

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES**

### **FAMILY ORGANIZATIONS: SUCCESSFUL PROCESS IN FAMILY COMPANIES**

Maria Alice da Costa Carvalho, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, Brasil,  
mariaalice.f@hotmail.com

Eliezer Carneiro de Oliveira, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, Brasil,  
oliveira.eliezer@gmail.com

Sebastião Daniel Guarino de Oliveira, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, Brasil,  
sebastiaodaniel@hotmail.com

Maria Helena da Silva Rabelo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, Brasil,  
mhrabelo@fasf.edu.br

Wesley Mendes Oliveira, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, Brasil,  
wesley.mendesadm@hotmail.com

#### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi analisar a postura dos sucedidos e sucessores, diante do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região Centro-oeste do Estado de Minas Gerais, em 2018. A metodologia adotada compreende uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e um estudo de caso, no qual realizou-se uma entrevista com três sucedidos e três sucessores das empresas estudadas. Tratados e analisados os dados, chegou-se aos resultados: os sucessores começaram a desempenhar uma função na empresa quando crianças; os desafios percebidos foram: adequação financeira, choque de gerações, posturas diferentes entre sucedidos e sucessores; as vantagens da sucessão familiar: manter a tradição, dar continuidade e ter um ente querido assumindo a empresa; as desvantagens foram: os desentendimentos na família, posição adquirida por ser herdeiro e não por competência. Já as vantagens da sucessão profissional foram: novos métodos e realidades diferentes, visão de um profissional de fora da família; as desvantagens: choque de opiniões, possível acomodamento por parte de familiares e desprofissionalização. Conclui-se: as posturas dos sucedidos foram de resistência à passagem da gestão, mesmo tendo preparado os sucessores. Esses, além de preparados, tinham conhecimento de suas respectivas empresas e agiram com motivação para evitar o declínio dessas.

**Palavras-Chave:** Empresas familiares; Sucessão; Processo sucessório; Sucessores; Sucédidos.

#### **Abstract**

This paper aimed to analyze the attitude of predecessors and successors during a succession process of three family businesses located in a city in the Alto São Francisco region, in the State of Minas Gerais, in 2018. The methodology used comprehends an exploratory, descriptive and qualitative research, as well as a case study, in which an interview was conducted with three predecessors and successors from the studied companies. With the data processed and analyzed, the following results were found: the successors started playing a role in the company in their childhood; the challenges in the succession process were: financial suitability, generation gap, different attitudes among predecessors and successors; the disadvantages were: family conflicts, position acquired for being an inheritor, not by competence. The advantages of the professional succession were: new methods and different realities, insight from a professional outside the family; the disadvantages were: the shock of opinion, the possible accommodation on the part of the family members and a deprofessionalization. Conclusion: the predecessors had an attitude of resistance during the transition, even when they had trained their

successors. These, in addition to being prepared, had knowledge about their businesses, and acted with motivation to prevent their decline.

**Keywords:** Family Businesses; Succession; Succession Process; Successors; Predecessors.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedor começa seu negócio muitas vezes a partir de um sonho, de uma necessidade ou de uma oportunidade, transformando-os em realidade, através de força de vontade e paixão pelo que faz. Quem empreende objetiva construir algo que possa melhorar a vida das pessoas, de preferência com soluções criativas, inovadoras e sustentáveis. A consequência maior da atividade empreendedora leva à geração de valor, riqueza e à transformação do ambiente que se vive (Dornelas, 2014).

E nesse contexto se inserem as empresas familiares, pois elas são empresas formadas e fundadas por integrantes de uma ou mais famílias, que fazem a gestão da empresa e possuem a preocupação de manter a continuidade das mesmas.

No âmbito organizacional, as empresas familiares ocupam posição de destaque na economia nacional e na geração de emprego. Todavia, esses poderiam ser ainda maiores se não fossem os desafios enfrentados por essas empresas durante o processo de passagem de gestão da empresa entre sucessores e sucedidos.

Os desafios surgem com o desenvolvimento do próprio negócio e com o relacionamento entre fatores internos e externos. Ao se iniciar um negócio, a vontade é que ele cresça e se estabeleça cada vez mais e passe para as gerações futuras, mas no caso das empresas familiares estes desafios se intensificam devido a todas as interfaces particulares que as envolvem, em decorrência das características próprias de cada família.

Considerando esse cenário, os fundadores de empresas familiares são empreendedores que descobrem oportunidades, superam desafios e possuem coragem para desenvolver negócios capazes de suprir recursos para as necessidades familiares.

Diante disso, o trabalho aborda sobre a seguinte questão-problema: qual foi a postura dos sucedidos e dos sucessores acerca do processo sucessório nas empresas familiares?

Para responder à questão de investigação, o objetivo geral do estudo visou analisar a postura dos sucedidos e dos sucessores acerca do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região Centro-Oeste do Estado de Minas Gerais, no ano 2018. Já os objetivos específicos foram delineados em três: (i) descrever o processo de sucessão dentro das empresas; (ii) identificar os desafios enfrentados no processo sucessório; (iii) averiguar as vantagens e as desvantagens do processo sucessório, tanto familiar quanto profissional.

Para tal, a base teórico-metodológica utilizada consistiu em uma abordagem qualitativa, realizada através de pesquisa exploratória e descritiva, específica a um estudo de caso. A base teórico-conceitual foi apoiada nos estudos de Longenecker, Moore, Petty e Palich (2011), sobre características de empresas familiares; Oliveira (2010) e PWC (2016 a) sobre os desafios, as vantagens e desvantagens do processo de sucessão nas empresas familiares.

Este artigo está estruturado em seis partes, que são: a parte 1, trata desta Introdução; a parte 2 compreende o Referencial Teórico, a base conceitual; a parte 3 trata da Metodologia, com a exposição da classificação e dos métodos de pesquisa; a parte 4 trata dos Resultados e Discussão, onde são apresentados os resultados e realizadas as discussões oportunas, e a parte 5 trata da Conclusão, com a apresentação das considerações finais, seguida da lista de referências bibliográficas utilizadas neste artigo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Dornelas (2017), “Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”.

