



MISSÃO (IM)POSSÍVEL? PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO

MISSION (IM)POSSIBLE? SUCCESSION PLANNING IN A FAMILY-OWNED AUTOMOTIVE BUSINESS

Recebido em 18.06.2025 Aprovado em 24.10.2025
Avaliado pelo sistema double blind review
DOI: <https://doi.org/10.32888/cfzrrv54>

Michelle de Castro Carrijo

michellecarrijo@ufu.br

Faculdade de Gestão e Negócios/Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-3606-0780>

Edileusa Godói-de-Sousa

edileusagodoi@ufu.br

Faculdade de Gestão e Negócios/ Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-0938-8593>

Gustavo Pereira Medeiros

gustavo.pmedeiros@ufu.br

Faculdade de Gestão e Negócios/ Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG, Brasil

<https://orcid.org/0009-0001-0812-2526>

Resumo

Empresas familiares são organizações cuja gestão é centralizada em uma mesma família, passando suas responsabilidades de uma geração para outra. Mas, fazer essa transição entre sucessores, geralmente esbarra em desafios. Falta de planejamento pode levar a falhas e frustrações durante o processo. Esse relato técnico buscou, então, propor para uma empresa familiar do ramo automobilístico de Uberlândia- MG, um planejamento do processo sucessório por meio do mapeamento dos processos empresariais e criação de uma linha do tempo para a sua realização, permitindo que a sucessão aconteça de forma estruturada, gradual e respeitosa. Contribuindo assim, com líderes de empresas familiares que buscam realizar uma sucessão empresarial bem sucedida.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Planejamento. Mapeamento. Linha do tempo.

Abstract

Family businesses are organizations whose management is centralized in a single family, passing responsibilities from one generation to the next. However, making this transition between successors often faces challenges. A lack of planning can lead to failures and frustrations during the process. This technical report sought to propose a succession planning process for a family-owned automotive company in Uberlândia, Minas Gerais, by mapping business processes and creating a timeline for their implementation, allowing the succession to occur in a structured, gradual, and respectful manner. Thus, contributing to family business leaders seeking to achieve a successful business succession.

Keywords: Family business. Succession process. Planning. Mapping. Timeline.

Introdução

Acredita-se que as empresas familiares começaram a surgir no Brasil com as capitâncias hereditárias, no século XIV, após ter sido descoberto por Portugal (Oliveira, 2006). Uma empresa é considerada familiar quando se mantém sob controle de uma mesma família por mais de duas gerações, influenciando diretamente as direções e decisões da organização (Donnelley, 1967). Já para Sharma (2004), as empresas são consideradas familiares quando os membros possuem interesses em controlar a propriedade e assumir a gestão.

A primeira geração da família dentro da empresa tende a possuir maior preocupação com a reputação da empresa (Sciascia, et al, 2014), além da tendência de construírem uma cultura organizacional paternalista, voltada para a hierarquia, alto controle de supervisão e no poder centralizado (Dyer, 1988). Quando a empresa realiza a transição para a segunda geração tende-se a ter uma gestão mais profissional, além de, buscar por inovações e por crescimento, além da preocupação com o legado do fundador (Kelly, et al, 2000). Além disso, a partir da segunda geração, nota-se que há uma gestão menos familiar, cuja influência começa a ser reduzida, em comparação com a primeira geração (Cruz; Nordqvist, 2012; Gomez-mejia, et al, 2011).

Autores como Gersick et al. (1997, p. 201) consideram a sucessão não como um evento único, mas como um processo contínuo, descrito como “[...] movido por um ‘relógio’ de desenvolvimento [...]”. Essa abordagem entende que a sucessão se desenrola ao longo do tempo, abrangendo não apenas o momento da transferência de comando entre o sucedido e o sucessor, mas também etapas anteriores e posteriores. Há um período de preparação e antecipação, seguido por uma fase de ajuste e adaptação (Gersick et al., 1997).

Lima et al. (2007) alertam que o processo sucessório requer uma análise cuidadosa das interações entre diversos agentes, incluindo o fundador, os sucessores, fornecedores, clientes, funcionários e outros stakeholders envolvidos. Pois, segundo Favarin at. al. (2023), a sucessão em empresas familiares é um processo complexo e desafiador, que vai além da simples transferência de poder e controle da geração fundadora para a seguinte. Esse processo envolve não apenas aspectos relacionados à gestão e liderança, mas também questões familiares e emocionais, que podem tornar a transição ainda mais complexa e delicada.

A literatura identifica diversos fatores que dificultam o processo sucessório, como a falta de preparo dos sucessores (Santos; Sehnem; Santos, 2019), dificuldades na aceitação do sucessor por funcionários e parceiros de negócio, pouca experiência no ramo de atuação e baixa qualificação do herdeiro (Leal; Botinha, 2013). Além disso, conflitos relacionados à distribuição de herança, perdas financeiras (Costa et al., 2015) e choques entre gerações (Carmo; Kendler; Murta, 2017) também são desafios frequentes.

O desenvolvimento e o planejamento da sucessão em empresas familiares, portanto, são tarefas desafiadoras, pois envolvem relações interpessoais, laços afetivos, emoções, questões patrimoniais e a distribuição de poder. Para minimizar os problemas relacionados à sucessão, a melhor abordagem é iniciar o planejamento com antecedência, definindo, o quanto antes, os papéis futuros de cada herdeiro. Isso pode prevenir conflitos e evitar que os potenciais sucessores optem por carreiras externas, deixando a família sem opções para a continuidade do negócio (Oliveira et al., 2009). Estudos como os de Waller (2018) e Silva e Rossi (2015), portanto, enfatizam a importância de um planejamento sucessório formal para amenizar conflitos e assegurar a continuidade do negócio de maneira eficiente.

Assim, o presente relato técnico foi realizado por meio de uma pesquisa-ação, a qual é um tipo de pesquisa social que é desenvolvida em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de forma participativa (Thiollent, 1985 p 14). Dessa forma, a pesquisa-ação foi conduzida com o objetivo de desenvolver soluções práticas para os desafios enfrentados pela empresa Gama Veículos (nomes utilizados são fictícios) no processo de sucessão empresarial.

As intervenções foram planejadas a partir de uma análise diagnóstica inicial que identificou os principais desafios do processo sucessório, divididos nas dimensões de indivíduo, organização e ambiente, conforme o modelo de Godói-de-Sousa (2010).

Os dados para o diagnóstico inicial foram coletados por meio de observações diretas; pela análise documental, e, conversas informais com o proprietário e o futuro sucessor e, também, com os funcionários da empresa, em um total de cinco.

Essa abordagem flexível possibilitou captar percepções importantes sobre os desafios e expectativas do processo sucessório, mantendo um ambiente de cooperação e evitando gerar situações que pudessem dificultar ainda mais a transição geracional na empresa. As informações coletadas foram utilizadas para desenvolver um plano de sucessão empresarial estruturado, descrito em etapas detalhadas e apoiado em uma linha do tempo.

Diante do exposto, o objetivo deste relato técnico foi contribuir para o avanço do conhecimento na área de gestão em empresas familiares, oferecendo subsídios práticos aos gestores dessas organizações por meio da elaboração e o relato do processo de planejamento sucessório uma empresa familiar, com a finalidade de facilitar a transferência de responsabilidades de pai para filho, por meio da elaboração de um plano de sucessão empresarial por etapas do processo produtivo e administrativo.

A justificativa para este estudo está na necessidade das empresas familiares de estabelecerem um processo sucessório bem-sucedido, essencial para reduzir seus altos índices de mortalidade. A falta de planejamento sucessório, citada por Ferreira (2010), é um fator crítico que pode levar à falência prematura dessas organizações. A centralização da gestão, como identificado em estudos de Godói-de-Sousa (2010), e a resistência à transferência de poder dificultam ainda mais o processo. Portanto, este trabalho se justifica ainda na urgência de criar estratégias que possibilitem a continuidade dessas empresas, diminuindo os altos índices de mortalidade por meio de planos de sucessão bem estruturados. Ao propor intervenções baseadas em dimensões teóricas e práticas, este estudo não apenas contribui para a literatura sobre sucessão empresarial, mas também oferece ferramentas replicáveis para gestores que enfrentam desafios semelhantes. A superação desses obstáculos é essencial para assegurar o impacto positivo das empresas familiares na economia e na sociedade.

Contexto e realidade investigada

As empresas familiares são organizações cuja a gestão é liderada por membros de uma mesma família, possuindo uma estrutura peculiar em que todos os membros familiares desempenham algum papel na administração do empreendimento (Freitas; Krai, 2010).

Esse tipo de empresa desempenha um papel fundamental na economia, tanto no Brasil quanto no cenário global. No Brasil, elas representam cerca de 90% das empresas registradas. Em fevereiro de 2024 foram responsáveis por 57,9% do total de empregos gerados no país, em cerca de 98.466 postos de trabalho (SEBRAE, 2024) e são reconhecidas como a base do desenvolvimento econômico em diversas partes do mundo (Soleimanof; Rutherford; Webb, 2018). Além da relevância econômica, os referidos autores destacam que as empresas familiares têm grande impacto social, consolidando-se como a forma predominante de organização empresarial no mundo.

