



DILEMA ACERCA DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Andreza Carolina Santos¹

Samantha Haddad Barbosa²

Prof. Co-Autora Ana Cláudia Silva Lima³

Prof. Co-Autor Clodoaldo Fabrício José Lacerda⁴

RESUMO

Grande parte das empresas em operação tem sua origem e continuidade no contexto familiar. Nesse contexto, o presente artigo se propôs a examinar o processo sucessório em duas empresas familiares, uma localizada em São Tiago - MG e outra em Tiradentes - MG. A pesquisa teve como objetivo geral analisar e apresentar os desafios relacionados ao processo sucessório em pequenas empresas familiares, com enfoque nas entrevistas realizadas com as duas empresas mencionadas, respaldadas por artigos e autores da área. Para alcançar esse objetivo, o artigo adotou uma abordagem descritiva, qualitativa e bibliográfica, utilizando um estudo de caso com os potenciais sucessores das empresas analisadas. O intuito foi compreender os motivos que os levaram a tomar decisões sobre a continuidade ou não do empreendimento. Através das entrevistas, foi possível identificar os dilemas relacionados ao tema, fundamentados nas escolhas pessoais de cada indivíduo.

Palavras-chave: Empresas familiares. Sucessores. Tomadas de decisões.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história global, muitas empresas proeminentes no mercado têm suas origens e sucessões vinculadas ao ambiente familiar. O estudo dessa dinâmica torna-se essencial para compreender melhor esse tipo de organização e suas distinções em relação a outros modelos empresariais.

As empresas familiares destacam-se pela expectativa de continuidade, onde os

¹ Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – dezasantos3105@hotmail.com

² Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – haddadsamantha@outlook.com

³ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – ana.lima@uniptan.edu.br

⁴ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – clodoaldo.lacerda@uniptan.edu.br

fundadores buscam não apenas retornos financeiros, mas também a perpetuação por meio da coesão, comprometimento e colaboração familiar. Nesse contexto, percebe-se que esse ambiente propicia a emergência de dilemas, especialmente no que diz respeito à sucessão dos gestores. A transferência, frequentemente de pai para filho, está muitas vezes vinculada a laços afetivos, tornando a decisão complexa e emocional.

Em pequenas empresas familiares, espera-se um comprometimento especial por parte dos sucessores, uma vez que os fundadores aspiram deixar um legado para suas gerações. No entanto, em muitas dessas organizações, o processo de sucessão enfrenta dilemas consideráveis devido às diferentes perspectivas dos envolvidos, resultando em ambiguidade.

Diante desse contexto, este estudo tem como problemática a sucessão em empresas familiares. Partindo disso, o trabalho tem como objetivo geral responder a seguinte questão: quais são os dilemas enfrentados no processo sucessório nas pequenas empresas familiares? Afim de responder a esse questionamento, tem-se como objetivo específico da pesquisa a realização da entrevista com as sucessoras das empresas A e B, das quais uma delas pretende seguir com a sucessão e a outra, não, dessa maneira, este artigo objetiva apresentar, descrever e analisar os distintos pontos de vista dos potenciais sucessores das duas empresas analisadas, considerando as circunstâncias que influenciaram suas decisões.

Assim, a realização deste estudo é relevante para contribuir com a área, oferecendo insights sobre o processo decisório da sucessão familiar em pequenas empresas. Além disso, os dados coletados podem servir como base para futuras pesquisas relacionadas a esse tipo de empreendimento.

Para alcançar tais objetivos, a pesquisa adotará uma abordagem descritiva e qualitativa, utilizando um estudo de caso. A metodologia incluirá pesquisas bibliográficas e entrevistas com os possíveis sucessores das empresas A e B.

A presente pesquisa foi dividida em 5 capítulos, compostos pela introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões e conclusão. O capítulo do referencial teórico, disponibiliza os conceitos teóricos encontrados na literatura científica sobre o assunto em questão, citando autores da área, afim de expor e analisar esse estudo. Sendo subdividido em quatro tópicos, tratando sobre o histórico das empresas familiares, sua importância dentro da sociedade, os desafios que elas enfrentam e a sucessão dentro dessas empresas.

O capítulo a seguir apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, sendo ela de caráter qualitativo-descritivo, realizando-se um estudo de caso, baseando-se nas bibliografias da área.

Após os capítulos citados acima, a parte de resultados e discussões consiste na pesquisa em si, expondo os resultados obtidos através das entrevistas realizadas nas duas empresas e

discutindo sobre eles, através de resultados semelhantes, realizados anteriormente por autores especialistas na área.

