



**Dr<sup>a</sup>. Marianne Hoeltgebaun**

**José Augusto Zaguini**

## **O PROCESSO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA COMERCIAL VAREJISTA EMERGENTE NA CAPITAL PARANAENSE – O CASO DO SUPERMERCADO BONI**

---

### **RESUMO**

A sucessão familiar nas organizações enquanto processo desperta a atenção de pesquisadores em todo o mundo, em especial quando as mudanças ocorrem com grande frequência. Cada empresa familiar tem suas especificidades na transição da gestão. O ramo supermercadista em Curitiba é um claro exemplo destas mudanças que afetam o ciclo de vida nas empresas de administração familiar. O objetivo principal deste artigo é investigar as características da sucessão na gestão da empresa familiar. Espera-se como resultado, compreender como a mudança na gestão influencia na continuidade dos negócios. Para o qual, se optou intencionalmente pelo caso de um Supermercado no subúrbio de Curitiba. Foi realizada, inicialmente, uma revisão dos estudos de sucessão familiar voltados para os aspectos específicos das empresas de controle familiar, das especificidades existentes quando da transferência do patrimônio e da gestão da empresa de uma geração para a outra. A pesquisa empírica foi realizada por meio da estratégia qualitativa, com o uso do método do estudo de caso, orientado por pesquisa semi-estruturada em profundidade.

**Palavras chave:** Sucessão familiar. Empresa familiar. Transição da gestão em família.

---

### **ABSTRACT**

A family succession in organizations as a process to the attention of researchers around the world, especially when changes occur with great frequency. Every family business has its own specifications in the transition of management. The supermarket sector in Curitiba is a clear example of these changes that affect the life cycle management firms in the family. The aim of this paper is to investigate the characteristics of management succession in family business. Is expected as results understand how the change in management influences on business continuity. To which is intentionally chosen by the case of a supermarket on the outskirts of Curitiba. It was initially carried out a review of studies of family succession directed to the specific aspects of family-controlled companies, the specific situation when the transfer of assets and operations of the company from one generation to another. The research was conducted through qualitative strategy, using the method of case study research-oriented semi-structured in depth.

**Keywords:** Successional family; Family business; Transition management.

#### **Correspondência/Contato**

*UniBrasil  
Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -  
Curitiba – PR - 82821-020*

*cademosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>*

#### **Editor responsável**

*Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)*

# 1. INTRODUÇÃO

Um empreendimento que cresce e se desenvolve, interna e externamente, tanto no ramo em que atua como proporcionando ao local em que se encontram distintas externalidades positivas para outras oportunidades em empreendimentos, busca descrever suas peculiaridades como unidade produtiva e geradora de trabalho, renda, consumo e geração de impostos.

Neste contexto, a compreensão do processo sucessório tipifica as especificidades de cada caso. O bom desempenho de uma empresa do ramo supermercadista, de venda no varejo, está relacionado à gestão estratégica do negócio. Descrever as características da gestão empresarial, quando associada à necessidade da sucessão familiar, é a tarefa que o presente estudo busca abarcar.

A empresa Stedile Perboni & Cia. Ltda foi fundada em Julho de 1985 por Jair Perboni e Lúcia Stédile Perboni, num local ermo da zona norte de Curitiba, com o nome fantasia de Supermercado Boni. No mesmo ano da fundação da empresa o casal fundador concebeu seu primeiro filho, Éder Stédile Perboni. Três anos mais tarde nasce sua segunda filha, Jéssica Stédile Perboni. Era um armazém com pouco mais de trezentos metros quadrados, num bairro desabitado da capital paranaense, mas com o crescimento demográfico da região, ao longo do tempo, houve um deslocamento positivo da demanda dos produtos comercializados pelo supermercado, que acompanhou tanto quanto promoveu o desenvolvimento local, que hoje, no entorno do supermercado, atividade comercial pioneira na época, estabeleceram-se duas dúzias de empresas complementares à economia local, com uma significativa área habitada e urbanização adequada ao tamanho da comunidade local.

Há no país mais de 3,5 milhões de empresas familiares, em geral de médio e pequeno porte. O ciclo de vida destas empresas é de nove anos, sendo que apenas 30% chegam à segunda geração e 9% à terceira (Castro; Morais & Crubellate, 2001). Conforme Andrade, Lima e Antonalli (2006), as empresas familiares são as principais propulsoras do bem-estar social e econômico das sociedades capitalistas, empregando mais de 60% dos trabalhadores. Passados vinte e cinco anos a frente dos negócios, com ciclos de bons e maus resultados, com os percalços ao longo deste tempo, os gestores depararam-se com a impositiva necessidade de transmitir a gestão aos herdeiros. A troca de gestor significa mudança na estrutura de poder da organização, estabelecendo-se novos jogos e relações de poder, presentes nas estruturas formais e reforçados pelas informais (Capelão & Melo, 2001). Para que este processo de sucessão transcorra normalmente, o estabelecimento de etapas se faz necessário, planejando-se estrategicamente os passos para a consolidação da mesma. Dentre os quais, a capacitação dos sucessores é fundamental.