A relevância econômica das empresas familiares é inquestionável. Em 2021, as 500 maiores empresas familiares do mundo geraram receitas combinadas de 7,28 trilhões de dólares e empregaram 24,1 milhões de pessoas, conforme o Índice Global de Empresas Familiares, divulgado em dezembro de 2022. Esses números destacam sua importância estratégica para o crescimento econômico e a geração de empregos.

Embora as empresas familiares sejam fundamentais para a economia global, suas especificidades frequentemente não recebem a devida atenção. Por falta de conhecimento, essas organizações, independentemente de seu porte, costumam ser tratadas como empresas comuns. No entanto, possuem uma dinâmica de funcionamento singular,

que gera conflitos igualmente peculiares na vida de seus integrantes. A literatura identifica diversos fatores que contribuem para o elevado índice de mortalidade dessas empresas. Entre os principais estão a falta de planejamento inicial (Ferreira, 2010), a ausência de estudos prévios do mercado e a carência de competências gerenciais (Couto et al., 2017), além da gestão inadequada do fluxo de caixa (Enshassi; Al-Hallaq; Mohamed, 2006) e o nível de escolaridade dos gestores (Mizumoto et al., 2010).

Outro aspecto crítico identificado nos estudos é o processo de sucessão e os desafios a ele associados, que têm se mostrado decisivos para a longevidade dessas empresas. A ausência de um plano sucessório estruturado frequentemente compromete a continuidade do negócio, conforme apontam Soleimanof, Rutherford e Webb (2018) e Neske e Ribeiro (2018).

Nesse contexto, a Gama Veículos é uma empresa familiar com característica tradicional, situada em Uberlândia – Minas Gerais, possui uma trajetória de 24 anos no dinâmico mercado automobilístico. Fundada em novembro de 1999, pelo empreendedor José Ferreira, a empresa surgiu da aspiração de criar um novo empreendimento no amplo setor de veículos novos e seminovos. Embora, o empresário já tivesse experiência anterior, pois trabalhou com seu pai em uma pequena loja de veículos seminovos, nos primeiros anos de existência, a Gama Veículos, enfrentou desafios típicos do ambiente altamente competitivo do setor automobilístico, como a concorrência acirrada, dificuldade de se destacar e tornar reconhecida. Porém, por meio das estratégias de atendimento personalizado e transparência nas negociações, a empresa se consolidou e fidelizou diversos clientes.

Atualmente, a Gama Veículos está inserida em um mercado que se mantém fortemente competitivo, e a diferenciação se torna essencial para se destacar entre os concorrentes. É um ambiente no qual o proprietário-fundador da empresa, deve estar atento às novas tecnologias e tendências do mercado automobilístico, realizando ajustes contínuos no estoque para atender às demandas em constante mudança. Dessa forma, a capacidade de adaptação e agilidade são qualidades fundamentais para a evolução e o contínuo sucesso da Gama Veículos nesse setor.

Pode-se dizer que, a gestão das empresas familiares reflete os valores e princípios do gestor familiar, muitas vezes evidenciando características como reconhecimento da antiguidade dos funcionários e forte vínculo com os membros da família nas decisões empresariais (Lourenço; Ferreira, 2012). Nesse sentido, a gestão da Gama Veículos é definida por uma abordagem vertical por resultados, que é caracterizada na centralização de liderança e tomada de decisões no proprietário, visto que, nessa estrutura, o diretor e/ou proprietário, desempenha um papel crucial na definição da visão estratégica e na supervisão geral das operações da empresa. Sendo assim, a organização depende totalmente do proprietário no que tange à tomada de decisões chaves, estratégias para garantir uma execução coesa das metas e dos objetivos estabelecidos.

O fundador da empresa possui dois filhos, dentre eles, o mais velho, “João Pereira”, sempre demonstrou maior interesse em seguir os mesmos passos do pai e dar continuidade aos negócios estabelecidos por ele. Buscando se preparar para assumir um papel na gestão da empresa, o primogênito cursa Administração na Universidade Federal de Uberlândia. Em março de 2023, João, começou a trabalhar na empresa, assumindo o cargo de auxiliar administrativo. Desde então, tem trabalhado com seu pai, absorvendo conhecimento prático sobre todas as operações e a gestão do negócio automobilístico.

Com a preparação do filho primogênito e o reconhecimento do pai, fundador da empresa, que é chegado o momento de deixar o controle da empresa, recentemente em janeiro de 2024 deu-se início a um processo de sucessão empresarial. Ou seja, a empresa está sendo preparada para uma mudança de liderança, que envolve transferência de poder, ganho de autonomia pelo filho e saída do fundador, que requer um planejamento para garantir a continuidade dos valores, missão e visão.

Contudo, apesar do desejo evidente do filho em assumir todas as responsabilidades da empresa, o proprietário ainda hesita e tem dificuldades ao delegar completamente a gestão da empresa para seu filho, devido, acredita-se à falta de segurança e medo, que é resultado da relação longínqua com a empresa e do vínculo familiar e emocional entre as duas gerações. O apego à gestão e a visão do pai que ainda enxerga o filho como criança, a quem deseja proteger e guiar, não o deixa direcionar e confiar efetivamente a empresa ao filho.

Diagnóstico da situação-problema

O processo sucessório é um processo de transferência do negócio, do controle e da gestão da empresa para uma nova geração (Dyer, 2006). É um momento complexo e desafiador, em especial quando se trata de empresa familiar, pois envolve a escolha do sucessor, a preparação do sucessor e da empresa, mas além disso, envolve também a aceitação da família (Ponce et al., 2014). Nesse sentido, Godói-de-Sousa (2010) propõe analisar a sucessão como um processo que envolve três dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

A dimensão do Indivíduo, destaca-se o papel desempenhado tanto pelo fundador (sucedido) quanto pelo sucessor ao longo do processo sucessório. Esse aspecto reflete a necessidade de o sucedido abrir espaço para que o empreendimento tenha continuidade sob a liderança do sucessor.

A dimensão da Organização engloba elementos-chave relacionados à gestão do negócio, como a definição de missão e visão, que carregam a essência e a história da empresa. Incluem-se também os fluxos de comunicação abertos entre os membros da organização, essenciais para reduzir tensões e conflitos; a harmonização de objetivos, que facilita as relações de cooperação; as estratégias que direcionam o empreendimento diante de situações futuras; e a cultura organizacional, composta por valores, símbolos e normas. Em empresas familiares, a cultura desempenha um papel particularmente importante no processo sucessório, já que frequentemente está centrada na figura dos fundadores, que imprimem seus valores e comportamentos na organização.

Além disso, a dimensão do Ambiente influencia o processo sucessório por meio de fatores como parceiros estratégicos, fornecedores, clientes, comunidade, lideranças locais, leis vigentes e aspectos políticos. Essa influência pode ser positiva ou negativa, dependendo de como o processo é conduzido em relação às expectativas desses stakeholders. Elementos como a fidelidade dos clientes e fornecedores, além de dados específicos do mercado em que a empresa atua, precisam ser analisados, pois orientam tanto o desenvolvimento do sucessor quanto o planejamento estratégico da organização.

Essas três variáveis – Indivíduo, Organização e Ambiente – representam dimensões interdependentes do processo sucessório. De acordo com Godói-de-Sousa (2010), elas não devem ser tratadas de forma isolada, pois é na interação entre elas que podem surgir elementos conflitantes. Se tais conflitos não forem identificados e tratados de maneira sistemática, podem criar um ambiente desfavorável e comprometer o andamento do processo sucessório.

Em relação ao âmbito organizacional da Gama Veículos, percebe-se as características de uma empresa familiar tradicional, onde a geração mais jovem possui interesse de assumir a gestão (Sharma, 2004), enquanto o fundador desempenha um papel central na tomada de decisões e na definição da cultura organizacional. É fato que a empresa enfrenta dificuldades para realizar a sucessão empresarial, uma vez que o proprietário e, ainda gestor da empresa, se mantém como o principal responsável pela tomada de decisões, e possui grande resistência em transferir a gestão da empresa para o seu filho, o que já configura conflito na dimensão do Indivíduo. Esse comportamento cria um conflito direto, pois impede que o filho, sucessor em potencial, assuma um papel mais ativo na condução dos negócios. Essa resistência dificulta a transição, minando a autoconfiança e a credibilidade do sucessor dentro da empresa. Para amenizar tal conflito, Gersick et al. (1997) sugere uma visão do processo sucessório como uma transição contínua ao invés de um evento único.

As dificuldades enfrentadas na Gama Veículos podem ser caracterizadas como intensas também devido ao forte vínculo emocional do sócio fundador com a empresa e os reflexos de toda uma história profissional construída a partir dela e sua doação e participação em toda construção da cultura organizacional ao longo desses anos.

Devido a gestão centralizadora, o proprietário permanece retendo várias responsabilidades chaves que impedem o filho de assumir um papel mais ativo na condução dos negócios, desde o controle de compra de novos veículos para o estoque da empresa e autorização de vendas, além do gerenciamento da equipe, incluindo demissão e contratação de funcionários.