Por fim, a conclusão e propostas acerca do artigo realizado, com o intuito de contribuir com a área escolhida e pontuar as dificuldades encontradas para a realização do mesmo. |

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A dinâmica do processo sucessório em empresas familiares constitui um tema de extrema relevância no âmbito empresarial contemporâneo. O fenômeno da transição de liderança de uma geração para outra em organizações familiares não apenas delinea o futuro dessas entidades, mas também impacta diretamente sua continuidade e sucesso a longo prazo. No presente referencial teórico, explorar-se-á as complexidades e desafios inerentes ao processo sucessório, analisando as diferentes perspectivas oferecidas por estudiosos renomados nesse campo. Desde as peculiaridades dos conflitos familiares até as estratégias para garantir a longevidade dessas empresas, o referencial teórico busca aprofundar a compreensão sobre os elementos cruciais que influenciam o sucesso ou fracasso da transição de liderança em contextos familiares. Ao mergulhar nas contribuições de autores como Chiavenato, Davis, Tagiuri, e outros, pretende-se o fornecimento de uma base sólida para a compreensão do contexto teórico que norteia o processo sucessório em empresas familiares, pavimentando o caminho para uma análise aprofundada das práticas, desafios e estratégias adotadas por essas organizações.

2.1. Um breve histórico sobre as empresas familiares

Quando abordamos o tema das empresas familiares, é crucial ter em mente que não existe um consenso definido entre órgãos governamentais, agentes econômicos e vários cientistas especializados nesse campo. A definição, representação e modelos de empresas familiares podem variar significativamente de acordo com países, setores econômicos, regulamentações, tradições e culturas. Há uma multiplicidade de variáveis que podem ser consideradas ao estudar esse assunto.

Conforme aborda Vidigal (1996), cada empresa, sem exceção, teve sua origem na iniciativa de um fundador ou de um pequeno grupo de fundadores. Em outras palavras, todas as empresas começaram como empreendimentos familiares e, como resultado, é provável que as participações ou cotas da empresa sejam passadas para as gerações subsequentes da família.

A partir da compreensão dos conceitos sobre o significado das empresas familiares faz-se necessário a reflexão sobre sua importância e os desafios apresentados dentro das mesmas.

2.2. A importância das empresas familiares

Desde tempos imemoriais, a humanidade tem aprendido a direcionar seus esforços para otimizar os resultados de suas ações. Conforme observado por Chiavenato (2007), dentre todas as realizações humanas, a fusão coordenada de esforços em prol de uma organização destaca-se como a mais eficaz na produção de bens e serviços. O autor ressalta que nenhuma organização subsiste ao acaso; todas requerem dedicação intensa e colaboração para prosperar.

Definindo uma empresa familiar, Davis e Tagiuri (1987) conceituam-na como aquela dirigida por um ou mais membros da mesma família, que exercem influência significativa nas decisões e direções tomadas pela entidade. Complementando essa perspectiva, Holt et al. (2018) destacam que as empresas familiares são entidades singulares que se distinguem pela intrínseca interligação entre os domínios familiar e empresarial, moldando sua identidade.

A relevância das empresas familiares transcende fronteiras econômicas, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Conforme exposto por Ricca (2007), tais empreendimentos, independentemente de seu porte, representam 41% dos 27 milhões de empregos formais e contribuem com 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Atualizando essas estatísticas, Petroni (2018) assinala que as empresas familiares desempenham papel crucial na economia brasileira, respondendo por 65% do PIB total, sustentando 75% da força de trabalho e compreendendo a maioria esmagadora, ou seja, 90% dos empreendimentos no país.

Com isso, é perceptível o quanto as empresas familiares tem impacto e participação na economia mundial, contudo, sua perpetuidade e sucessão são questões importantes a serem analisadas de forma mais profunda.

2.3. Os desafios organizacionais de empresas familiares

Assim como em qualquer outra forma de organização, as empresas familiares não estão isentas de desafios, frequentemente manifestados por conflitos entre seus fundadores e sucessores. No que tange à continuidade dessas empresas, Oliveira e Passos (2006) destacam que apenas 30% das empresas familiares brasileiras conseguem transitar da primeira para a segunda geração, fenômeno que, em parte, se deve a fatores pessoais inerentes a cada núcleo familiar.

Casillas (2007) argumenta que os conflitos são intrínsecos à dinâmica organizacional, desempenhando um papel essencial no crescimento e na evolução natural das empresas. Portanto, organizações que buscam incessantemente evitar conflitos correm o risco de subestimá-los, o que pode acarretar prejuízos a longo prazo.