O mesmo autor afirma que empreender é a realização máxima dos sonhadores que desejam ver seus sonhos consolidados. Tem aqueles que empreendem por meio do próprio negócio; outros, em grandes empresas. Há aqueles que empreendem coletivamente, outros, sozinhos, e há ainda os que participam de organizações não governamentais. Empreender está associado com o fazer acontecer, em várias fases da vida do ser humano (Dornelas, 2014).

Desta forma, de acordo com Morais (2013), quando se fala na prática do empreendedorismo, a ideia que se tem é a do empreendedor clássico, geralmente aqueles indivíduos que têm uma grande ideia ou aproveita uma oportunidade para iniciar um negócio de sucesso, tornando-se muitas vezes empresários.

Conforme Dornelas (2016, p. 7), “Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, reverenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

Já Patrício e Cândido (2016) consideram que empreendedor é toda pessoa com uma atitude proativa, com visão inovadora do mercado e que sugere soluções criativas ao meio produtivo em que está inserido. Concomitantemente, possui um poder de realização e efetivação de ideias acima da média das demais pessoas, aliando o trabalho de terceiros para realização de uma oportunidade de negócios. É aquele que confia em um sonho e trabalha com sua força, e a de terceiros, para realizá-lo e como resultado, traz benefícios a todos os envolvidos no projeto.

Por sua vez Longenecker et al. (2011, p. 7) dizem que “empreendedores são indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades”.

De acordo com Tajra (2014), a postura empreendedora seja do empresário ou do colaborador e/ou funcionário, é a principal responsável pelo desenvolvimento e pela melhoria das empresas. A falta dessa postura, os negócios tendem a se acomodar ou até mesmo ter encolhido sua participação no mercado.

Tajra (2014) apresenta a importância e a incorporação do empreendedorismo na sociedade, a partir do fluxo, conforme ilustrado na **Figura 1**.

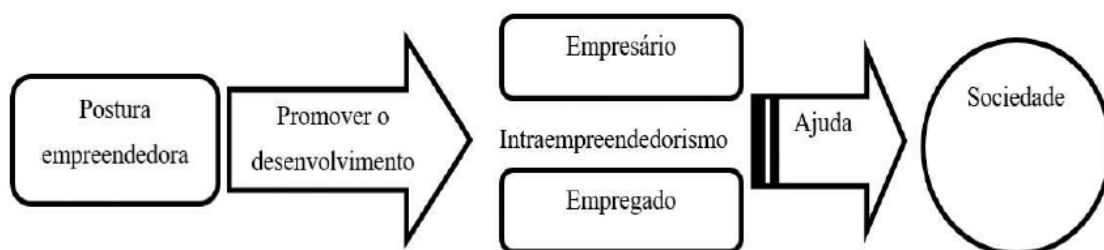


Figura 1 – Fluxo do empreendedorismo na sociedade.

Fonte: Tajra (2014, p. 3).

De acordo com Morais (2013), qualquer indivíduo mesmo como funcionário ou colaborador de qualquer empresa, pode e deve desenvolver comportamentos empreendedores. E este fenômeno é chamado de ‘intraempreendedorismo’, ou seja, o indivíduo que atua como vetor

de mudanças em seu ambiente de trabalho, através da realização de seus sonhos, seus projetos e suas metas, conforme os interesses da organização.

Marques (2016) cita que um levantamento feito pelo grupo britânico *Approved Index*, mostra que o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. O país está na terceira posição no ranking dos países que mais empreendem no planeta, ficando atrás somente da Uganda e da Tailândia.

Esta seção abordou conceitos sobre empreendedorismo. Segundo Dornelas (2017), empreendedorismo significa buscar novas oportunidades; é a iniciativa de realizar novos negócios procurando sempre a inovação e a formação de valor. Conforme descrito por Moraes (2013), empreendedor é qualquer pessoa que pode e deve buscar desenvolver melhorias no seu ambiente de trabalho, visando fazer transformações, que venham satisfazer a si mesmo e também aos interesses da empresa.

## **2.1 Empresas familiares**

Longeneck et al. (2011, p. 82) definem empresa familiar como “uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. A natureza e a extensão do envolvimento dos membros da família variam”.

Já Ribeiro (2013) considera uma empresa familiar quando uma ou mais características podem ser verificadas numa empresa ou grupo de empresas, por exemplo: a) o controle acionário pertencer a uma família e/ ou a seus sucessores; b) os vínculos familiares definem a sucessão no poder; c) parentes se acham em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e valores da empresa se aproximam com os da família; e) os atos da família refletem na empresa, não importando se nela atuam; f) falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

De acordo com Pessoa (2017), possuir um integrante da família como sócio ou empregado indica ser uma realidade entre a maioria dos pequenos negócios. O autor cita a pesquisa do Sebrae, realizada entre os meses de outubro e novembro de 2016, a qual diz que 52% das micro e pequenas empresas brasileiras podem ser consideradas familiares, ou seja, possuem sócio ou empregado que são parentes. Quanto maior o porte, maior a participação familiar. O levantamento do Sebrae verificou que de cada dez empresas de pequeno porte, seis são familiares. Quando a análise é feita entre as microempresas, esse número cai para cinco, de cada dez.

Boog e Boog (2013) citam estudos que mostram o melhor desempenho das empresas familiares se comparados ao das não familiares, referente a vendas, lucros, retenção e manutenção do quadro de funcionários, tendo como pontos positivos: comprometimento; transmissão de conhecimentos e a confiabilidade. Tais pontos são importantes devido à vontade da perpetuação dos negócios e do patrimônio familiar, e seus sucessores estão dispostos, a se empenhar para garantir a qualidade e a inovação dos produtos e serviços.

Em relação aos estágios de desenvolvimento, no primeiro estágio da empresa, a preocupação do fundador e de toda a família está na própria sobrevivência da empresa; no segundo estágio, quando as empresas estão estabelecidas, o foco passa a ser na expansão e na estruturação da empresa; já no terceiro estágio, ao qual o produto criou “raízes no mercado”, o produto deixa de evoluir e é preciso batalhar pela participação no mercado (Richter, 2015).

Já no contexto dos herdeiros na visão de Oliveira (2010), os mesmos podem ser classificados de acordo com suas posturas, frente à gestão dos negócios da empresa familiar em dedicados ou pouco dedicados; quanto à contribuição para a empresa familiar.