A dinâmica familiar presente na Gama Veículos, cria barreiras emocionais e subjetivas tornando desafiadora a transição da geração do pai para filho, que já foi tentada anteriormente e, sem sucesso. A tentativa fracassada de sucessão empresarial familiar da Gama Veículos, ocorreu devido à falta de planejamento adequado e o forte vínculo do proprietário com a organização. Esse vínculo profundo, somado à resistência em delegar as responsabilidades de gestão evidenciou a importância de um planejamento de processo sucessório estruturado e organizado, para superar as barreiras emocionais e organizacionais.

Dessa forma, na dimensão da Organização, os conflitos decorrem, em grande parte, do modelo de gestão centralizadora do fundador. Ele retém responsabilidades estratégicas e operacionais, como decisões sobre compras de veículos, autorização de vendas e gestão da equipe (contratações e demissões). Essa centralização não apenas limita o desenvolvimento do sucessor, mas também impacta os fluxos de comunicação e a harmonia dos objetivos organizacionais.

Outro ponto crítico é a cultura organizacional fortemente vinculada ao fundador, que reflete seus valores e comportamentos. Essa personalização da cultura dificulta a introdução de mudanças ou inovações por parte do sucessor, especialmente em um cenário onde sua autonomia ainda não é plenamente reconhecida. A falta de planejamento sucessório estruturado também contribuiu para a tentativa fracassada de transição anterior, evidenciando a necessidade de um alinhamento estratégico entre as gerações para garantir a continuidade do negócio.

Assim, nota-se que, para que a sucessão familiar seja bem sucedida é necessário que os familiares que são os próximos a assumirem a empresa estejam alinhados com a antiga geração, mostrando o interesse de assumir o cargo, e também, que os atuais sucedidos devem ter a intenção de repassar o negócio para a futura geração (Massis et al., 2016), o que não se percebe totalmente na empresa em análise.

Apesar do filho, apresentar interesse, disposição em assumir o papel ativo na gestão da empresa, se preparar para tal cargo, a falta da transferência efetiva de autonomia por parte do sócio fundador impacta negativamente na capacidade do filho de resolver problemas e tomar decisões importantes, uma vez suas decisões ainda precisam passar pelo crivo do pai, minando sua auto confiança e sua credibilidade dentro da empresa, resultando em um atraso no processo de sucessão, impedindo que a segunda geração pratique suas habilidades de liderança e gerenciamento total da empresa.

Com isso, na dimensão do Ambiente, a Gama Veículos também enfrenta desafios externos que podem influenciar o processo sucessório. A relação com fornecedores, clientes e parceiros pode ser afetada pela instabilidade gerada por uma transição mal planejada. Por exemplo, a fidelidade de clientes e fornecedores pode ser comprometida se eles perceberem que o sucessor não possui autonomia ou capacidade de liderar. Além disso, fatores externos, como as exigências do mercado automotivo e mudanças nas regulamentações, exigem que a empresa mantenha uma visão estratégica e adaptável. Contudo, a falta de uma sucessão efetiva pode enfraquecer a habilidade da organização de responder a essas demandas externas, colocando em risco sua competitividade e sustentabilidade.

Portanto, o principal desafio é: como facilitar o processo sucessório em uma empresa familiar, garantindo a transferência de poderes de forma estruturada e eficiente, permitindo que o sucessor adquira autonomia e liderança sem comprometer a essência do negócio?

Análise da situação problema e proposta de intervenção

A proposta de intervenção na Gama Veículos, objeto do presente estudo, buscou trazer propostas de soluções para os problemas apresentados e realizar um processo de sucessão empresarial familiar eficaz, separando as operações empresariais dos laços familiares. Desse modo, a proposta de intervenção foi a elaboração de um plano de sucessão empresarial.

4.1 Plano de sucessão por etapas do processo produtivo e administrativo

Segundo Antonioli (1998) o preparo do plano de sucessão empresarial deve incluir reuniões regulares sobre o tema e o estabelecimento de um programa para ser seguido entre os membros da organização, evitando conflitos. É essencial que a empresa se prepare para a sucessão por meio da profissionalização da gestão; separação gradualmente entre família, propriedade e administração; preparação dos funcionários e familiares para as mudanças da sucessão; identificação do centro de poder; administração das resistências.

A sucessão da Gama veículos, será planejada por meio do mapeamento dos processos empresariais e da criação de uma linha do tempo detalhando as etapas dos processos organizacionais. José, o gestor da empresa, orientará e treinará, João, seu filho em cada etapa, transferindo gradualmente as responsabilidades para garantir uma transição suave.

João será treinado para dominar cada processo da empresa, e dentro de um ano, espera-se que esteja preparado para assumir a responsabilidade integralmente. O plano de sucessão em etapas tem finalidade de evitar traumas tanto para o sucessor quanto para o sucedido, permitindo que José acompanhe a evolução de João e entregue as responsabilidades com confiança. Nesse sentido, Sharma (2004) destaca a Importância de preparar sucessores com alinhamento aos valores e objetivos da organização.

Ao final do processo espera-se que João esteja apto a liderar a empresa de forma independente, responsável, com segurança de que sua transição para a liderança tenha sido gradual, organizada, bem planejada e respeitosa.

4.2. Mapeamento dos processos empresariais da Gama Veículos

Nessa seção, é realizada uma descrição dos processos da empresa Gama Veículos para que se compreenda como o sucessor entrará em cada etapa com o apoio e acompanhamento do seu pai, para que se desenvolva no sucedido, com a visão de conhecimento adquirido pelo filho, o sentimento de segurança para transcorrer com a sucessão de forma tranquila.

4.2.1 Processo produtivo

O processo produtivo tem como objetivo assegurar que a empresa mantenha eficiência operacional e garanta uma experiência positiva para os clientes. Nesse sentido, o processo produtivo da Gama Veículos é dividido em cinco processos: compra de veículos; preparação do veículo; divulgação e acompanhamento; venda; pós venda, conforme descrito a seguir:

1^a Processo – Compra de veículos

A compra de veículos é um processo desafiador e deve ser feita corretamente para evitar prejuízos futuros. O Quadro 1 apresenta de forma clara as etapas do processo de compra de veículos na Gama Veículos, destacando responsabilidades, ferramentas e os objetivos de cada fase, além de integrar o embasamento teórico para cada etapa, conectando a prática observada no caso ao suporte conceitual relevante.

Quadro 1 - 1ª Etapa: Pesquisa de Mercado

Etapas do Processo	Descrição	Responsável e Ferramentas	Embasamento Teórico
1ª Etapa: Pesquisa de Mercado	Coleta, análise e interpretação de informações sobre o mercado. Inclui análise de demanda, concorrência, tendências do setor, fatores econômicos e fornecedores confiáveis.	José realiza análise digital da concorrência, consulta fornecedores antigos e confiáveis. Ferramentas: plataformas online e relatórios de mercado.	Pesquisa de mercado como ferramenta estratégica para decisões empresariais (MINDMINERS, 2022).
Demandas dos Consumidores	Identificar veículos mais procurados, cores, marcas e categorias em alta. Influências: moda, cultura, economia, estágio de vida.	Observação de padrões de compra e preferências do público-alvo.	A análise das necessidades dos consumidores é fundamental para criar valor (MINDMINERS, 2022).
Estudo da Concorrência	Avaliação de preços, modelos e estratégias da concorrência para definir ofertas competitivas.	José utiliza plataformas digitais para monitorar preços e estratégias da concorrência.	Identificação de forças e fraquezas dos concorrentes para posicionamento estratégico (CORTEX, 2022).
Tendências do Setor	Identificação de preferências do consumidor, avanços tecnológicos e alterações regulatórias que impactam o mercado.	Acompanhamento contínuo de relatórios do setor e atualizações legais.	Manutenção da competitividade pela antecipação de mudanças de mercado (MINDMINERS, 2022).
Fatores Econômicos	Análise de taxas de juros, desemprego e poder de compra na região, ajustando as aquisições às condições do mercado.	Uso de indicadores econômicos locais e nacionais para apoiar decisões.	Fatores econômicos como determinantes na tomada de decisão em mercados regionais e nacionais (MINDMINERS, 2022).
2ª Etapa: Análise de Dados Históricos	Revisão de vendas anteriores para identificar padrões de veículos populares e evitar modelos problemáticos.	José utiliza relatórios internos e análise de satisfação de clientes.	Utilização de dados históricos para prever tendências e mitigar riscos (AUTO ESPORTE, 2020).
Identificação de Padrões	Detecção de modelos com maior aceitação no mercado e aqueles com problemas recorrentes, como falta de potência ou manutenção.	Relatórios históricos de desempenho e feedbacks de clientes.	Reconhecimento de padrões como estratégia para escolhas mais seguras e econômicas (AUTO ESPORTE, 2020).
3ª Etapa: Consulta e Verificação Veicular	Realização de laudos cautelares para garantir a autenticidade e o estado do veículo. Inclui análise de histórico de manutenção, condições estruturais, autenticidade de peças e documentação legal.	José investe em laudos cautelares para todos os veículos adquiridos, verificando autenticidade do chassi, motor, lacres e histórico do carro.	Laudos cautelares como garantia de procedência e qualidade dos veículos (AUTO ESPORTE, 2020).
Itens Verificados	Chassi, câmbio, motor, freios, vidros, alinhamento, pintura, pneus, velocímetro, histórico de roubo ou batidas.	Serviço realizado por empresas especializadas em vistorias.	Vistorias detalhadas como diferencial competitivo para evitar prejuízos futuros (MINDMINERS, 2022).
4ª Etapa: Negociação e Fechamento	Após pesquisa e verificações, José negocia o valor final com o fornecedor e escolhe o veículo que melhor atende às necessidades do público-alvo.	José conduz negociações finais com fornecedores e decide a compra. Após isso, inicia-se a preparação do veículo para venda.	Negociação estratégica como parte do processo de aquisição (MINDMINERS, 2022).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

2^a processo – Preparação do veículo

No Quadro 2, está retratado como se organiza o processo de preparação do veículo, destacando as etapas documentais e de melhorias, as responsabilidades, ferramentas utilizadas e os fundamentos teóricos que embasam as práticas.