A transição de liderança entre gerações representa um dos momentos mais desafiadores para as empresas familiares, muitas das quais não conseguem sobreviver à saída do fundador, conforme observado por Souza (2020). Bernhoeft e Castanheira (1995) alertam que sociedades constituídas por herdeiros são particularmente vulneráveis, uma vez que são formadas de maneira imposta, sem que os sucessores tenham a opção de escolher se desejam dar continuidade ao negócio.

Nesse contexto, Cobián (2017) enfatiza que a longevidade das empresas familiares é um dos principais objetivos dessa modalidade organizacional. Para alcançá-lo, destaca a importância de cultivar a cooperação e confiança entre as pessoas ligadas à empresa, garantindo não apenas sua estabilidade financeira, mas também sua estabilidade cultural e familiar. O autor ressalta que a confiança desempenha um papel essencial, especialmente devido aos vínculos emocionais que se estendem da esfera familiar para o contexto empresarial.

Partindo disso, há a busca pela sucessão dentro dessas empresas, sendo esperado que ocorra de forma natural entre os sucessores diretos delas. Porém, há questionamentos a serem respondidos nesse negócio.

2.4. A sucessão em empresas familiares

Antes de qualquer decisão, há pontos que antecedem a essa escolha, tais como planejamento e organização, para a futura implementação de mudanças a partir das decisões tomadas.

De acordo com as palavras de Oliveira (2010), a sucessão é um procedimento que é cuidadosamente planejado e organizado. Ele abrange todos os membros da família e engloba a transição do papel do fundador ou gestor da geração atual na família, a transferência do patrimônio e a gestão da empresa para uma nova geração.

No entanto, é importante destacar que a sucessão desempenha um papel vital na criação e manutenção de empresas familiares (HILLEN; LAVARDA, 2020; SOARES et al., 2021). Isso ocorre porque a presença da família na empresa por pelo menos duas gerações é necessária para que ela seja realmente considerada uma empresa familiar. Portanto, é imperativo estabelecer um processo sucessório claro e estratégico para garantir a continuidade bem-sucedida do negócio.

Estabelecer um plano bem definido e estratégico para a condução da sucessão é essencial. Sob esse enfoque, a sucessão é reconhecida como um momento em que surgem conflitos de interesse recorrentes entre os potenciais sucessores, o que pode enfraquecer uma

empresa familiar, destacando a complexidade das relações envolvidas nesse contexto (LANK, 2001; HILLEN; LAVARDA, 2022).

Segundo Simon (1972) a tomada de decisões envolve uma análise de elementos objetivos e subjetivos, onde deve-se considerar tanto os fatos relacionados ao contexto em questão quanto os valores que influenciam nas escolhas. Essa abordagem holística nos permite compreender que as decisões têm uma dimensão ética e moral, além de estar fundamentada em informações e conhecimentos factuais.

Ainda considerando o autor citado acima, ao se realizar uma tomada de decisão, faz-se descrições de como determinadas coisas podem se desdobrar no futuro. Essas descrições podem se basear em fatos objetivos ou em valores subjetivos. Por exemplo, ao decidir qual caminho seguir em um projeto, pode-se considerar tanto os aspectos factuais, como o prazo, os recursos disponíveis e as habilidades necessárias, quanto os aspectos éticos e de valor, como a sustentabilidade, a equidade ou a satisfação dos envolvidos. |

3. METODOLOGIA

|A presente pesquisa foi realizada com o intuito de apresentar e descrever o processo sucessório de duas pequenas empresas familiares, uma situada na cidade de Tiradentes-MG e a outra na cidade de São Tiago-MG, a fim de contribuir para a compreensão das tomadas de decisões por parte de seus futuros gestores para com o segmento das empresas.

O foco se deu na compreensão e exploração das questões complexas e desafiadoras que surgem quando a sucessão do negócio é transmitida de uma geração para outra dentro de uma família. Esses dilemas podem envolver conflitos de interesses, diferenças de perspectivas, expectativas e valores entre pais e filhos, bem como preocupações relacionadas à continuidade, sustentabilidade e sucesso do empreendimento familiar. O estudo buscou examinar de forma aprofundada a experiência desses dilemas, analisando seus aspectos emocionais, sociais, econômicos e estratégicos. A intenção foi obter uma compreensão mais clara dos desafios enfrentados por pais e filhos nesse contexto específico.

