação entre as partes envolvidas. Por outro lado, é de grande importância que os sucessores sejam gradativamente inseridos no negócio e preparados para assumir papéis de grande responsabilidade dentro da organização.

## 7 Referências Bibliográficas

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de caso em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, v.6, n.1, jan/mar, 2013.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. **Manual de sobrevivência para sócios herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

DE VRIES, M. F. R. K. The dark side of CEO: sucession. **Harvard Business Review**, v.66, n.1, p.56-60, 1988.

DE VRIES, M. F. R. K. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. **Organizational Dynamics**, v.21, n.3, p.59-71. 1993.

FLETCHER, D. A network perspective of cultural organising and professional management in the small family business. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.9, n.4, p.400-415, 2002.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Encontro de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, 2000.

GEHLEN, M. V. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artecola S/A**. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GERSICK, K; DAVIS, J; HAMPTON, M.; LANSEBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOFFEE, R. Understanding family businesses: issues for further research. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v.2, n.1, 1996 p. 36-48.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo - RS: UPF, 2000.

LEE, J. Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. **Family Business Review**, v.19, n.3, 2006.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. **EnANPAD**. Belo Horizonte, 1991.

LEONE, N. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

MORAIS, R. C. Save the Family Business. **Forbes**, v. 183, n. 10, 2009.

PADULA, A. D. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. Porto Alegre, RS: SEBRAE/RS, 1998.

PETRY, L. I., NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.20, n.49, p.109-125, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - **Empresas familiares**. Site disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em: 23 de julho de 2018.

SMITH, M. "Real" managerial differences between family and non-family firms. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.13, n.5, p.278-295, 2007.

STAVISKI, N. Quando a divisão faz a força. **Exame**, São Paulo: Abril, v.22, n.24, p.24-25, 28 nov. 1990.

STAVROU, E. Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. **Journal of small business management**, v.37, n.43, 1999.

VIDIGAL, A. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **RAUSP**, v.35, n.2, abril/junho, 2000.

VIEIRA, M. M. F. V. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.