Todavia, conforme os relacionamentos, segundo Longenecker et al. (2011), esses podem complicar o processo de gestão, criando tensão e trazendo conflitos, pois os membros da família interagem diferentemente dos empregados sem vínculos familiares. A presença do relacionamento familiar acrescenta uma carga emocional que complica a gestão da empresa, por exemplo, a tarefa de disciplinar um funcionário, que frequentemente chega atrasado ao serviço, é mais problemática se ele também é membro da família.

Sebrae (2016) expõe que a presença de parentes muitas vezes é tida como tática para redução de custos e ao mesmo tempo obtenção de funcionário comprometido. O fundador deduz, neste caso, que o familiar não vai exigir o rigor da lei no que se refere a salários e limites de horários, e que dedicará o máximo empenho para que a família se desenvolva por meio do empreendimento. Pensamento que não é totalmente errado, mas que, em muitos casos, é o início de conflitos por razão da incompatibilidade de interesses.

Segundo Longenecker et al. (2011, p. 82; 95), “Os requisitos profissionais e gerenciais tendem a ficar entrelaçados com os sentimentos e os interesses da família” e que em relação à diferença entre família e empresa, a “função primária da família é o cuidado e a proteção dos seus membros, ao passo que a empresa está preocupada com a produção e com a distribuição de bens e/ou serviços”, com o propósito de adquirir lucro e permanecer no mercado.

Na seção seguinte, aborda-se o processo de sucessão na empresa.

## **2.2 Processo de sucessão nas empresas familiares**

Para Theodoro (2014), o termo sucessão, de forma geral, caracteriza a transferência de direitos e obrigações de uma pessoa para outra.

Segundo Oliveira (2010, p. 11), “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”.

No contexto da continuidade, de acordo com Ricca (2014), quando se inicia um negócio, o sonho é que ele se desenvolva cada vez mais e se transfira de geração a geração, tornando-se uma empresa forte e de sucesso.

Matias (2018) discorre que o planejamento sucessório é essencial para deixar claro e estabelecido que o foco é o futuro da empresa, e não o profissional que passará a ocupar o cargo, além de ser uma boa prática de governança corporativa.

Esse plano necessita ser feito exatamente para que a empresa não sofra com a passagem da gestão e para que os funcionários e os fornecedores tenham a confiança de que este momento não atingirá negativamente as relações profissionais (Matias, 2018).

Trata-se de alinhar a estratégia dos Recursos Humanos com a estratégia da empresa a ser realizada em longo prazo, para assegurar a continuidade da boa gestão (Matias, 2018).

E, portanto, no plano de sucessão há objetivos a serem almejados, e cada um deles executado em uma fase desse processo, que pode ser mais ou menos complicada, são eles:

- analisar e definir as necessidades da empresa e o contexto do plano de sucessão, abrangendo a identificação dos cargos que farão parte do plano;
- reconhecer e selecionar os possíveis sucessores, inclusive com o parecer dos candidatos internos e eventual necessidade de abrir a seleção para pessoas que não compõem o corpo de funcionários e, ainda, estabelecer as competências técnicas e comportamentais dentro do plano de cargos;
- elaborar o plano de ação para a passagem dos cargos;

- gerenciar o plano de sucessão com o propósito de garantir a continuidade do negócio;
- verificar a transparência do processo de predileção e de transição;
- capacitar as lideranças e os sucessores para que o processo seja realizado com mínimo de transtorno e desgaste possível; e
- conduzir a transição de comando (Matias, 2018).

Na **Figura 2** apresenta-se o modelo de sucessão.

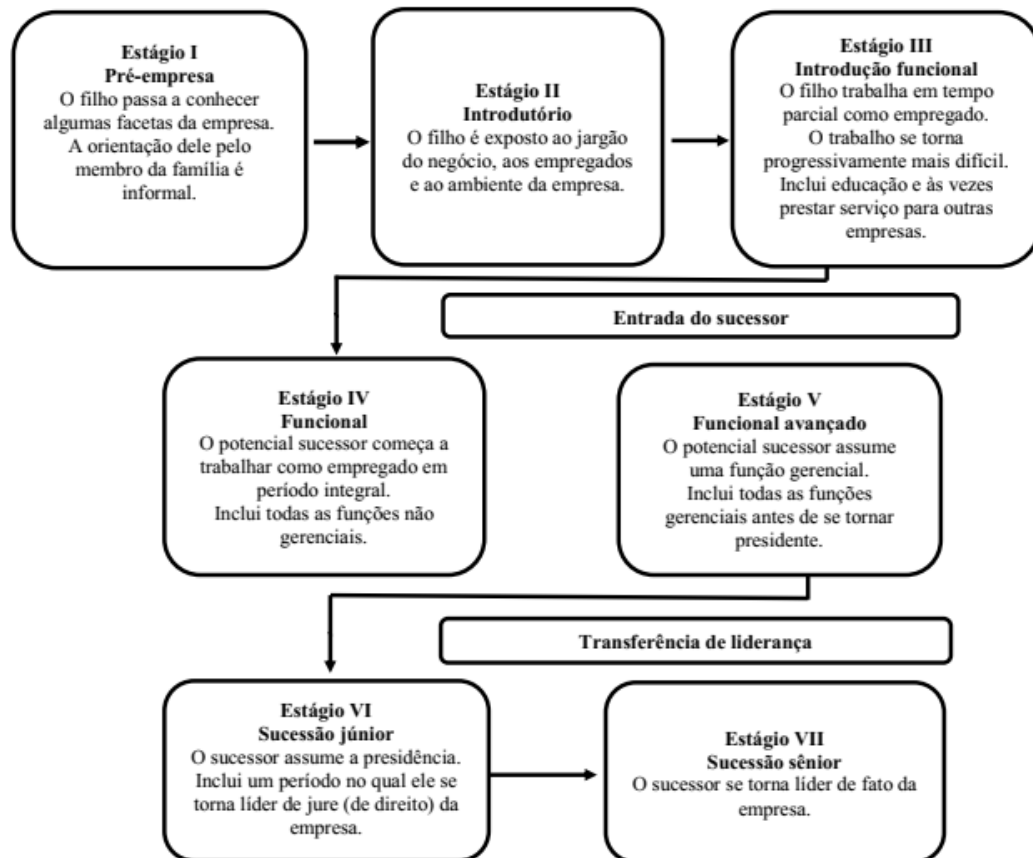


Figura 2 - Modelo de sucessão da empresa familiar.