Quadro 2: Processo de Preparação do Veículo

Etapas do Processo	Descrição	Responsável e Ferramentas	Processo
1^a Etapa: Documentação	Após a aquisição, o veículo passa por inspeção documental para garantir a regularidade legal. Inclui verificação de IPVA, multas, CRV e CRLV.	José utiliza o site do DETRAN para verificar restrições (roubo, alienação fiduciária, multas).	Regularização documental como garantia da qualidade e segurança da transação.
Verificação de Restrição	Confirmação de ausência de impedimentos como furtos, alienação fiduciária, IPVA atrasado e multas em aberto.	Ferramentas: Site do DETRAN e análise de documentos físicos.	Documentação veicular como pré-requisito para assegurar a legalidade de transações no mercado automotivo.
Vistoria Veicular	Agendamento de vistoria obrigatória para verificar as condições gerais do veículo antes de transferir sua titularidade para a empresa.	José realiza o agendamento e acompanha o processo de vistoria.	A vistoria assegura o cumprimento das normas e garante a transferência segura.
Transferência do Veículo	Realização da Autorização para Transferência de Propriedade do Veículo (ATPV), com reconhecimento de firma do vendedor e mudança de titularidade para o nome da empresa.	José supervisiona o preenchimento do formulário e acompanha a transferência no DETRAN.	Formalização da transferência de propriedade como etapa essencial para proteção jurídica da empresa.
2^a Etapa: Melhorias no Veículo	Avaliação e execução de reparos necessários para deixar o veículo em estado ideal de venda, incluindo pintura, lavagem, revisão de motor, substituições de peças desgastadas, checagem elétrica e mecânica.	José identifica as melhorias necessárias e aciona prestadores de serviços parceiros da empresa. Ferramentas: checklist de condições do veículo.	Preparação do veículo como fator estratégico para agregar valor e aumentar a atratividade no mercado.
Prestadores de Serviços	Parcerias com oficinas e profissionais especializados agilizam reparos e garantem qualidade nos serviços realizados.	José coordena os serviços com parceiros de confiança, priorizando rapidez e eficiência.	Alianças estratégicas com fornecedores e prestadores como facilitadoras na cadeia de valor.
Checagem Final	Revisão completa após as melhorias para garantir que o veículo esteja em perfeito estado para comercialização, pronto para ser colocado no showroom ou na plataforma de vendas online.	José supervisiona a etapa final antes de liberar o veículo para venda.	Controle de qualidade como diferencial competitivo no mercado de veículos seminovos.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Com os veículos devidamente preparados para venda, a Gama Veículos avança para a próxima etapa: a divulgação e o acompanhamento das vendas.

3^a processo - Divulgação e acompanhamento

A seguir, no Quadro 3, detalha-se as etapas que envolvem esse processo fundamental para o sucesso comercial da Gama Veículos.

Quadro 3: Processo de Divulgação e Acompanhamento

Etapas do Processo	Descrição	Responsável e Ferramentas	Embasamento Teórico
1ª Etapa: Divulgação e Marketing	Criação de anúncios detalhados e com fotografias de alta qualidade para atrair potenciais compradores. Fotografias são tiradas de múltiplos ângulos e divulgadas em plataformas digitais e redes sociais.	O gestor realiza a sessão fotográfica e insere os anúncios no sistema interno da loja e em plataformas como Instagram, OLX, Facebook, WebMotors e Autoscar.	Anúncios com imagens de destaque recebem 2,5 vezes mais propostas, aumentando a atratividade da oferta (Auto Esporte, 2022).
Fotografia dos Veículos	Captura de imagens de 6 ângulos externos (frontal, laterais, traseira) e 3 ângulos internos (painel, bancos e hodômetro) para destacar o estado e as características do veículo.	Ferramentas: câmera ou smartphone de alta resolução, iluminação adequada.	Fotografias de qualidade aumentam a confiança do cliente e valorizam o produto (Auto Esporte, 2022).
Cadastro e Publicação	Registro de informações do veículo no sistema interno da loja: quilometragem, preço, opcionais, ano, modelo e placa. Divulgação em plataformas e redes sociais.	O gestor supervisiona o processo de postagem e gerencia os anúncios em múltiplos canais digitais.	Estratégias multicanais ampliam o alcance e segmentação de anúncios no mercado automotivo (Auto Esporte, 2022).
2ª Etapa: Acompanhamento	Atendimento aos clientes interessados após a publicação dos anúncios. Resposta a dúvidas e convencimento para visita presencial à loja.	O gestor monitora os leads, enquanto os vendedores realizam o atendimento direto com potenciais compradores por meio de mensagens e chamadas.	O acompanhamento próximo dos clientes é essencial para converter leads em vendas efetivas (Auto Esporte, 2022).
Persuasão do Cliente	O vendedor utiliza argumentos e estratégias de comunicação para persuadir o cliente a visitar a loja e conhecer o veículo pessoalmente.	Ferramentas: aplicativos de mensagens, redes sociais e contato telefônico direto.	Estratégias de persuasão baseadas na interação humana aumentam a chance de conversão de vendas (Auto Esporte, 2022).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

4^a processo – Venda

Na sequência, o Quadro 4 apresenta os passos necessários para empresa realizar a venda de um veículo:

Quadro 4: Processo de Venda

Etapas do Processo	Descrição	Responsável e Ferramentas	Embasamento Teórico
1ª Etapa: Atendimento ao Cliente	O cliente é recebido de forma cordial e apresentado ao veículo de interesse, com destaque para os diferenciais: pintura, adicionais, documentação, chave reserva e manual.	Vendedores realizam a apresentação detalhada do veículo, reforçando sua procedência e qualidade.	Atendimento de qualidade é essencial para gerar confiança e aumentar a probabilidade de conversão (Auto Esporte, 2022).
2ª Etapa: Troca Veicular	A loja oferece a possibilidade de aceitar o antigo veículo do cliente como parte do pagamento. José avalia o veículo considerando ano, modelo, quilometragem, estado de conservação, tabela Fipe e preço de mercado.	José utiliza ferramentas como a tabela Fipe e análises de mercado para determinar o valor justo do veículo na troca.	A tabela Fipe é referência nacional para avaliações e negociações de veículos (Auto Esporte, 2024).
3ª Etapa: Negociação	Discussão do preço final do veículo, incluindo descontos e o valor do veículo usado na troca. José toma decisões sobre o menor valor possível, garantindo que a venda seja lucrativa para a empresa.	José supervisiona negociações finais, equilibrando interesses do cliente e da empresa.	Estratégias de negociação eficazes são fundamentais para evitar prejuízos e aumentar a satisfação do cliente (Auto Esporte, 2024).
4ª Etapa: Opções de Pagamento	Oferecimento de múltiplas formas de pagamento: à vista (Pix, transferência, cartão) ou financiamento (CDC), além do consórcio para compras planejadas. Simulações financeiras são realizadas para ajudar o cliente na escolha.	José e os vendedores utilizam sistemas de bancos parceiros (Santander, Safra, BV, Itaú, Bradesco) para simular financiamentos e consórcios.	A diversidade de opções de pagamento aumenta o alcance e a acessibilidade para diferentes perfis de clientes (Auto Esporte, 2024).
5ª Etapa: Contrato de Venda de Veículo	Elaboração do contrato de venda, com dados da loja, comprador, veículo e condições de pagamento. O contrato é assinado por José e pelo cliente.	José utiliza o sistema interno da Gama Veículos para gerar o contrato formal.	Contratos claros e detalhados garantem segurança jurídica para ambas as partes (Auto Esporte, 2024).
6ª Etapa: Entrega do Veículo	A entrega ocorre após a confirmação do pagamento ou aprovação do financiamento. É acompanhada por José, que fornece ao cliente a documentação, chave reserva e manual. Uma foto é tirada no momento da entrega para registro.	José e os vendedores coordenam a entrega e documentação final, garantindo uma experiência positiva para o cliente.	Experiências memoráveis na entrega do veículo fortalecem a satisfação do cliente e a imagem da marca (Auto Esporte, 2024).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Com o veículo entregue ao cliente e o processo de venda finalizado, a Gama Veículos inicia uma etapa igualmente importante: o pós-venda.