Além disso, segundo Lodi (1994), podem existir problemas no processo sucessório quando não há o comprometimento necessário. Isso pode ser justificado pelo fato de o sucessor assumir o negócio da família apenas pela falta de opção de trabalho ou por exigência dos pais. Neste sentido, buscando o sucesso deste processo, deve-se analisar se as estratégias de controle da organização, no momento da sucessão, são adequadas às formas de controle desenvolvidas pelo novo gestor, a fim de evitar choque de culturas, o que pode comprometer a sobrevivência da organização.

Lodi (1998) afirma, na mesma perspectiva que Donelley (1964), que a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e aos valores institucionais da firma, os quais se identificam com um sobrenome comum ou com a figura do fundador. O conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, pois, enquanto está nas mãos do fundador, é apenas um negócio pessoal. O autor argumenta ainda, que nem a empresa de fundador sem herdeiros, nem aquela em que a família investe dinheiro apenas para adquirir rendimentos financeiros, pode ser caracterizada como empresa familiar.

**Gráfico 1: Nome.**

A Família	A Empresa	A Empresa Familiar	O Plano Sucessório
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade social</li> <li>• Valores passados de geração para geração</li> <li>• Histórico familiar</li> <li>• Berço do fundador e seus herdeiros e sucessores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade econômica</li> <li>• Produtora de riquezas</li> <li>• Suporte comunitário</li> <li>• Fonte de emprego e renda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representativa de grande parcela da economia mundial</li> <li>• Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolve: a família, a propriedade e a administração</li> <li>• Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Lodi (1987), Bernhoeft (1989) e Cohn (1991).

Segundo Capelão e Melo (2001), o processo de sucessão tradicional é aquele em que um membro de outra geração da família passa a dirigir a empresa, mantendo-se as estruturas de poder existentes. No caso específico do Supermercado Boni, onde há dois sucessores, pressupõem-se uma divisão de responsabilidades e tarefas na gestão da empresa, levadas a cabo segundo as qualificações de cada um, bem como experiências em outros negócios, enquanto formação profissional.

O processo ideal de escolha do sucessor deve contemplar a competência do candidato à sucessão, a participação em cursos de sucessão (formação de herdeiros), experiência profissional em outras empresas, conhecimento do *core business* (foco ou negócio principal) da empresa, habilidade de negociação, gerenciamento de grandes equipes e uma sólida formação acadêmica que proporcione visões de manutenção e crescimento do empreendimento que deseja presidir (Gueiros & Oliveira, 2000).

A formação dos sucessores, seja pela experiência adquirida em empreendimentos não vinculados à empresa estudada, seja por formação acadêmica, propicia uma segurança adicional na assunção das funções e riscos inerentes ao cargo, o que constrói condições melhores aos futuros sucessores, na organização. Ainda com a supervisão do proprietário, o empreendimento pode ser transmitido paulatinamente, com os sucessores aprendendo com o trabalhando na empresa.

Lodi (1998) propõe passos semelhantes para a formação de um bom sucessor, acreditando na importância do rodízio de funções, experiência profissional em outras empresas, capacitação formal e a substituição paulatina do fundador. Também as experiências e a formação dos fundadores contribuem com o processo de transmissão do negócio. Quando bem analisada, a experiência do gestor pode ajudar no estabelecimento de estratégias de sucessão, através da adequação das habilidades e conhecimentos do novo gestor (Lodi, 1998).

Para Neubauer (2003), o processo de sucessão em empresas familiares constitui, efetivamente, um problema complexo, de natureza multidimensional, envolvendo o setor de negócios, características da família, qualificação gerencial de membros da família tidos como potenciais sucessores, incluindo a transmissão da propriedade. Isso requer avaliação da propriedade visando a transmissão do patrimônio, devendo-se contar com fatores contingenciais que criam, eventualmente, dificuldades além daquilo que está no centro do processo, ou seja, a seleção do novo líder (Phoenix & Brahinsky, 2003).