Fonte: adaptado de Longenecker e Schoen (1978) como citado em Longenecker et al. (2011, p. 97).

De acordo com Oliveira (2010), são identificados dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional.

A sucessão familiar é a que tem recebido maior destaque, mas também se deve considerar a evolução na sucessão profissional. Na sucessão familiar, é importante que a análise do processo sucessório seja real porque, muitas vezes, o executivo supervaloriza seus herdeiros naturais, afirmando que são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. E essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo. Não quer dizer que os herdeiros naturais são incompetentes, mas a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser realísticas (Oliveira, 2010).

A sucessão profissional pode se dar em duas situações, através da contratação de profissionais para substituir a administração familiar ou simplesmente substituição por novos profissionais na empresa já profissionalizada (Oliveira, 2010).

Para o mesmo autor, os aspectos a serem considerados na sucessão familiar são: a realidade

da família, quanto a seus princípios, crenças, maneiras e comportamentos pessoais; se colocam o estado de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares; se existe separação entre família e empresa; como são tratados os parentes agregados, como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais dominantes da família; e a atuação do patriarca e da matriarca na família (Oliveira, 2010).

Longenecker et al. (2011) diz que o ideal seria o fundador ser capaz de organizar suas propriedades de maneira a possuir um patrimônio separado da empresa e outro ligado a ela. Assim, o fundador poderia doar em testamento parcelas iguais a todos os herdeiros, possibilitando, ao mesmo tempo, que o controle da organização continuasse com o filho ou filhos ativos nela.

Nesse contexto, Ricca (2014) sinaliza ser difícil realizar um processo de sucessão sem a presença do fundador. A presença dele é de extrema importância. Em caso de falecimento é indispensável se avaliar fatores existentes dentro da empresa, como: se existe a figura de um presidente, a delimitação dos trabalhos de cada membro da empresa, se seria necessário e o quanto seria importante a presença de pessoas de fora da família na empresa.

Por outro lado, o motivo do fracasso de muitas empresas é quando o sucessor assume a gestão, e ele desvaloriza todo o trabalho já realizado, acreditando que possa renovar (Ricca, 2014).

No próximo tópico, serão abordados os desafios referentes ao processo de sucessão nas empresas.

## **2.2 Desafios do processo de sucessão nas empresas familiares**

Segundo PWC (2016 b), uma empresa familiar enfrenta desafios únicos e vantagens únicas, bem como, possuem preocupações tradicionais de qualquer empresa, como: planejamento estratégico; finanças; impostos; eficiência operacional; concorrência; gestão de pessoas; tecnologia; infraestrutura e crescimento.

E além dessas, as mesmas precisam também estar atentas a outras questões como: incorporar a dimensão das necessidades da família; com a sucessão; com as necessidades de dividendos e com a estruturação fiscal na sucessão dos aspectos societários.

Outro desafio, segundo a RBA (2017, p.18), trata do paternalismo, “um problema sério que ainda persiste neste modelo de negócios, pois em muitos casos o proprietário da empresa tem a experiência, mas duvida da competência dos filhos e netos e, etc. não delega as ações e decisões”.

Mamede e Mamede (2015, p. 127) afirmam que o amadorismo e a improvisação não tem lugar na nova economia, os desafios da empresa familiar, as ligações afetivas familiares e às atividades econômicas se somam as características individuais de gerenciamento de cada empresa fazendo com que a sucessão se torne um verdadeiro desafio enfrentado pelas empresas familiares (Richter, 2015).

Para Ribeiro (2013), a dinâmica das empresas familiares é constituída por três subsistemas: família, patrimônio e empresa, que se relacionam e que têm valores essenciais e necessidades específicas que devem ser, na medida do possível, mantidos e tratados em separado, como ilustrado na **Figura 3**.

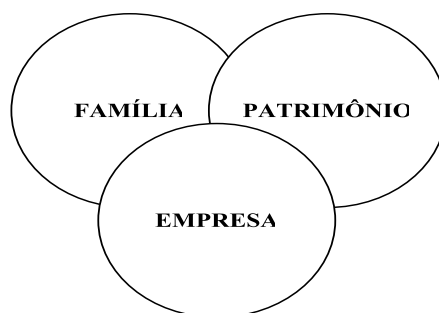


Figura 3 - Subsistemas da empresa familiar.

Fonte: elaborado com base em Ribeiro (2013, p. 19).

Conforme o autor, o patrimônio é formado por tudo que os herdeiros têm direito por definição da lei, por exemplo: imóveis, investimentos, etc. Família é constituída por todos os vínculos familiares, e Empresa é constituída pela estrutura de gestão de negócios (Ribeiro, 2013).

Os três subsistemas descritos na **Figura 2** são importantes para reconhecer os elementos de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família, da sociedade e da empresa. A coexistência e a relação destas três áreas fazem com que a dinâmica das empresas familiares envolva questões emocionais, legais, patrimoniais/estruturais e empresariais (Ribeiro, 2013).

Na visão de Matesco (2014), as junções que tendem a existir é responsável pela maior fragilidade distinta desse tipo de organização, na medida em que não determinam relações de direitos e deveres nem separam com clareza questões familiares e pessoais do ambiente empresarial.

Segue-se na próxima seção as vantagens do processo sucessório na empresa familiar.

### 2.3 Vantagens no processo de sucessão familiar e profissional

Para Oliveira (2010) as principais vantagens relativas a sucessão familiar e a profissional estão descritas no **Quadro 1**.

VANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR	VANTAGENS DA SUCESSÃO PROFISSIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ter continuidade na gestão familiar da empresa;</li> <li>– ter processo decisório rápido;</li> <li>– ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na melhoria dos resultados;</li> <li>– ter a capacidade de treinamento mais extenso e intenso, desde a juventude;</li> <li>– ter discernimento mais profundo sobre o gestor;</li> <li>– ter otimizados os métodos de remuneração</li> <li>– ter maior poder de comando;</li> <li>– ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais concretos; e</li> <li>– ter maior espírito familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– receber novos costumes e filosofias de administrações interessantes;</li> <li>– receber de maneira rápida e objetiva, as experiência e conhecimentos de um administrador;</li> <li>– ter maior flexibilidade para trocas de administradores, devido ao enfoque ser exclusivamente profissional, eliminando com maior facilidade os aspectos emocionais; e</li> <li>– ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um gestor com o perfil almejado.</li> </ul>

Quadro 1 – Vantagens da sucessão familiar e profissional.