Os métodos utilizados na pesquisa foram de caráter descritivo-qualitativo, analisando bibliografias da área e expondo o estudo de caso realizado.

Segundo Matias (2019, p. 88) afirma que a pesquisa descritiva é o:

“método que cuida da descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.” (MATIAS, 2019, p.88)

Ainda para Augusto (2013) esse tipo de pesquisa:

“[...] preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem” (AUGUSTO et al., 2013, p. 748)

A abordagem qualitativa de acordo com Strauss e Corbin (2008) se trata de uma pesquisa que se baseia em técnicas de estudo que não dependem de estatísticas, mas sim da compreensão da cultura, da realização de entrevistas, da observação de comportamentos e de experiências passadas. O objetivo dela é obter informações significativas e relevantes, seguindo um caminho mais flexível em direção ao objetivo final. Isso implica que o processo de pesquisa é flexível e aberto à exploração, permitindo uma análise mais qualitativa e interpretativa dos dados coletados, sendo incluído aspectos culturais, entrevistas, observação de comportamentos e experiências anteriores.

Ainda se tratando a respeito da metodologia utilizada, de acordo com Gil (2018,p. 28) destaca que a pesquisa bibliográfica é realizada com base em materiais previamente publicados, permitindo aos pesquisadores o acesso a uma variedade de materiais e informações, proporcionando uma abordagem mais abrangente e atualizada. Sendo utilizados livros, artigos científicos, bases de dados, revisão bibliográfica e relatórios.

A técnica de pesquisa bibliográfica consiste em um processo composto por oito etapas bem definidas: seleção do tema, criação do plano de trabalho, identificação das fontes, localização das fontes, coleta de informações, elaboração de fichamentos, análise e interpretação dos dados coletados, e, por fim, a redação do trabalho, conforme descrito por Marconi e Lakatos (2019).

Martins (2008,p. 68) declara que o estudo de caso permite uma investigação aprofundada e contextualizada de um fenômeno específico, fornecendo *insights* ricos e detalhados sobre a realidade investigada. Durante o processo, a teoria inicial pôde ser refinada ou ajustada com base nas evidências coletadas, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento na área de estudo.

Foi realizado um estudo a partir das expectativas e perspectivas dos gestores e possíveis sucessores das empresas A e B, para com a perpetuidade dos negócios por parte deles, levando-se em consideração suas vontades e opiniões do porquê tomaram tais decisões, em que o sucessor da empresa A tem a intenção de gerenciar o negócio da família futuramente, enquanto o sucessor da empresa B não tem essa intenção, devido a motivos pessoais que o impediram de dar continuidade a esse negócio. |

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

|Neste segmento, serão delineados os resultados derivados das metodologias empregadas

na pesquisa, contemplando uma análise das duas empresas mencionadas e de seus potenciais sucessores. A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevistas realizadas com a sucessora da empresa A (designada como S1) e a sucessora da empresa B (designada como S2). Estas entrevistas propiciaram uma compreensão aprofundada dos elementos que influenciaram as decisões de ambas em relação à continuidade ou não dos negócios fundados por suas mães.

A aceitabilidade, conforme define Bayad e Barbot (2002), engloba a compreensão das experiências acumuladas pelo sucessor desde a infância, assim como as orientações e habilidades adquiridas durante o tempo em que trabalhou junto ao antecessor na empresa. Nesse contexto, ambas as sucessoras vivenciaram diretamente o início da trajetória das empresas em questão, residindo e participando ativamente de seu desenvolvimento desde as fases iniciais.

Quadro 01 – Caracterização das possíveis sucessoras.

	Sucessora 01 (Empresa A)	Sucessora 02 (Empresa B)
Idade:	21 anos	24 anos
O curso em formação tem ligação com a administração de empresas?	Sim	Sim
Pretende se tornar empreendedora futuramente?	Sim	Não
Pretende seguir no processo sucessório na empresa?	Sim	Não
Tempo em que desempenha ou desempenhou funções dentro da empresa:	2 anos (até o momento)	Por 7 anos

Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

O quadro 01 apresenta as questões levantadas para se realizar a entrevista com as duas possíveis sucessoras, da empresa A e B. As perguntas foram realizadas no intuito de verificar as preferências pessoais e histórico de ambas as entrevistadas.

A empresa A se trata de uma organização do setor hoteleiro na cidade de Tiradentes – MG, a S1 sempre teve a intenção de continuar com a gestão do negócio fundado pela mãe, ela relatou que não sabia qual faculdade cursar, mas que percebendo a vontade de administrar a pousada optou por cursar administração. Abaixo, um trecho extraído da entrevista realizada, ao

qual evidencia a afirmação.