O processo sucessório, em condições normais e tradicionais, estabelecido no planejamento estratégico, pressupõe que a gestão se transmita em etapas, nas quais as experiências transmitidas são assimiladas de acordo com as contingências do processo sucessório. Os estágios do

processo de sucessão em uma empresa familiar foram considerados por Longenecker, Moore e Petty (1997), os quais afirmam que o processo sucessório é um processo contínuo e, para tanto, a família deverá começar desde cedo a preparar os sucessores:

- No Estágio I (pré-empresarial), o sucessor torna-se consciente de alguns aspectos da empresa e/ou do setor de atuação, neste momento a orientação feita pelo membro da família não é planejada.
- No estágio II (introdutório), o sucessor é exposto a jargões utilizados no negócio e tem conhecimento sobre implicações ambientais.
- No estágio III (funcional-introdutório), o sucessor trabalha como empregado em tempo parcial e o trabalho se torna cada vez mais difícil (inclui a formação profissional e, às vezes, o trabalho em outras empresas).
- No estágio IV (funcional), o sucessor trabalha em tempo integral e são incluídas todas as posições não gerenciais.
- No estágio V (funcional avançado), o sucessor assume posição gerencial, a qual inclui todas as posições empresariais anteriores à presidência.
- No estágio VI (início da sucessão), o sucessor assume a presidência, incluindo o período em que o sucessor se torna chefe “de direito” da empresa.
- Finalmente, no estágio VII (sucessão madura), o sucessor torna-se o chefe da organização.

Planejados ou não planejados, processos sucessórios associados à longevidade de empresas familiares remetem ao processo de “intra-empresariamento”, termo emprestado de Hoy e Verser (1994) por Fletcher (2004) para destacar a relação entre família e empresariamento no contexto de emergência inter-geracional, pois a empresa familiar, para Grzybovski (2002), corresponde a um estereótipo da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira, bem como, um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem as regras que seguem os integrantes da família na empresa.

## 2. O PROCESSO SUCESSÓRIO

As expectativas dos indivíduos envolvidos na sucessão da organização inserem os sucessores no processo de transmissão, garantindo o *status quo* dos mesmos na direção do negócio, ao mesmo momento em que se consolida a oportunidade profissional deles. Para Longenecker, Moore e Petty (1998), falar de empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa, além de ser um negócio que passa de uma geração para outra.

Para esses autores, a empresa familiar compõe-se de uma família e de uma empresa, que embora sejam instituições separadas, acabam sendo levadas a uma condição de sobreposição nos negócios. Além disso, devem ser estabelecidos critérios para a existência dessas duas instituições: a função primária da família relaciona-se com o cuidado e o sustento de seus membros, enquanto os negócios voltam-se para a produção ou distribuição de bens e/ou serviços (Longenecker; Moore & Petty, 1998).

Para Silveira e Biehl (2003), o processo sucessório constitui-se num grande desafio e interfere nos negócios empresariais de forma decisiva, podendo determinar a estabilidade, expansão ou declínio de uma organização. Portanto, a questão da “passagem do bastão”, ou seja, a transição de uma geração para outra é o ponto-chave para o sucesso de uma empresa familiar.

A problemática da sucessão não envolve, portanto, um fato único, identificado como um corte no tempo. Trata-se, pois, de um fenômeno que precisa ser apreendido em uma perspectiva

dinâmica envolvendo uma relação entre duas vertentes associadas ao patrimônio e à gestão. Esses elementos seriam aqueles intrínsecos à natureza da empresa familiar, vinculando-se à relação família-empresa, em uma perspectiva interna, quando comparada à perspectiva externa à empresa propriamente dita, suas relações com o mercado, dependendo do contexto e da natureza dos negócios. (Lima, Borges & Carvalho, 2007)

Os quesitos para preparar o empreendedor sucessor, são reunidos através de experiências profissionais e sólida formação acadêmica, experiências estas, construídas a partir de funções profissionais exercidas em outras organizações na condição de empregado ou gestor, ou mesmo na organização do sucedido com o exercício do maior número de funções, bem como a formação acadêmica, que lhe proporcionará instrumental de controles e capacidades de gestão.

Nesse sentido, Ibrahim et al (2004) consideram a sucessão em empresas familiares como fato pertinente à estratégia de recursos humanos. Selecionar um sucessor envolveria verificar aspectos como a capacidade de liderar, verificar seus atributos de gestor e seu comprometimento com a continuidade da empresa.

Preservadas e executadas as etapas e os critérios da sucessão, pode o fundador, em vida, participar da gestão de uma posição mais distante, como se fosse um conselheiro, com o propósito de garantir a manutenção e o desenvolvimento do negócio, visto que sua experiência contribuiria para a assimilação e consolidação da gestão, pelo sucessor, contribuindo para o bom desempenho da organização.