Fonte: adaptado de Oliveira (2010).

Conforme pesquisa realizada no setor das empresas familiares em 2016, a PWC (2016a) afirma que muitos entrevistados apontam como vantagens do modelo de empresa a comunicação direta e o espírito empreendedor persistente.

Já segundo Longenecker et al. (2011) apresentam a força dos relacionamentos familiares.



A RBA (2017) afirma ser uma vantagem a agilidade e autonomia na tomada de decisões – já que a direção destas empresas se centraliza em um menor número de pessoas. No entanto, o fato de, em muitas situações, ter que tomar decisões rapidamente caracteriza um desafio adicional.

Acrescentam-se, ao próximo tópico, as desvantagens da sucessão familiar e profissional.

#### 2.4 Desvantagens no processo da sucessão familiar e profissional

Para Oliveira (2010), as desvantagens entre a sucessão familiar e a profissional estão descritas no **Quadro 2**.

DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR	DESVANTAGENS DA SUCESSÃO PROFISSIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>– possíveis disputas de poder entre os membros da família, por vários herdeiros;</li> <li>– ter relutância em demitir o futuro sucessor, principalmente no caso do sucessor causar problemas na empresa; e</li> <li>– dificuldade em desempenhar diferentes obrigações, em relação a empresa e a família.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– receber e incorporar atitudes e filosofias de administração que difere da maneira de ser da empresa familiar;</li> <li>– maior probabilidade de perder o gestor, obrigando a empresa a fazer programas motivacionais; e</li> <li>– problemas de hierarquia, principalmente quando ocorre choque de interesses por misturar relações familiares com profissionais.</li> </ul>

Quadro 2 – Desvantagens da sucessão familiar e profissional.

Fonte: adaptado de Oliveira (2010).

Como desvantagem da sucessão profissional, de acordo com Mamede e Mamede (2014, p. 136), os “Gestores profissionais, [...], podem ter visão curta, voltada para o dia a dia e para resultados imediatos, bem como não compreender o jeito de fazer as coisas da família, embora dominem técnicas e ferramentas modernas de condução das atividades produtivas”.

A perda gradual das características de empresa familiar com a introdução de estilos e filosofias de administração voltada para competência e resultados e a alta probabilidade de demissão do executivo face a novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho são consideradas por Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) desvantagens da sucessão profissional.

Dessa forma, pode-se notar que há desvantagens na sucessão familiar de acordo com a visão de Oliveira (2010) e PWC (2016 a), e também, desvantagens na sucessão profissional, conforme Mamede e Mamede (2014) e Gersick et al. (1997).

### 3 METODOLOGIA

O estudo, de acordo com classificação proposta Silva e Menezes (2005), trata de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritiva, porque pretendeu, através de um estudo de caso, analisar a postura dos sucedidos e sucessores, diante do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região Centro-oeste do Estado de Minas Gerais, ano de 2018.

As empresas pesquisadas foram de três setores, a saber: uma no setor de varejo de moda; uma do setor farmacêutico e outra do setor de prestação de serviços de elétrica automotiva, respectivamente.

A fundamentação teórica foi embasada nos estudos de Oliveira (2010) sobre os tipos de processo de sucessão, Longenecker et al. (2011) sobre as especificidades das empresas familiares, Boog e Boog (2013) sobre o processo de planejamento da sucessão, obras

utilizadas do acervo da biblioteca física e virtual da faculdade, bem como, de estudos acadêmicos (dissertações e teses) disponibilizadas por universidades brasileiras, revistas e artigos da internet sobre Empresas Familiares e Sucessão em Empresas Familiares, entre outras fontes.

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista estruturada, compostas por 24 questões direcionadas aos sucedidos e 33 questões voltadas aos sucessores.

O roteiro de entrevista foi adaptado do estudo, “A sucessão em empresas familiares: o perfil do fundador”, mestrado em Ciências Empresariais, de Silva (2017).

Para a preservação da identidade dos sujeitos e empresas participantes da pesquisa, assegurando o anonimato, atribuiu-se os termos e significados, a saber: Empresa A (Empresa de varejo); Empresa B (Empresa farmacêutica), Empresa C (Empresa de prestação de serviços de elétrica automotiva; Sucedido (Pai) e Sucessor (Filho).

O tratamento de dados da pesquisa compreende uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo seguiu os princípios descritos por Bardin (1997), conforme exposto na **Figura 4**.

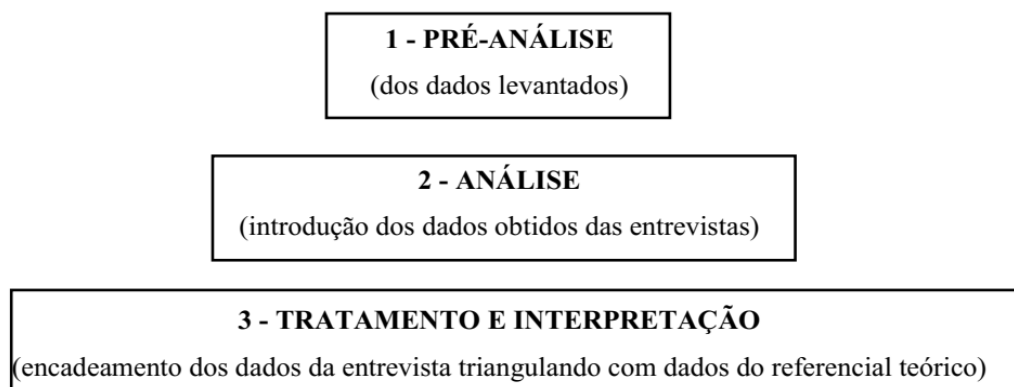


Figura 4 – Esquema da análise de conteúdo

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na próxima seção apresenta-se os resultados e a discussão.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente estudo discorre sobre a maneira como ocorreu o processo de sucessão em três empresas familiares; os desafios enfrentados no processo sucessório e as vantagens e desvantagens do processo sucessório tanto familiar quanto profissional.