5ª processo - Pós venda

O processo de pós-venda desempenha um papel relevante na Gama Veículos, não apenas garantindo que os clientes tenham uma experiência satisfatória, mas também reforçando a confiança e fidelidade à empresa, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Processo de Pós-Venda

Etapas do Processo	Descrição	Responsável e Ferramentas	Embasamento Teórico
1ª Etapa: Garantia da Loja	A Gama Veículos oferece garantia de 3 meses, conforme o Código de Defesa do Consumidor, cobrindo problemas de motor e câmbio. Clientes são orientados a realizar a troca de correia dentada, filtro e óleo para manter a garantia.	José e os vendedores informam os clientes sobre os termos da garantia e monitoram possíveis solicitações dentro do prazo.	Garantia obrigatória para produtos usados, conforme o Art. 26 da Lei nº 8.078/1990 (Infoblog, 2024).
2ª Etapa: Acompanhamento de Transferência Veicular	O despachante da loja realiza a transferência por R\$ 550,00, mas o cliente pode optar por fazê-la de forma independente. Caso isso ocorra, vendedores e gestor acompanham o processo para garantir a regularização.	Despachante parceiro realiza transferências; José e a equipe monitoram os casos em que o cliente opta por realizar a transferência por conta própria.	Monitoramento de regularização veicular como parte do compromisso pós-venda (Infoblog, 2024)
3ª Etapa: Eventual Solução de Problemas	Problemas identificados dentro do prazo de garantia são analisados e direcionados para parceiros especializados. Se não solucionados em 30 dias, o cliente pode optar por trocar o veículo ou cancelar a compra com reembolso integral.	José supervisiona o diagnóstico, direciona serviços a parceiros e garante o cumprimento das opções oferecidas ao cliente.	Direito de troca ou cancelamento em até 30 dias, conforme o Código de Defesa do Consumidor (Infoblog, 2024).
4ª Etapa: Comunicação Final	Contato com o cliente 7 dias após a venda para verificar satisfação e identificar possíveis problemas. Inclui perguntas sobre o desempenho e adequação do veículo às expectativas do cliente.	José supervisiona os vendedores no contato com clientes, garantindo um acompanhamento proativo e fidelizador.	Manutenção da relação pós-venda como estratégia de fidelização e melhoria contínua (Infoblog, 2024)

Fonte: Elaboração própria, 2024.

4.2.2 Processo administrativo

Com a experiência do cliente bem administrada, é hora de direcionar o foco para os aspectos administrativos da Gama Veículos, que são essenciais para garantir a operacionalização eficiente e a conformidade com as normas legais e fiscais.

O processo administrativo envolve a gestão e a organização de atividades que sustentam a empresa. Dessa forma, possui o objetivo de manter a eficiência da organização e proporcionar um ambiente favorável tanto para os funcionários quanto para os clientes. Nesse sentido, o processo administrativo da Gama Veículos é dividido em 8 processos: contratação de funcionários; treinamento; controle financeiro; controle de estoque; gestão de pessoas e desempenho; demissões; planejamento estratégico; gestão administrativo (Quadro 6).

Quadro 6: Processo Administrativo

Etapas do Processo	Descrição	Responsável e Ferramentas	Embasamento
1^a Processo – Contratação de Funcionários			
1^a Etapa: Divulgação de Vagas	José define o perfil necessário para a função e divulga as vagas em sites como LinkedIn e Indeed.	José utiliza redes sociais e sites especializados para atrair candidatos.	Identificação do perfil do colaborador como estratégia para atrair os candidatos certos (Vagas for Business, 2023).
2^a Etapa: Recrutamento e Seleção	Após definir os pré-requisitos, José realiza a seleção inicial e agenda as entrevistas. A decisão final sobre o candidato é tomada por ele.	José realiza a triagem de candidatos e coordena com a secretaria para agendar entrevistas.	O processo de recrutamento e seleção é essencial para garantir que as contratações atendam às necessidades da empresa (Vagas for Business, 2023).
2^a Processo – Treinamento			
1^a Etapa: Apresentação da Empresa e do Cargo	José realiza a apresentação da empresa e do cargo, detalhando as funções e responsabilidades do novo colaborador.	José conduz o treinamento e a integração com a equipe.	O treinamento corporativo é fundamental para adaptar os novos colaboradores ao ambiente e à cultura da empresa (Alura, 2023).
2^a Etapa: Acompanhamento do Desempenho	José acompanha o desempenho do colaborador e verifica se está cumprindo suas funções com eficiência.	José realiza avaliações de desempenho para identificar melhorias ou necessidades de treinamento.	Acompanhar o desempenho é essencial para garantir a efetividade do treinamento e o sucesso do colaborador (Alura, 2023).
3^a Processo – Controle Financeiro			
1^a Etapa: Monitoramento de Fluxo de Caixa	José realiza o controle mensal do fluxo de caixa, monitorando todas as transações financeiras, incluindo vendas, pagamentos e impostos.	José utiliza um sistema de gestão financeira para acompanhar o fluxo de caixa e definir metas financeiras.	A gestão do fluxo de caixa é essencial para garantir a saúde financeira da empresa e maximizar o lucro (SEBRAE, 2023).
2^a Etapa: Contas a Pagar	A secretaria registra as contas a pagar, e José autoriza os pagamentos no final da tarde.	Secretaria faz o lançamento das contas; José autoriza os pagamentos e supervisiona.	O controle de contas a pagar é fundamental para a manutenção da liquidez e operação eficiente da empresa (SEBRAE, 2023).
3^a Etapa: Pagamentos de Funcionários	José emite as folhas de ponto e autoriza os pagamentos mensais, além de realizar adiantamentos salariais quando necessário.	José supervisiona as folhas de ponto e autoriza os pagamentos.	O pagamento eficiente e no prazo dos funcionários contribui para o bom ambiente de trabalho e satisfação da equipe (SEBRAE, 2023).
4^a Processo – Controle de Estoque			
1^a Etapa: Planejamento e Controle de Aquisição de Veículos	José realiza o controle de estoque utilizando um programa interno, incluindo o cadastro dos veículos no sistema e suas informações.	José realiza o cadastro de veículos no sistema, preenchendo todas as informações necessárias.	O controle de estoque é essencial para evitar falhas na gestão de inventário e maximizar as vendas (SEBRAE, 2023).
2^a Etapa: Controle de Venda de Veículos	Após a venda de um veículo, as informações de quilometragem, data e valor de venda são registradas no sistema.	José atualiza o sistema de estoque após cada venda, garantindo a remoção do veículo do estoque.	O controle de vendas de veículos é essencial para a transparência e eficiência nas transações comerciais (SEBRAE, 2023).
5^a Processo – Gestão de Pessoas e Desempenho			
1^a Etapa: Controle de Ponto	Os colaboradores registram seus horários de entrada, almoço e saída. José realiza a conferência do relatório de	Colaboradores fazem o registro de ponto; José supervisiona e confere as horas trabalhadas.	O controle de ponto é essencial para garantir a conformidade com a jornada de trabalho e o cumprimento de obrigações trabalhistas (SEBRAE, 2023).

Missão (im)possível? Planejamento sucessório em uma empresa familiar do mercado automobilístico

Etapas do Processo	Descrição	Responsável e Ferramentas	Embasamento
	ponto mensal.		
2ª Etapa: Gestão dos Feedbacks de Clientes	José exige relatórios mensais sobre os feedbacks dos clientes para avaliar a qualidade do atendimento e buscar melhorias.	Vendedores colhem feedbacks de clientes; José supervisiona e analisa os relatórios mensais.	O feedback dos clientes é uma ferramenta essencial para melhorar continuamente os processos e serviços da empresa (Exame, 2024).
6ª Processo – Demissões			
1ª Etapa: Procedimento de Desligamento de Colaboradores	José realiza uma reunião para comunicar o motivo da demissão ao colaborador, caso haja necessidade de desligamento por insatisfação ou baixo desempenho.	José realiza a reunião de desligamento com o colaborador e comunica formalmente a decisão.	O procedimento de desligamento deve ser realizado com respeito e transparência, seguindo as diretrizes legais (SEBRAE, 2023).
2ª Etapa: Cálculo de Rescisão e Cumprimento de Normas Trabalhistas	Após a demissão, José comunica o contador para calcular a rescisão e garantir que todos os direitos trabalhistas sejam pagos corretamente.	José e o contador realizam o cálculo da rescisão e o pagamento dos direitos trabalhistas.	A conformidade com as leis trabalhistas é essencial para evitar litígios e garantir a integridade da empresa (SEBRAE, 2023).
7ª Processo – Criação de Estratégias			
1ª Etapa: Análise do Mercado	José realiza uma análise semanal do mercado para identificar novas oportunidades e avaliar o cenário competitivo.	José realiza pesquisas de mercado e utiliza dados do setor para ajustar a estratégia de negócios.	A análise de mercado contínua permite identificar oportunidades e minimizar riscos (SEBRAE, 2023).
2ª Etapa: Tomada de Decisões	A partir da análise do mercado, José toma decisões estratégicas para implementar novos investimentos ou ajustes, sempre considerando os riscos e as chances de sucesso.	José desenvolve novas estratégias e ajustes conforme as oportunidades identificadas.	A tomada de decisões estratégicas é crucial para o crescimento sustentável e inovação (SEBRAE, 2023).
8ª Processo: Gestão Administrativa da Infraestrutura			
1ª Etapa: Manutenção da Infraestrutura	José supervisiona as manutenções e reformas da loja, garantindo que a infraestrutura esteja sempre em bom estado.	José coordena as reformas e a manutenção da infraestrutura da loja.	A manutenção regular da infraestrutura garante um ambiente de trabalho agradável e funcional (SEBRAE, 2023).
2ª Etapa: Limpeza de Veículos	José garante que os veículos estejam sempre limpos e atraentes para os clientes, coordenando a limpeza semanal dos carros e do pátio.	José coordena o serviço de limpeza semanal com um lavador contratado.	A limpeza regular dos veículos aumenta a atratividade e é essencial para a imagem da empresa (SEBRAE, 2023).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Cada uma dessas etapas desempenha um papel essencial no funcionamento do negócio, garantindo a conformidade com as normas legais, a capacitação da equipe e a otimização dos processos internos.