Assim, a solução do processo sucessório passa, necessariamente, pela estruturação de um bom Plano de Sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem são os possíveis sucessores, quais são as suas respectivas competências em gestão empresarial, e até que ponto estão preparados para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Aos demais herdeiros, sugere-se conceder-lhes liberdade e meios de seguirem seus próprios rumos profissionais, de maneira a não interferirem nos rumos do negócio familiar e, nem tampouco, terem que ser “acomodados” na empresa por força das suas posições hereditárias.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Este estudo de caso possui um cunho qualitativo descritivo e exploratório, utilizando entrevistas em profundidade e semi estruturadas, aplicadas aos gestores de uma empresa familiar do ramo varejista e supermercadista da zona norte da capital paranaense.

A análise do discurso foi adotada a interpretação dos resultados das entrevistas em profundidade, buscando as relações mais próximas segundo as versões dos sucessores e do fundador da empresa. As entrevistas foram realizadas no ambiente da organização pesquisada, com gravações em áudio e vídeo, posteriormente transcritas, bem como devidamente autorizadas pelos pesquisados e previamente testadas.

#### **3.1 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS**

Na perspectiva registrada na entrevista em profundidade com o sucessor primogênito, ocupando o cargo de vice-diretor do empreendimento e acumulando funções ligadas ao marketing da empresa, constatou-se que com nove anos de trabalho junto à organização sua posição já está consolidada no processo sucessório, mesmo que a futura ausência do fundador possa lhe fazer falta. O planejamento direcionado à sucessão foi realizado no longo prazo, desde o seu ingresso na empresa com apenas quinze anos, tendo sido orientado a assimilar as experiências do negócio em paralelo com sua formação profissional. Ele ressalta em seu discurso, a importância da determinação em manter os valores passados pelo fundador, junto aos clientes, fornecedores e parceiros, bem como, principalmente junto ao quadro funcional.

O mesmo relata que superou um estigma inicial relacionado aos funcionários e, em especial aos médios gerentes, que resistiram inicialmente à sua posição de sucessor em face de sua imaturidade, não aferindo o devido respaldo do quadro funcional e, que, com o transcorrer do tempo e a convivência com seus subordinados, estes o legitimaram como autêntico dirigente do Supermercado Boni.

Formado em Administração de empresas em uma tradicional faculdade de Curitiba, FAE - Faculdade de Administração e Economia, com vinte e quatro anos, o sucessor têm como metas no curto prazo ampliar a rede de lojas, com a construção da terceira unidade. Seu objetivo prioritário é o de profissionalizar os médios gerentes, especialmente na área de Tecnologia da Informação, principalmente no que se refere ao controle de estoque e contas a pagar, visando consolidar uma etapa anterior para o objetivo maior de ampliação do negócio. Ele considera que, na sua trajetória de vida, faltou a experiência de funcionário de uma organização, pois suas experiências dentro e fora da empresa sempre foram a de um gestor.

Da mesma forma, a perspectiva tomada da sucessora mais jovem, Jéssica Stédile Perboni, com vinte e um anos de idade, acadêmica de Arquitetura e Urbanismo da Pontifícia Universidade Católica de Curitiba, que responde pelos setores, financeiro e de recursos humanos da empresa, exercendo suas funções há três anos e seis meses, sem ter tido experiências profissionais anteriores, afirma o fundador ousou em instalar a empresa em uma localidade que para a época, vinte e cinco anos atrás, era completamente desabitada.

Em sua análise, o empreendimento obteve maior crescimento a partir do engajamento dos sucessores na organização, desse fato resultou a primeira filial na região metropolitana e muito deste resultado foi obtido em resposta à divisão das tarefas e responsabilidades dos gestores, contempladas no planejamento para a sucessão. O comando está dividido em iguais proporções entre sucessores, não havendo ingerências por estes responderem por áreas distintas do negócio. Conflitos entre os gestores são frequentes e dirimidos instantaneamente, com vistas a alinhar as decisões e diretrizes no Supermercado. A inserção da sucessora na estrutura da empresa, dada a sua inexperiência e igualmente a sua imaturidade, refletiu em uma resistência inicial entre o quadro funcional.