Os resultados e as discussões são apresentados em três blocos de assuntos, a saber: Bloco 1 - Processo de sucessão; Bloco 2 - Desafios enfrentados no processo sucessório; e Bloco 3 - Vantagens e desvantagens do processo sucessório familiar e profissional.

### **Bloco 1 - Processo de sucessão**

No **Quadro 3**, apresenta-se uma visão geral do processo de sucessão dentro das empresas.

EMPRESA	MOTIVO DA SAÍDA DO FUNDADOR	OCORRÊNCIA DO PROCESSO SUCESSÓRIO	PLANEJAMENTO DO PROCESSO
Empresa A	Cansaço por parte do sucedido	Gradativo e intempestivo	Não
Empresa B	Aposentou-se	Gradativo e Natural	Sim
Empresa C	Ainda não passou a gestão	Está acontecendo de forma gradativa	Não

Quadro 3 - Processo sucessório.

Na Empresa A, conforme esclarecido pelo sucessor, ele começa a trabalhar na empresa com 11 anos, fazendo entregas e cobranças, depois foi aprendendo a fazer os atendimentos. Com o falecimento da mãe, ele começa a tomar mais à frente nos negócios “[...] meu pai queria diminuir o ritmo e sentiu confiança em mim e me passou a responsabilidade de gerir a empresa”.

Na empresa B, o sucedido relata que levava seus filhos desde criança para trabalharem na farmácia ao seu lado e todos eles tiveram vontade de aprender, mas apenas um realmente gostou da atividade e buscou se especializar na área de atuação da empresa, e assim passou a gestor, sucedendo ao pai, trazendo inovações e novas ideias para a empresa. Conforme respostas do sucedido “[...] Antes de aposentar meu filho começou a gerenciar a empresa ao meu lado, iniciando com a parte financeira e de responsabilidade farmacêutica, até a minha aposentadoria e saída da empresa”.

Oliveira (2010) afirma que os herdeiros podem ser classificados como dedicados ou pouco dedicados, conforme se nota nas respostas dos entrevistados, em que os sucessores das empresas A e B tiveram postura de dedicação frente a gestão dos negócios contribuindo com a empresa da família.

Na empresa C, o sucedido ainda trabalha na empresa como gestor, seus filhos já assumiram os seus serviços, hoje são parceiros, e cada um trabalha para si de forma autônoma. O processo sucessório está acontecendo com sua presença, e este se preocupa e procura manter a união dos filhos e parentes, de modo a não terem atritos uns com os outros. Segundo o sucessor ele começou a atuar na empresa “Desde bem cedo e fazendo todos os tipos de serviços [...]”.

Os sucessores de todas as empresas estudadas, iniciaram nas empresas desde cedo, obtendo conhecimentos e experiências, a favor do que afirmam Boog e Boog (2013) a transmissão de conhecimentos é um dos pontos positivos para o melhor desempenho das empresas familiares, devido à vontade de perpetuação dos negócios e do patrimônio familiar.

## **Bloco 2 - Desafios enfrentados no processo sucessório**

Em relação aos desafios enfrentados no processo sucessório na empresa A, de acordo com respostas do sucedido “o desafio maior foi pagar os compromissos da empresa e da dívida com compras”. Já o sucessor relatou o seguinte: “[...] Para mim o maior desafio é saber comprar, pois tenho que decidir para diversos tipos de pessoas, o importante é conhecer seus clientes”. O sucessor comenta também que acontece de misturarem assuntos familiares com os da empresa, mas que conseguem resolver com tranquilidade.

Pode-se perceber que os entrevistados tiveram desafios que foram além das atividades da empresa, somando ainda as relações familiares, o que está de acordo com a afirmação de Richter (2015) sobre os desafios da sucessão nas empresas familiares.

Na empresa B, segundo o sucedido “[...] Ocorreu atrito de gerações, devido as diferenças de idade entre pai e filho, ideias diferentes, atitudes mais conservadoras, em oposição a outras

mais empreendedoras. [...] poderia ter sido mais flexível”. O sucessor teve que lidar com outro desafio, como cita o sucedido “os assuntos geralmente se misturavam na empresa e em casa, como também a parte monetária [...]”.

Os dados indicam que os subsistemas família, patrimônio e empresa, formados pela dinâmica das empresas familiares, se relacionam nas empresas A e B; o que indicar ser difícil mantê-los separados, o que condiz com as contribuições de Ribeiro (2013) sobre ser importante mantê-los e trata-los, na medida do possível, em separado para se distinguir os elementos de conflitos, os dilemas, as prioridades da empresa.

O sucessor considera que o momento da sucessão foi no melhor momento para ele, ele relata “foi em um momento que eu poderia assumi-la de forma mais completa, em que havia como adquirir as cotas de forma majoritária, infelizmente foi em um dos piores momentos financeiros da empresa”. O mesmo ainda disse ter passado por desafios na sua gestão, por causa da “competitividade ficou cada vez mais acirrada, as margens foram reduzidas drasticamente e a gestão no mercado concorrente se profissionaliza cada vez mais”.

Na empresa C, o sucedido comenta que “não teve desafios, porque ainda não teve uma transição de gestão, mas acredita que não terá desafios, pois os filhos iniciaram desde cedo na profissão”.

Pode-se inferir, de acordo com as respostas obtidas, que há o equilíbrio entre a gestão profissional e uma dinâmica familiar saudável, pois como cita sucedido: “[...] cada assunto é resolvido em seu ambiente e sempre tem diálogo para resolverem os problemas”.

O sucessor diz que “não se deve misturar assuntos pessoais e familiares com os assuntos profissionais para não prejudicar a empresa”.

Os resultados obtidos vêm de encontro ao que cita Matesco (2014) sobre as empresas familiares, pois conforme o autor, em tais empresas há dificuldades relacionadas à separação entre questões familiares e pessoais do ambiente empresarial.