Linha do tempo: transição das responsabilidades

O processo de sucessão da Gama Veículos será estruturado e gradual, com duração de um ano, tendo início em janeiro de 2025 e fim, em janeiro, de 2026.

Nesse período, João será treinado para assumir todas as funções organizacionais, tanto produtivas quanto administrativas da empresa. Seu pai treinará e acompanhará João em cada etapa dos processos produtivos e administrativos, auxiliando e assessorando seu filho em cada uma delas. E de forma progressiva, com esse

acompanhamento do aprendizado de João, José poderá adquirir uma maior segurança para que possa transferir a autonomia das tomadas de decisões a seu filho. Dessa forma, a linha do tempo será executada para que João aprenda primeiro as funções mais críticas.

A linha do tempo do processo de sucessão será dividida nas três dimensões fundamentais do processo: Indivíduo, Organização e Ambiente, conforme descrito no Quadro 7. Ao final do processo, almeja-se que João esteja preparado e confiante para liderar e assumir completamente a gestão da Gama Veículos, e que José ao se afastar lentamente das responsabilidades preserve sua identidade empresarial, respeitando seu tempo e seu emocional, e adquira cada vez mais confiança na capacidade de gestão de seu filho.

Quadro 7 - Linha do Tempo da Transição de Responsabilidades

Mês	Dimensão	Atividade e Objetivo	Descrição Detalhada	Forma de execução
Janeiro, Fevereiro e Março de 2025	Indivíduo	Compra de Veículos e Controle de Estoque	José ensina João como pesquisar o mercado, acompanhar fornecedores, negociar e verificar veículos para compra.	João aprenderá a comprar e gerenciar o estoque de veículos, começando com supervisão e gradualmente assumindo as funções sozinho.
	Organização	Implementação do Controle de Estoque e Processos Administrativos	João aprenderá a cadastrar e organizar os veículos no estoque, gerenciar informações no sistema e manter registros.	José supervisionará as compras e o cadastro de veículos para garantir a precisão no controle de estoque.
Abril e Maio de 2025	Indivíduo	Preparação de Veículos e Controle Financeiro	João aprenderá a realizar as regulamentações de documentos e melhorias necessárias nos veículos.	José orientará João sobre a gestão de fornecedores e o controle do fluxo de caixa.
	Organização	Gestão de Fluxo de Caixa e Melhoria de Veículos	João aprenderá como monitorar as finanças da empresa, além de supervisionar a preparação dos veículos para a venda.	O controle financeiro será fundamental para garantir o sucesso da transição e continuidade das operações.
Junho e Julho de 2025	Indivíduo	Divulgação, Acompanhamento e Gestão Administrativa da Infraestrutura	João será treinado para fotografar e divulgar veículos, bem como gerir a infraestrutura da empresa.	João aprenderá sobre marketing e gestão da loja, e José o orientará na criação de estratégias de melhoria contínua.
	Organização	Gestão de Infraestrutura e Estratégias de Marketing	José ensinará João como realizar a manutenção da infraestrutura e gerenciar a comunicação da loja.	A gestão da infraestrutura da loja e o marketing são vitais para atrair mais clientes e melhorar o desempenho da loja.
Agosto, Setembro e Outubro de 2025	Indivíduo	Vendas e Gestão de Recursos Humanos	João será treinado para lidar com vendas, contratações e demissões de funcionários.	João realizará pelo menos 3 vendas com a supervisão de José, enquanto aprende sobre RH.
	Organização	Contratação, Treinamento e Demissões	José orientará João sobre a importância de selecionar e treinar adequadamente os funcionários.	O processo de contratação e treinamento eficaz garantirá uma equipe bem preparada para apoiar o sucesso da empresa.
Novembro e Dezembro de 2025	Indivíduo	Pós-Venda e Gestão de Pessoas	João aprenderá sobre as garantias de veículos, acompanhamento pós-venda e a importância do feedback de clientes.	José supervisionará o acompanhamento pós-venda, e João será responsável por manter um bom relacionamento com os clientes.
	Organização	Gestão de Pessoas e Desempenho	João será treinado para entender o processo de feedback dos clientes e a importância do controle de ponto.	O feedback contínuo e a gestão de desempenho serão essenciais para a evolução de João como líder da empresa.

Mês	Dimensão	Atividade e Objetivo	Descrição Detalhada	Forma de execução
Janeiro de 2026	Indivíduo	Revisão Geral e Assunção das Funções	José fará uma avaliação final de todas as funções que João aprendeu e irá transferir a total autonomia.	O último mês será dedicado à revisão final, com José avaliando a competência de João para assumir a liderança total.
	Organização	Transição Completa de Liderança	José entregará a gestão completa da empresa para João, tendo confiança de que ele está pronto para liderar.	A transição de liderança será completada quando José tiver total confiança nas capacidades de João.
	Ambiente	Monitoramento e Ajustes Finais	Avaliação de todos os fatores externos que podem impactar a empresa.	José garantirá que João esteja preparado para lidar com as influências externas durante a transição.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

O Quadro 7 ilustra a transição gradual das responsabilidades da Gama Veículos, destacando como João aprenderá a gerir cada área da empresa de forma progressiva. A linha do tempo se divide entre as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente, com cada uma delas representando uma fase importante do aprendizado e da autonomia de João.

Este cronograma detalhado e a linha do tempo visam garantir que João se torne totalmente capaz de gerir a Gama Veículos até janeiro de 2026, respeitando o ritmo e a confiança de José. A transição será feita de maneira estruturada, com etapas de aprendizado bem definidas que asseguram a continuidade da operação sem perder a identidade e os valores da empresa. Em cada fase, José desempenha um papel de mentor, transmitindo conhecimento prático e estratégico, enquanto João adquire autonomia para assumir a liderança.

Nesse sentido, José terá a possibilidade de avaliar o desempenho de João durante todo o processo, e ainda direcionar mais algumas dicas no que tange aos pontos em que ele ainda achar necessário um maior treinamento por parte de João, o qual se comprometerá a melhorar seu desempenho. Assim, somente quando tiver total confiança de que João estará executando com eficiência todas as funções que lhes foram atribuídas ao longo do ano de treinamento, José entregará o controle completo da Gama Veículos, concluindo, então, o plano de sucessão.

Avaliação do sucesso do processo sucessório: métricas e indicadores de desempenho

Para garantir que o processo sucessório em uma empresa familiar seja bem-sucedido, é importante estabelecer métricas claras e indicadores de desempenho que permitam avaliar a eficácia das mudanças ao longo do tempo. O acompanhamento desses indicadores não apenas valida o sucesso da transição, mas também oferece uma visão clara sobre as áreas que podem precisar de ajustes. A seguir, são sugeridas algumas métricas chaves para mensurar o progresso antes, durante e após o processo de sucessão empresarial.

Quadro 8 - Avaliação do Sucesso do Processo Sucessório: Métricas e Indicadores de Desempenho