“Quando me formei no ensino médio comecei a ajudar na empresa com coisas básicas, ao ter que escolher qual faculdade cursar, não sabia ao certo o que escolher. Mas ao pensar em gerenciar o negócio que minha mãe fundou, optei por estudar algo que pudesse me ajudar nisso.” (SUCESSORA 01)

Conforme trecho acima fica evidente um cenário onde a sucessora (S1) demonstra uma clara intenção de assumir a gestão do negócio fundado por sua mãe. Sua escolha pela graduação em administração evidencia um alinhamento estratégico, buscando aplicar teoria à prática na condução da pousada.

Nesse contexto, a perspectiva de Andrade, Lima e Muylder (2014) destaca a importância desse início no processo de sucessão, já que é onde a aprendizagem começa e se torna consistente, sendo um procedimento típico. Além disso, Bell e Pham (2020) explicam que um dos principais fatores que tornam a transferência da empresa algo natural está relacionado ao tempo que o antecessor passa com os sucessores em termos de comunicação presencial.

Analisando a empresa B, a qual se trata de uma organização do setor de fabricação de biscoitos na cidade de São Tiago – MG, a S2 nunca teve a intenção de continuar com a gestão da empresa, mesmo desde muito nova ajudando a mãe nas atividades diárias dentro dela.

A S2 sempre teve a intenção de morar fora da cidade e trilhar um caminho que fosse apenas seu, principalmente pelo fato de que quando participava das decisões da empresa, gerava-se conflitos.

“Desde criança tive a vontade de morar em cidade grande. Quando o negócio se iniciou, eu ajudava em tudo. Quando me formei no ensino médio, fui morar fora, mas voltei 2 anos depois e voltei a ajudar na empresa, porém sempre sendo subordinada, assim como os demais funcionários.” (SUCESSORA 02)

Conforme explica Bernal (2018), existe uma complexidade de manter interações construtivas e eficazes quando experiências pessoais e conflitos emocionais estão presentes, levando as pessoas a se tornarem vulneráveis. Partindo disso, tal pensamento fica claro na citação abaixo, extraída da entrevista com a S2:

“Com o passar do tempo, comecei a tentar implementar coisas que pudessem ajudar nas atividades diárias da empresa, contudo, minha mãe não aceitava, o que acabava gerando discussões, tanto na empresa, quanto em casa.” (SUCESSORA 02)

Sabe-se que separar as consequências resultantes das responsabilidades profissionais para cumprir os papéis na família pode ser desafiador. Quando as questões familiares começam a afetar o ambiente de trabalho, as pessoas podem começar a sentir frustração, da mesma forma

que problemas no trabalho podem afetar os relacionamentos no ambiente familiar.

“Desde que eu decidi sair da empresa, no final de 2020, nossa relação pessoal melhorou. E quando necessário ajudo em algumas decisões e atividades, quando presente na empresa.”

(SUCESSORA 02)

Dessa maneira, além de suas vontades pessoais, o fator decisivo para a não sucessão da S2 foi em relação aos conflitos, visto que a relação pessoal melhorou após a saída dela da empresa, conforme relato acima.

Nesse contexto, a pesquisa oferece insights sobre os motivos internos e externos que moldam as decisões dos sucessores em empresas familiares. O estudo destaca que divergências na sucessão não são eventos isolados, sendo recorrentes em organizações com esse perfil administrativo. A expectativa de perpetuidade é inegável, contudo, a disposição dos sucessores em alinhar suas decisões aos ideais familiares varia. Enquanto alguns idealizam a sucessão como um processo natural e planejado, outros confrontam conflitos pessoais e profissionais que impactam essa transição. |

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

|Não há dúvida quanto ao papel crucial e à importância inquestionável que as empresas familiares desempenham na economia. Como destacado ao longo deste trabalho, uma empresa familiar incorpora complexidades e particularidades singulares.

A intenção do presente artigo deu-se na compreensão do processo sucessório em pequenas empresas familiares, expondo seus dilemas. Trazendo para o contexto a questão principal da pesquisa a ser respondida, quais são os dilemas enfrentados nas duas empresas analisadas, o que levou ao sim e ao não das possíveis sucessoras.

A pesquisa evidenciou que cada indivíduo tem suas preferências, e que apesar de estarem diretamente ligados, devido a laços sanguíneos e emocionais, isso não é o suficiente para a tomada de uma decisão, existem vários fatores capazes de influenciar nisso.