### **Bloco 3 – Vantagens e desvantagens do processo sucessório familiar e profissional**

Quanto às vantagens e desvantagens do processo sucessório familiar e profissional, na empresa A, o sucessor diz ser vantagem para sucessão familiar, “ter um ente querido assumindo a empresa [...] e a desvantagem é quando você tem um sucessor que não dá valor no que tem, não corre atrás, não preocupa [...]”. Já em relação à vantagem da sucessão profissional, o mesmo disse: “[...] visão de um profissional de fora da família pode trazer novos métodos para a empresa, novas maneira de trabalhar, fazendo a empresa crescer mais, e saindo da zona de conforto”. E como desvantagem vê que “[...] na maioria das vezes os clientes estão acostumados com o jeito da empresa, daí chega um sucessor diferente e muda todo mecanismo da empresa”.

Constata-se que a percepção do sucessor da Empresa A sobre vantagens da sucessão familiar indica ser condizente com a vantagem mencionada por Oliveira (2010) no aspecto ter continuidade na gestão familiar da empresa. E, de forma similar, a vantagem da sucessão profissional na visão do sucessor também condiz com o mesmo autor em relação a receber novos costumes e filosofias de administrações interessantes.

O sucedido não vê vantagem e nem desvantagem na sucessão familiar e na sucessão profissional.

A desvantagem da sucessão profissional apontada pelo sucessor da Empresa A, vem ao encontro ao que menciona Gersick et al. (1997) em relação a perda gradual das características de empresa familiar.

Na empresa B, o sucedido cita como vantagem da sucessão familiar, “A continuidade, o amor ao trabalho no negócio da família, a conquista da clientela, a confiança e a tradição”. Ele não vê desvantagens. Quanto a sucessão profissional, a vantagem que o sucedido vê é que, um profissional não familiar poderia trazer uma realidade diferente para a empresa e ideias empreendedoras e, como desvantagem “[...] o choque de opiniões [...]”.

O sucessor cita como vantagem da sucessão familiar “manter a identidade da marca [...] a confiança do consumidor [...] nos serviços prestados[...]”. E como desvantagem “liderança atribuída às condições de posição simplesmente pelo fato ser herdeiro, em detrimento de questões de mérito”. E como vantagem da sucessão profissional o sucessor cita: “[...] competitividade interna por cargos e atribuições [...]”. E como desvantagens da sucessão profissional, “pode haver um acomodamento na zona conforto por partes dos integrantes da família e uma desprofissionalização”.

Na empresa C, o sucedido diz que vê como vantagem na sucessão familiar, “[...] cada um tira seu sustento com o trabalho que realiza na própria empresa, e ainda é um meio de trazer todos unidos e não vejo desvantagem”. Na sucessão profissional, ele diz que “não tem vantagem, porque não tem necessidade de uma pessoa de fora assumir a empresa”. E como desvantagem, “a possível dificuldade de diálogo, [...] e talvez não terem os mesmos valores que a família preza”.

Pôde-se inferir de acordo com os resultados que o sucessor vê como vantagem da sucessão familiar, a permanência da empresa nas mãos da família, e como desvantagem, a possível desunião ou desentendimento dos familiares de modo a prejudicar a empresa. O sucessor não cita nem vantagem e nem desvantagem da sucessão profissional.

De acordo com as respostas do sucedido da Empresa B e do sucedido da Empresa C em relação às desvantagens da sucessão profissional, quando falam sobre choque de opiniões e dificuldades de diálogo, e principalmente ao citarem sobre os sucessores profissionais não terem os mesmos valores que a família preza se assemelhando ao exposto por Mamede e Mamede (2014), ao falar sobre os gestores profissionais não compreenderem o jeito de fazer as coisas da família.

O mesmo autor considera como desvantagem na sucessão profissional, a introdução de novos costumes e filosofias de administração que diferem da maneira de ser da empresa familiar, sendo essa percepção partilhada pelo sucedido da Empresa C. Todavia, já o sucessor da Empresa A e o sucedido da Empresa B têm visão diferente e veem o processo como vantagem.

Na próxima seção, apresenta-se a conclusão.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo objetivou analisar a postura dos sucedidos e sucessores acerca do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região Centro-oeste do Estado de Minas Gerais, no ano 2018. Mediante este estudo, procurou-se encontrar a resposta para a seguinte questão de investigação: qual foi a postura dos sucedidos e dos sucessores acerca do processo sucessório nas empresas familiares?

Com base nos resultados e nas discussões realizadas, chegou-se as conclusões.

O primeiro objetivo específico visou descrever o processo de sucessão dentro das empresas. Conclui-se que: todos os sucessores iniciaram quando ainda eram crianças a desempenharem alguma função na empresa, mostrando que a preparação de cada sucessor foi um processo longo, até passarem a gestores. Na sucessão das Empresas A e B os sucessores já possuíam

experiência para começar a gerir as empresas. Na empresa C, ainda não ocorreu a passagem da gestão para o sucessor, por ser gerenciada de forma descentralizada, pelo fundador.

O critério adotado pelo sucedido da empresa B, foi o de escolher o sucessor que mostrou mais inclinação para o negócio e que mais se interessava pela empresa.

O sucedido da empresa A ainda queria continuar como gestor, já o sucedido da empresa B deixou a empresa quando aposentou e se mostrou realizado com a sucessão. Na empresa C, o processo sucessório está acontecendo com a presença do pai, e conforme os dados indicam, ocorre através do diálogo, o que mantém a união dos filhos e parentes, de modo a não terem desentendimentos.

O segundo objetivo específico buscou identificar os desafios enfrentados no processo sucessório. Conclui-se que: na empresa A, o sucessor já encontrou, logo de início, o desafio de pagar os compromissos da empresa, tendo que se readequar financeiramente para pagar as dívidas de compras. Ele considera como desafio na sucessão, saber comprar de acordo com as necessidades dos clientes. Já o sucedido cita as interferências de terceiros como um problema a ser superado.

Na empresa B, o sucedido diz que ocorreu choque de gerações e diferenças de posturas entre ele e o sucessor, sendo um mais conservador e o outro mais empreendedor. Já o sucessor diz que um desafio foi vencer um momento crítico da empresa causado, principalmente, pela profissionalização da gestão dos concorrentes, que forçavam cada vez mais à redução das margens. Na empresa C, pelas respostas dos entrevistados os dados indicam que eles conseguem manter o equilíbrio, não apontando desafios quanto ao processo de sucessão.