Área de Avaliação	Métricas/Indicadores	Descrição Detalhada	Embasamento Teórico
1. Desempenho Financeiro	Faturamento e Lucro	Comparar o faturamento e os lucros antes e depois da sucessão. Crescimento estável ou aumento nos lucros pode indicar sucesso na transição.	A saúde financeira da empresa é um dos principais indicadores de sucesso no processo de sucessão (Gersick et al., 1997).
	Margem de Lucro Líquido	Medir a eficiência operacional da nova gestão. Estabilidade ou aumento na margem após a sucessão sugere uma transição bem-sucedida.	A margem de lucro líquida é um indicador chave de desempenho na gestão pós-sucedida (Santos; Sehnem; Santos, 2019).
	Fluxo de Caixa	Monitorar o fluxo de caixa mensal para verificar a adequação da gestão financeira do sucessor e a estabilidade da empresa.	O fluxo de caixa mensal é um reflexo da saúde financeira de uma organização (SEBRAE, 2023).
2. Satisfação e Retenção de Clientes	Índice de Satisfação do Cliente (CSAT)	Medir a satisfação dos clientes através de pesquisas regulares. A satisfação mantida ou melhorada após a sucessão é um indicativo positivo.	A satisfação do cliente é fundamental para avaliar o sucesso da transição e a manutenção da confiança do cliente (Santos; Sehnem; Santos, 2019).
	Taxa de Retenção de Clientes	Medir a capacidade de reter clientes durante e após a sucessão. Taxas de retenção constantes ou crescentes indicam estabilidade.	A retenção de clientes é um indicador direto da confiança e continuidade na liderança (Soleimanoff; Rutherford; Webb, 2018).
	Feedback Qualitativo de Clientes	Coletar feedback diretamente dos clientes para entender sua percepção sobre a mudança de liderança e o impacto na experiência.	O feedback qualitativo oferece insights valiosos sobre a percepção dos clientes e a aceitação da nova liderança (Santos; Sehnem; Santos, 2019).
3. Desempenho Operacional	Eficiência Operacional	Medir a redução de custos, melhoria de processos e aumento da produtividade dos funcionários após a sucessão.	A eficiência operacional é um reflexo direto da qualidade da transição e da continuidade dos processos (Costa et al., 2015).
	Tempo de Resposta ao Mercado	Avaliar a rapidez com que a empresa se adapta às novas demandas do mercado após a sucessão. Isso inclui ajustes a novas tecnologias ou mudanças no comportamento.	A agilidade nas respostas ao mercado é um fator decisivo para a adaptação pós-sucedida (Gersick et al., 1997).
	Índice de Qualidade do Produto ou Serviço	Monitorar a consistência na qualidade dos produtos ou serviços entregues após a sucessão. A manutenção da qualidade é essencial para a satisfação contínua dos clientes.	A qualidade do produto ou serviço é um dos principais determinantes do sucesso na sucessão de liderança (Costa et al., 2015).
4. Engajamento e Satisfação dos Funcionários	Índice de Engajamento dos Funcionários	Medir o envolvimento dos funcionários com a empresa. A falta de engajamento pode sinalizar resistência à mudança ou insegurança gerada pela sucessão.	O engajamento dos funcionários reflete a eficácia do processo de sucessão e a confiança na nova liderança (Gersick et al., 1997).
	Taxa de Rotatividade de Funcionários	Acompanhar a rotatividade antes e após a sucessão. Uma taxa de turnover baixa após a transição sugere uma adaptação bem-sucedida à nova liderança.	A taxa de rotatividade é um reflexo da aceitação da mudança pelos funcionários (Santos; Sehnem; Santos, 2019).
	Pesquisa de Clima Organizacional	Medir o moral e a satisfação dos funcionários com a nova gestão. A melhoria ou manutenção de um bom clima organizacional é um indicativo de uma transição bem-sucedida.	O clima organizacional impacta diretamente no desempenho dos funcionários e na continuidade do negócio (Soleimanoff; Rutherford; Webb, 2018).
5.	Manutenção ou	Avaliar se os valores da empresa	A preservação ou evolução dos

Missão (im)possível? Planejamento sucessório em uma empresa familiar do mercado automobilístico

Área de Avaliação	Métricas/Indicadores	Descrição Detalhada	Embasamento Teórico
Alinhamento com os Valores e Cultura da Empresa	Evolução dos Valores	continuam consistentes ou se o sucessor trouxe inovações que foram bem recebidas pela família e funcionários.	valores culturais é crucial para a continuidade a longo prazo da empresa familiar (Gersick et al., 1997).
	Pesquisa de Cultura Organizacional	Avaliar a cultura organizacional para verificar se a essência da empresa foi preservada durante a sucessão.	A cultura organizacional deve ser preservada para garantir o sucesso de uma empresa familiar ao longo das gerações (Gersick et al., 1997).
6. Avaliação do Processo de Sucessão	Adesão ao Plano de Sucessão	Monitorar o progresso do plano de sucessão e a implementação das etapas conforme o cronograma.	A aderência ao plano de sucessão é essencial para o sucesso do processo de transferência de liderança (Gersick et al., 1997).
	Feedback da Família	Obter a opinião dos membros da família sobre a transparência, alinhamento e preparo do sucessor.	O consenso familiar é crucial para o sucesso de uma empresa familiar, especialmente no processo de sucessão (Gersick et al., 1997).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

As métricas e indicadores de desempenho descritos no Quadro 8 são essenciais para avaliar o sucesso do processo sucessório na Gama Veículos. Por intermédio de indicadores financeiros, operacionais, e de satisfação tanto de clientes quanto de funcionários, a empresa pode monitorar o impacto da transição de liderança. A eficácia do processo de sucessão depende de como essas áreas são geridas durante e após a transição, assegurando a continuidade e o crescimento do negócio.

Esses indicadores fornecem uma visão sistêmica do impacto da sucessão empresarial, permitindo um acompanhamento contínuo e ajustes necessários ao longo do tempo. A avaliação regular dessas métricas ajudará a identificar não apenas os sucessos, mas também áreas que precisam de melhorias, garantindo que a Gama Veículos não apenas sobreviva à transição, mas continue prosperando sob a nova liderança.

Contribuição Tecnológica/ Social

Nesse estudo técnico, teve-se por objetivo relatar as dificuldades de sucessão dentro de uma empresa familiar e construir um planejamento para o processo de sucessão empresarial, com foco em uma transição gradual de liderança entre José, o gestor atual e seu filho João, futuro sucessor.

O desenvolvimento do trabalho se alicerçou na criação de um plano de sucessão partindo inicialmente de um mapeamento detalhado dos processos dentro da empresa, para se ter o maior conhecimento possível sobre ela e assim, ter controle de tudo que seria necessário ser compreendido pelo sucessor. A partir daí o trabalho propôs a criação de uma linha do tempo, para planejar a transição gradual de cada etapa dos processos produtivo a administrativo da Gama Veículos, permitindo assim que, o filho passasse a ter conhecimento sobre todas as funções desempenhadas atualmente pelo pai, e que o pai ao acompanhar e verificar o aprendizado do filho em cada etapa, se sentisse cada vez mais confiante em transferir a gestão a João.

Nesse sentido, para executar o processo sucessório da Gama Veículos utilizou-se a perspectiva de preservar as três dimensões essenciais de uma organização empreendedora: o *Indivíduo*, a *Organização* e o *Ambiente*; com o intuito de abranger todos os aspectos fundamentais da empresa: contratação, desenvolvimento de pessoas, controle administrativo, gestão de processos, implementações de melhorias e análises estratégicas. Buscando durante a sucessão empresarial, manter a sinergia dos três pilares com continuidade operacional; fortalecendo a preparação do sucessor, quanto para continuidade da empresa e do negócio (Godói-de-Sousa, 2010).

Com esse planejamento, a intenção é que a transição da gestão seja conduzida de forma gradual e cautelosa, ao longo de um período de 1 ano, garantindo que João adquira as habilidades e competências necessárias para assumir completamente a empresa e que o atual gestor consiga construir em si, o sentimento de confiança para transmitir a gestão ao seu filho.

Diante da situação problema identificada na empresa, qual seja a gestão centralizadora da Gama Veículos e tentativa anterior frustrada de sucessão empresarial, percebeu-se que era necessário a construção desse planejamento com total acompanhamento do José e a definição de um prazo relativamente mais estendido (um ano) para que se pudesse desenvolver os sentimentos de confiança de ambos os lados e, assim, portanto, superar a dificuldade do atual gestor em delegar as responsabilidades e a falta de confiança no conhecimento do filho, que surgem, em virtude, especialmente, dos laços afetivos e do apego do fundador à empresa.

Dessa forma, nota-se que um dos problemas mais complexos do plano de sucessão é planejar e executar a transição de maneira eficiente, visto que envolvem laços, emoções, afetividade, patrimônio e o poder (Ferrari, 2014). Logo, para que seja efetuada com sucesso, os familiares devem entender que a empresa é um empreendimento econômico, gerida por competência (Antonalli, 1998; Araújo, 2007).

Com o aprendizado adquirido com o proprietário, o sucessor João, estará apto para consolidar o conhecimento prático e aplicar todos os seus aprendizados adquiridos durante sua formação na Universidade Federal de Uberlândia, para conduzir a Gama Veículos com uma mentalidade inovadora, visando preservar a tradição e cultura da empresa, mas também adaptá-la ao mercado atual. Com uma gestão moderna promovendo a sustentabilidade e competitividade do negócio, intencionando o crescimento da empresa.

Nesse sentido, como contribuição prática, ao criar um planejamento para o processo de sucessão empresarial da empresa Gama Veículos, comprehende-se que o presente estudo oferece informações úteis a líderes de empresas familiares que estejam buscando formas de lidar com desafios relacionados a uma sucessão empresarial familiar, além de criar uma proposta de planejamento e implementação para o processo sucessório, que pode ser replicado em outras empresas.

A principal limitação deste relato técnico foi a utilização de uma pesquisa-ação, na qual o pesquisador investiga e cria soluções para resolver a situação-problema, resultando em uma visão não neutra do pesquisador, ou seja, podendo complicar a avaliação dos resultados das intervenções, visto que esse tipo de pesquisa pode influenciar diretamente a análise e as soluções desenvolvidas.

Outra limitação relevante foi a ausência de uma entrevista com José, o proprietário da Gama Veículos, para compreender qual a opinião dele sobre o estudo e método utilizado para realizar a sucessão empresarial familiar. Sem uma entrevista com o fundador, o estudo pode não captar plenamente os aspectos emocionais e subjetivos que influenciam sua resistência à delegação de responsabilidades. Esses fatores são frequentemente decisivos em processos de sucessão em empresas familiares.