Conforme exposto nos capítulos, a aceitabilidade da passagem de bastão precisa estar presente, acima de tudo, ambientes conflituosos não são viáveis para o desenvolvimento de nenhum negócio e a adaptabilidade surge a partir do convívio direto e ajuda diária nas atividades exercidas, e com conflitos, isso não é possível.

Dessa maneira, foi utilizado para a apresentação de resultados uma pesquisa de caráter descritivo-qualitativo, tendo seu embasamento em bibliografias sobre o assunto, possibilitando assim a compreensão acerca das contraditórias que acompanham as decisões apresentadas na entrevista realizada.

A realização do estudo apresentou limitações quanto as bibliografias, devido ao fato de não possuir autores atuais sobre o assunto, apesar de ser uma pesquisa pertinente em relação a economia mundial tanto antiga, quanto atual.

Assim, este estudo tem o potencial de enriquecer a pesquisa nesta área, fornecendo uma perspectiva única sobre os desafios enfrentados por pais e filhos no contexto da sucessão em pequenas empresas familiares. A realização desta, permitiu descrever e compreender como esses dilemas se manifestaram entre pais e filhos que estão simultaneamente envolvidos no processo sucessório dessas empresas.

Dessa maneira, é importante a realização de futuras pesquisas sobre o assunto para contribuição com este segmento, buscando torná-la mais comum e conhecida, possibilitando o entendimento sobre a área. |

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. M; LIMA, J. B.; MUYLDER, C, F. Fatores determinantes do empreendedorismo em empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 18, 2014, São Paulo, SP. Anais... São Paulo, SP, 2014.
- AUGUSTO, Cleicle Albuquerque et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v. 51, n. 4, p. 745-764, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjBDHtWhqjxMyZQ/?format=pdf&lang=pt>
- BAYAD, M.; BARBOT, M.C. Proposition d' un modele de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÉS INTERNATIONAL FRANCOPHONE EM ENTREPRENEURIAT ET PME (AIREPME), 6., 2002, Montréal. Anais... Montreal: AIREPME, 2002. CDROM. 2002.
- BELL, R.; PHAM, T. T. Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. Journal of Family Business Management, 2020.
- Bernal, L. L. H.. Mediación como alternativa en la Solución de Conflictos en las en Empresas Familiares. Revista de la Facultad de Derecho, (45), 185- 205, 2018.
- CASILLAS, José Bueno, ET al. Gestão da Empresa Familiar: conceitos casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração, teoria, processo e prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COBIÁN, Marcela Victoria Rendón. Cultura y organización en la empresa familiar. Iztapalapa, [S.l.], n. 55, p.119-141, set. 2017. Disponível em: <http://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/417>
- FLORES, J. GRISCI, C. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. Revista de Administração, São Paulo, vol. 47, n. 2, p. 325-337, Jun. 2012.
- FOGUESATTO, Cristian. ARTUZO, Felipe. LAGO, Adriano. MACHADO, João. Fatores relevantes para a tomada de decisão dos jovens no processo de sucessão geracional na agricultura familiar. Dialnet Plus, Revista Paranaense de Desenvolvimento, Vol. 37, N°130, 2016, p. (15-28), jan. a jun., 2016. Disponível em: <https://ipardes.emnuvens.com.br/revistaparanaense/article/view/786>

- GIL, Antônio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- HILLEN, Cristina. LAVARDA, Carlos. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. Revista Contabilidade e Finanças, v. 31, n. 83, p. 212-227, maio, 2020.
- Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/169641>
- HOLT, Daniel. PEARSON, Allison. PAYNE, G. SHARMA, Pramodita. Family Business Research as a Boundary – Spanning Platform. Family Firm Institute, Mississippi, USA, Vol. 31, edição 1, p. (14 – 31), março, 2018.
- Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486518758712>
- LANC, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. (Org) Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001. p.130-135.
- MARCONI, M. de A; LAKATOS, E.M. Metodologia científica. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARTINS, Gilberto de A. Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. Revista de Ciências da Administração, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n22p30>
- MATIAS, José. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- PETRONI, Maju. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. Jornal da USP, 18 de outubro de 2018.
- Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>
- RICCA, Domingos. Sucessão na empresa familiar. São Paulo: Clã, 2007.
- SOUZA, César. Sucessão: o maior desafio das empresas familiares. Isto é dinheiro, 20 de julho de 2020. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/sucessao-o-maior-desafio-das-empresas-familiares/>
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.