O fundador, senhor Jair Perboni, com cinquenta e quatro anos e detentor do ensino médio, após experiências profissionais no comércio, sempre cultivou o desejo de construir seu próprio empreendimento, realização que consolidou graças a um sócio inicial, que já não faz mais parte da gestão, por quinze anos. Como a maioria dos empreendimentos que se inicia, um pequeno armazém foi o embrião da organização. Era uma estrutura com pouca organização, que com o tempo foi crescendo junto com o crescimento dos dois filhos. A intenção de preparar os filhos para a gestão, com a transmissão das práticas inerentes ao comércio e junto aos *stakeholders*, associada à formação acadêmica dos mesmos, foi planejadas no longo prazo. Visando a inserção dos sucessores na organização, com o menor risco de resistência pelos funcionários e gerentes mais antigos na empresa, a execução do planejamento da sucessão vem sendo gradativamente consolidada nos últimos quatro anos.

Assim, é possível perceber que o desempenho dos negócios é o esperado, proporcionado pela profissionalização do quadro funcional e pela melhor distribuição de responsabilidades na gestão, com grande participação dos seus sucessores. O senhor Jair relata que os conflitos na família são frequentes e resolvidos sem que afetem a harmonia da gestão. Também, que já alcançaram a meta previamente estabelecida de utilizar a informatização, com a capacitação dos funcionários, e planejam reformar a estrutura física da matriz com a ampliação da planta do imóvel, com a aquisição de equipamentos modernos como os da filial e, em seguida, irão construir a segunda filial do supermercado. É também uma determinação planejada a aposentadoria do fundador, com uma atuação posterior, como conselheiro da organização, consolidando assim a sucessão, da qual julga ter cumprido as etapas necessárias para se efetivar.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transição do poder na gestão da Stédile e Perboni converge com os resultados apontados em muitos estudos voltados à sucessão familiar nas organizações. É um composto de planejamento, tem uma sólida estrutura familiar, conseguiu uma adequação dos sucessores às práticas e valores construídos e herdados do sucedido, resultando em um processo sucessório amadurecido no longo prazo, precedido pela formação acadêmica dos sucessores. A pesquisa mostrou um alinhamento no discurso dos envolvidos, bem como um ambiente propício para o florescer de uma grande empresa com capital consolidado e em fase de expansão. O amadurecimento dos sucessores, na organização, é verificado através das intenções colocadas pelo atual diretor geral, o Sr. Jair Perboni, que vislumbra sua aposentadoria em cinco anos, sem se afastar completamente dos negócios, atuando no conselho administrativo do Supermercado Boni. O setor supermercadista na região de Curitiba tem passado por mudanças, sobretudo quando nele encontra-se a administração familiar. Muitas empresas familiares tradicionais no setor foram adquiridas por grandes grupos nacionais e multinacionais. Poucas das empresas familiares têm sido bem sucedidas com a mesma gestão, sendo um exemplo positivo, o que se pode observar na Stédile e Perboni & Cia. Ltda.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Daniela Meireles; LIMA, Juvêncio Braga de ;ANTONIALLI, Luiz Marcelo. (2006) Significados do processo de sucessão em uma empresa familiar. XXX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (2006: Salvador). **Anais**. EOR-a. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. (Texto Integral em CD-ROM dos Anais do 30° ENANPAD).
- CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. (2001) Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A. XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (Campinas). **Anais**. Teo. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. (Texto Integral em CD-ROM dos Anais do 25° ENANPAD).
- CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela Regina; CRUBELLATE, João Marcelo. (2001) Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (Campinas). **Anais**. Cor. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. (Texto Integral em CD-ROM dos Anais do 25° ENANPAD).
- DONELLY, R. G. (1964) The family business. *Harvard Business Review*: Harvard, v. 42, n.4, p. 94-105, Jul./Ago.
- FLECHTER, D. (2004) Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and research**, 10 (1/2): 34-38.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002, 184 p.
- GUEIROS, Mônica Maria Barbosa; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. (2000) Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: ENCONTRO NACIONAL 16 DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. Florianópolis, **Anais**. [S.I.]: 2000. CD-ROM.
- IBRAHIM, A.B; SOUFANI, K; POUTZIOURIS, P; LAM, J. (2004) Qualities of an effective successor: the role of education and training. **Education & Training**; 46, 8/9, 474-491.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. (1994) A empresa familiar. São Paulo: Pioneira.

\_\_\_\_\_. (1997) A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 171p.

LONGENECKER, Justin. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti; revisão técnica Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997, 868p.

LONGENECKER, Justin. G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1998.

NEUBAUER, H. (2003) The dynamics of succession family business in Western Europe countries. *Family Business Review*, vol. 16, 269-282, dec.

PHOENIX, S.; Brahiski, B. (2003) The fundamentals of business succession planning. *Journal of Accounting & Taxation*, 2003, vol. 13 (3), 15.

Silveira, Karina; Biehl, Kátia Andrade. (2003) Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. Atibaia. Anais. [S.I.]: CD-ROM.