Nessa perspectiva, observa-se a oportunidade para a realização de estudos longitudinais, que abranjam a análise da dinâmica da empresa antes e depois de implementar o planejamento do processo sucessório.

Para enriquecer também futuros trabalhos, recomenda-se incluir entrevistas estruturadas ou semiestruturadas com os principais stakeholders, como o proprietário, familiares e outros colaboradores. Além disso, reforça-se a realização de uma abordagem longitudinal que poderia acompanhar o impacto das intervenções ao longo do tempo, gerando dados mais consistentes sobre a eficácia do planejamento sucessório proposto.

Considerações Finais

O presente relato técnico evidencia que o processo sucessório em empresas familiares é uma jornada complexa que entrelaça aspectos emocionais, organizacionais e contextuais. A experiência da Gama Veículos, como empresa objeto deste estudo, demonstrou que o sucesso dessa transição depende da construção de um ambiente de confiança mútua, da clareza de papéis, da preparação técnica e emocional dos envolvidos e de um planejamento estruturado e gradual.

A proposta desenvolvida, centrada no mapeamento detalhado dos processos produtivos e administrativos, seguida da elaboração de uma linha do tempo dividida em etapas e dimensões (Indivíduo, Organização e Ambiente), mostra-se eficaz ao proporcionar maior segurança ao gestor atual e promover o desenvolvimento progressivo do sucessor. Tal abordagem permite a criação de um percurso viável para a transição de liderança, respeitando o tempo e os vínculos do fundador com o negócio, ao mesmo tempo em que fortalece a autonomia e a competência do sucessor.

Ao propor indicadores objetivos para a avaliação do processo sucessório, o estudo oferece uma ferramenta prática de gestão que permite, além de mensurar resultados, antecipar riscos e implementar melhorias contínuas. A metodologia adotada, baseada na pesquisa-ação, confere ao trabalho um caráter interventivo, o que, embora limite a generalização dos resultados, agrupa valor por sua aplicabilidade direta e imediata ao contexto estudado.

Conclui-se, portanto, que a sucessão bem-sucedida em empresas familiares requer: sensibilidade para lidar com os vínculos afetivos, planejamento estratégico para assegurar a continuidade e abertura para a profissionalização da gestão. Espera-se que as reflexões e ferramentas aqui apresentadas sirvam de inspiração e guia para outros empreendimentos familiares que enfrentam desafios semelhantes, contribuindo para sua sustentabilidade, competitividade e relevância econômica e social.

Referências

- Alura (2003). *Fiquei por dentro dos 10 principais tipos de treinamentos corporativos*. ALURA. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/tipos-de-treinamentos-corporativos?srsltid=AfmBOoplV5YKh7861-7n0pAqqjsInWfMy1qBKXSbEXTJGxiW-SM0xNoD> .
- Antonialli, L. M. (1998). Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: *Anais do III Seminários em Administração - SEMEAD*, 1998, São Paulo. III Seminários em Administração - SEMEAD, 1998. v. 3. p. 1-12.
- Araújo, D.B. (2007). *Sucessão nas organizações Brasileiras*. Brasília, 2007.
- Autoesporte.(2020) *Lindo cautelar: fundamental para quem vai comprar um veículo usado..* Disponível em: <https://autoesporte.globo.com/carros/carros-usados/noticia/2020/12/carros-usados-pedir-o-laudo-cautelar-e-fundamental-para-nao-cair-em-golpes.ghtml> .
- Autoesporte. (2024). *Financiamento de carro: quais são os tipos e quando vale a pena*. Disponível em: <https://autoesporte.globo.com/servicos/seu-bolso/noticia/2024/03/financiamento-de-carro-quais-sao-os-tipos-e-quando-vale-a-pena.ghtml> .
- Autoesporte. (2022). *Veja 7 dicas de como fazer as melhores fotos para anunciar seu carro usado na internet*. Disponível em: <https://autoesporte.globo.com/carros/usados-e-seminovos/noticia/2022/01/veja-7-dicas-de-como-fazer-as-melhores-fotos-para-anunciar-seu-carro-usado-na-internet.ghtml> .
- Carmo, L. J.A O.; Kendler, V. & Murta, R. S. (2017). O Desafio da Geração Y em Processos de Sucessão Familiar nas Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n. 2, p. 119, 2017.

Couto, M. H. G. et al.(2017). Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n. 3, p. 39.

Cortex. (2022). *Quão importante é o estudo dos concorrentes para uma empresa?* CORTEX.. Disponível em: <https://www.cortex-intelligence.com/blog/inteligencia-de-mercado/estudo-dos-concorrentes#:~:text=O%20estudo%20dos%20concorrentes%20%C3%A9,delas%2C%20tra%C3%A7ar%20estrat%C3%A9gias%20de%20diferencia%C3%A7%C3%A3o>.

Costa, L. S. P. et al. (2015). *De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares.* Contabilidade, Gestão e Governança, v. 18, n. 1.

Cruz, C. & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*.

Donnelley, R. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*.

Dyer, W. G. (2006). *Family firms: The path to sustainable advantage.* Oxford: Oxford University Press.

Enshassi, A.; Al-Hallaq, K. & Mohamed, S.(2006). Causes of contractor's business failure in developing countries: the case of Palestine. *Causes of contractor's business failure in developing countries: the case of Palestine*, v. 11, n. 2.

Favarin, A. G.; Hollveg, S. D. S. & Zonatto, P. A. F. (2023).Gestão Familiar E Processo Sucessório: Estudo Em Uma Pequena Empresa Familiar Na Cidade De Santa Maria/RS. *Disciplinarum Scientia*. Série: Sociais Aplicadas, Santa Maria, v. 19, n. 1, p. 25-43.

Ferrari, G.M.M (2014). *Empresa familiar: O desafio da sucessão.* Pindamonhangaba, 2014.

Ferreira, J. C. F. (2010) Empresa Familiar: *Como aumentar o valor de uma empresa utilizando os 10 pilares mestres de um plano de sucessão.* Gráfica Bandeirante. São Paulo.

Freitas, E. & Krai, L. (2010). Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

Gersick K. E. et al. (1997). *De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar.* Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Elsevier.

Godói-De-Sousa, E. (2010). *O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades.* Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Gomez-Mejia, L.R; et al. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*.

Infoblog.(2024). *Guia completo para lojas evitarem prejuízos ao comprar veículos.* Disponível em: <https://infocar.com.br/blog/guia-completo-para-lojas-de-veiculos-evitarem-prejuizos-ao-comprar-veiculo/> .

Kelly, L. M et al.(2000). Founder centrality and strategic behavior in the familyowned firm. *Entrepreneurship theory and practice*.

Leal, E. A. & Botinha, C. T. N. (2013). *Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar.*

Lima, J. B. et al. (2007).Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares:Transmissão Gerencial e Patrimonial. In: *Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração*, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

Lourenço, C. & Ferreira, P. (2012). Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 84.

Massis, A. et al. (2016). Incumbent's Attitude Toward Intrafamily Succession: an Investigation of Its Antecedents. *Family Business Review*, v. 29, n. 3, p. 278-300.

Mindminers, (2022). *9 fatores que influenciam o comportamento do consumidor*. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/fatores-que-influenciam-comportamento-do-consumidor/>.

Mizumoto, F. M. et al. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração*, v. 45, n. 4, p. 343-355..

Neske, D. A. L. (2018). *Processo sucessório em empresas familiares: uma análise a partir dos atributos pessoais e familiares*. 72 f. Dissertação (Administração – Mestrado Profissional) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel.

Oliveira, D. P. R. (2006). *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.

Oliveira Bertucci, J. L. et al. (2009). Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, v. 11, n. 31, p. 152-167

Ponce, G.; Teixeira, A. L. & Oliveira, J. A. D. (2014). *Empresas familiares: Estruturas, governança e sucessão*. São Paulo: Atlas .

Santos, A. A. P.; Sehnem, S. & Dos Santos, G. . S. (2019). Facilitadores, dificultadores e principais focos de conflito do processo sucessório. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 11, n. 2, p. 88-112.

Sciascia, S; et al. (2014). Family management and profitability in private familyowned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*.

Sharma, P. (2004). Family business research: A review and agenda. *Journal of Business Research*.

SEBRAE. (2023). *Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Gest%C3%A3o%20financeira%20%C3%A9%20o%20conjunto,lucro%20%2D%20nas%20atividades%20da%20empresa>.

Silva, F. P.; Rossi, A. A. (2015). *Holding familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário*. Editora Trevisan.

Soleimanof, S.; Rutherford, M. W. & Webb, J. W. (2018). The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. *Family Business Review*, v. 31, n. 1, p. 32-53.

Thiollent, M. (1985). *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez.

Vagas For Business. *Como divulgar vagas de emprego de um jeito simples, rápido e profissional*. Disponível em: <https://blog-forbusiness.vagas.com.br/divulgar-vagas-de-emprego/>

Waller, M. (2018). *Empresa familiar: Ame ou deixe*. Reino Editorial. São Paulo, 2018.