Para o terceiro objetivo específico, que visou averiguar as vantagens e as desvantagens no processo sucessório, conclui-se que: na sucessão familiar os entrevistados têm como vantagens: a) ter um ente querido assumindo a empresa e fazendo-a melhorar, permanecendo em família; b) dar continuidade e manter a tradição da empresa, por ter amor pelo negócio da família; c) para manter a fidelidade da clientela, a confiança do consumidor e a tradição da marca; d) a empresa ser um meio onde o sucessor tira seu sustento e; e) a união dos familiares. Já como desvantagens da sucessão familiar, concluiu-se que: a) pode haver sucessor que não dê valor no que tem, e não “corre atrás”; b) pode alcançar a posição adquirida pelo fato de ser herdeiro e não por questões de competência; c) possíveis desentendimentos, desunião entre os membros da família.

Sobre as vantagens da sucessão profissional, concluiu-se que: a) a visão de um profissional de fora da família pode trazer novos métodos para a empresa; b) novas maneiras de trabalhar; c) novas realidades e ideias empreendedoras, fazendo a empresa crescer mais, tirando-a da zona de conforto. Quanto às desvantagens da sucessão profissional, concluiu-se que: a) a mudança de todo o mecanismo da empresa, ao qual os clientes já estão acostumados; b) choque de opiniões; c) o possível acomodamento por parte dos integrantes da família e uma “desprofissionalização”; d) a possível dificuldade de diálogo por não ter os mesmos valores que a família preza.

Portanto, considerando as conclusões apresentadas, pode-se confirmar o alcance dos objetivos, porque: (i) investigou-se a postura dos sucedidos e sucessores, diante do processo sucessório das empresas familiares; (ii) foram descritos os processos de sucessões; (iii) identificou-se os desafios dos processos sucessórios; e (iv) averiguou-se as vantagens e desvantagens do processo sucessório. A partir disso, responde-se a questão de investigação sobre a postura dos sucedidos e sucessores: as posturas dos sucedidos foram de resistência à passagem da gestão, mesmo tendo preparado os sucessores. E os sucessores estavam

preparados para assumirem a gestão, conheciam os fundamentos e as diretrizes da empresa, e tiveram uma postura de dedicação às empresas.

Sugere-se como estudos futuros, a realização de pesquisas sobre governança corporativa, de forma a garantir a representação dos interesses de todos os envolvidos nas empresas familiares, e assim, obter informações para preservar a empresa ao longo prazo, e possibilitar seu acesso a recursos e melhoria de qualidade da gestão, facilitando a identificação e a administração de conflitos de interesses.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70. Recuperado de <http://docslide.com.br/documents/bardin-laurence-analise-de-conteudopdf.html>
- Boog, G. G., & Boog, M. (2013). *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. (6a ed.) São Paulo: Pearson Education do Brasil. [Biblioteca Virtual Pearson]. Recuperado de <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581435312/pages/-16>
- Dornelas, J. C. A. (2014). *Empreendedorismo para Visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação*. Rio de Janeiro: LTC. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page/id/11>. (Não paginado).
- Dornelas, J. C. A. (2016). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócio*. (6a ed.) Rio de Janeiro: Atlas. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page/id/11>
- Dornelas, J. C. A. (2017). *Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. (3a ed.) Rio de Janeiro: LTC. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page/id/11> (Não paginado).
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De Geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora.
- Longenecker, J. G., MOORE, C. W., PETTY, J. W., PALICH, L. E. (2011). *Administração de pequenas empresas*. (13a ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- Mamede, G., & Mamede, E. C. (2014). *Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios*. (2a ed.) São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>
- Mamede, G., & Mamede, E. C. (2015). *Planejamento Sucessório: introdução à arquitetura estratégica – Patrimonial e Empresarial – com vistas à sucessão Causa Mortis*. São Paulo: Atlas. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.Minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000108/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>
- Marques, J. R. (2016). *Quais os tipos de empresas que existem*. Recuperado de <http://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-os-tipos-de-empresa-que-existem/>
- Matesco, K. (2014). *A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso*. Recuperado de [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao\\_mex\\_versao\\_final\\_completa.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex_versao_final_completa.pdf)
- Matias, A. B. (2018). *Sucessão Familiar: como preparar um plano de negócio?* Recuperado de <https://blog.inepadconsulting.com.br/sucessao-familiar/>
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.

- Patrício, P., & Cândido, C. (2016). *Empreendedorismo – uma perspectiva multidisciplinar*. Rio de Janeiro: LTC. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630852/cfi/6/10!/4/8/6@0:0>
- Pessoa, A. (2017). SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Estudo do Sebrae revela que 52% das empresas do Brasil são familiares: no Piauí, cerca de 40% dos pequenos negócios também se enquadram nessa classificação*. Recuperado de <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) (2016a). *A conexão que faltava: a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar*. Recuperado de [https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf)
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). (2016b). *Empresas familiares: construindo um negócio sustentável com base nos valores da família*. Recuperado de <https://www.pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares.html>
- REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). (2017). *Tudo em Família: As empresas familiares guardam em sua essência os valores de seus membros. Mas há vantagens e desvantagens neste modelo de negócios*. Recuperado de <http://www.revistarba.org.br/tudo-em-familia/>
- Ribeiro, H. M. (2013). *Profissionalização e sucessão nas empresas familiares*. São Paulo: AGBOOKS.
- Ricca, D. (2014). *Sucessão familiar: o desafio do empreendedor*. Recuperado de <http://empresafamiliar.com.br/sucessao-familiar-o-desafio-do-empendedor-a-importancia-do-fundador-no-processo-de-sucessao/>
- Richter, J. (2015). *Planejamento sucessório em empresas familiares: uma análise de empresas de pequeno e médio porte, sob a perspectiva do fundador*. Recuperado de <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4889>
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. (2016). *Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão*. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia de Pesquisas e Elaboração de Dissertações*. (4a ed. rev. atual.) Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC.
- Silva, A. C. G. (2017). *A sucessão em Empresas Familiares: o perfil do fundador*. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14410>
- Tajra, S. F. (2014). *Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras*. São Paulo: Érica. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page/id/11>
- Theodoro, E. T. (2014). *Categorias e conceitos pertinentes ao direito sucessório, procedimentos e formas de atuação*. (2014). Recuperado de <https://jus.com.br/artigos/34103/direito-sucessorio-linhas-gerais>