

ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DO PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DE BALDIM - MG.

Túlio Salomão Marques do Nascimento¹

Ana Flavia Seabra²

RESUMO

O processo de sucessão familiar é um dos momentos mais importantes da existência da empresa desde sua fundação. É de extrema importância que esse processo seja planejado para que o próximo gestor escolhido para assumir a empresa tenha competências e capacidade de gerir o negócio da família. Neste contexto, é necessário que os gestores capacitem seus sucessores para que a empresa possa se perpetuar por mais gerações, visto que o principal motivo para as empresas irem à falência é a falta de capacidade de quem as gere. A partir disso, torna-se importante o seguinte questionamento: Como é realizado o processo de sucessão em uma empresa familiar da cidade de Baldim – MG? Parte-se do pressuposto de que o processo de sucessão não é tratado e realizado observando todos os aspectos necessários para que o ato de passagem do controle ocorra de maneira correta: o gestor escolhe o familiar sucessor por afinidade não por competências que foram previamente observadas. O presente artigo se trata de um estudo de caso de análise documental, sua natureza é descritiva com abordagem qualitativa, com entrevista realizada com o gestor de uma empresa familiar que possui seu estabelecimento empresarial com sede na cidade de Baldim – MG. Com o presente artigo foi possível verificar como ocorreu o processo sucessivo passado e como o gestor atual prepara a próxima geração de gestores.

PALAVRAS CHAVE: Gestão. Empresas familiares. Sucessão.

ABSTRACT

The family succession process is one of the most important moments in the company's existence since its foundation. It is extremely important that this process is planned so that the next manager chosen to take over the company has skills and the ability to manage the family business. In this context, it is necessary for managers to train their successors so that the company can perpetuate itself for more generations, since the main reason for companies to go bankrupt is the lack of capacity of those who manage them. From this, the following question becomes important: How is the succession process carried out in a family business in the city of Baldim - MG? It starts from the assumption that the succession process is not treated and carried out observing all the necessary aspects so that the act of passing control occurs correctly: the manager chooses the successor family member by affinity, not by competences that were previously observed. This article is a case study of documentary analysis, its nature is descriptive with a qualitative approach, with an interview conducted with the manager of a family business that has its business establishment based in the city of Baldim - MG. With this article it was possible to verify how the past successive process took place and how the current manager prepares the next generation of managers.

KEYWORDS: Management. Family businesses. Succession.

¹ Graduando em Administração pela Faculdade Ciências da Vida (FCV)

² Professora do curso de Administração de Empresas na Faculdade Ciências da Vida, Bacharel em Psicologia/FCV, Especialista em Formulação e Monitoramento em Projetos Sociais/UFMG.

1 INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa com eficiência é uma tarefa árdua que deve ser feita por um profissional qualificado, é necessário que o gestor tenha capacitação além de ter consigo características como dedicação e perseverança, e trabalhe com ética e seriedade de modo que seja possível atingir todos os objetivos almejados pela organização.

Empresas que não contam com a presença de um gestor qualificado tendem a sofrer mais com as variações do mercado e acabam muitas vezes fechando suas portas logo nos primeiros anos de vida (DINIZ, 2015). Não importa se a empresa é grande ou pequena deve se ter organização e planejamento estratégico, devem existir metas, objetivos a serem atingidos, é necessário fazer uma análise dos ambientes internos e externos, enfim preocupação com a gestão de todas as áreas envolvidas no funcionamento da empresa, ou seja, não se deve gerir uma empresa com base no achismo, pois todas as empresas algum dia iram passar por algum tipo de dificuldade, mas apenas as que contam com profissionais qualificados conseguirão sobreviver aos momentos de dificuldade e se manter vivas no mercado em que se encontram.

Este trabalho tem por objetivo analisar o seguinte questionamento: Como é realizado o processo sucessório em uma empresa familiar da cidade de Baldim – MG? Segundo Silva e Neto (2017) empresas familiares se caracterizam por ter inseridos no seu núcleo administrativo pessoas com vínculo familiar e um grande poder decisório, mas não obrigatoriamente somente os membros da primeira geração que a formou, mas sim também os sucessores e herdeiros. O presente trabalho se justifica devido à grande importância do processo de sucessão nas empresas familiares, espera se que a discussão do tema exposto no artigo ajude a nortear a empresa que será estudada sobre o seu processo sucessório, buscando aperfeiçoá-lo para garantir a longevidade da organização. Dessa forma o presente artigo vem a contribuir financeiramente e economicamente para a empresa e para a cidade onde ela está localizada, visto que empresas familiares são responsáveis por empregar boa parte da mão de obra no Brasil.

Ao dizer sobre o indispensável planejamento sucessório o trabalho parte do seguinte pressuposto: o processo de sucessão não é tratado e realizado observando todos os aspectos necessários para que o ato de passagem do controle ocorra de maneira correta: o gestor escolhe o familiar sucessor por afinidade não por competências que foram previamente observadas, o gestor de empresa familiar não utiliza de nenhuma base teórica para realizar a sua sucessão.

O artigo tem a contribuir com a empresa selecionada e as demais empresas da cidade ao apresentar para o gestor todos os benefícios de um planejamento sucessório fundado em análise

de competências que o sucessor deve apresentar, apresentando para ele as contribuições que a escolha e preparação de um substituto qualificado pode ocasionar na empresa.

Desta forma, por meio de um estudo de caso documental, com natureza descritiva exploratória, e abordagem qualitativa, na qual foi analisado como é o processo de sucessão em uma empresa familiar do ramo alimentício, foi realizada entrevista semiestruturada com o gestor atual da empresa que será ter o nome fictício de DOCES BRASIL LTDA. Com objetivos específicos: observar e caracterizar como está sendo realizado o planejamento do processo de sucessão e; apresentar para o gestor atual os benefícios do planejamento, os malefícios do não planejamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS FAMILIARES

A cultura organizacional é a postura que a organização criou e solidificou com o passar dos anos por meio de experiências que vivenciou. A percepção que se tem de uma empresa seja na visão de um cliente ou de um colaborador não vem de pensamentos aleatórios, se forma a partir de como a empresa apresenta ser no contexto social em que ela está inserida. Essa cultura se torna imprescindível no processo de formação de identidade corporativa, pois as ações tomadas, seus impactos e suas justificativas, são absorvidas internamente pelos seus funcionários, de modo a afetar a maneira de como eles irão pensar e agir. Uma organização deve conter valores e princípios que ofereçam aos seus colaboradores fundamentos para saber como pensar e tomar decisões sobre determinada situação (SOUZA *et al.*, 2017).

Na literatura pode-se observar inúmeras definições para se descrever o que seria uma empresa familiar, segundo Silva e Neto (2017) empresas familiares se caracterizam por ter inseridos no seu núcleo administrativo pessoas com vínculo familiar e um grande poder decisório, mas não obrigatoriamente somente os membros da primeira geração que a formou, mas sim também os sucessores e herdeiros. No Brasil esse conceito surgiu juntamente com a colonização, as capitânicas hereditárias foram os primeiros empreendimentos desse tipo de que se tem registro. O que diferencia uma empresa familiar das outras organizações é a existência de três características que existem mutuamente:

- a) A empresa pertence a uma família, que controla a maioria ou a totalidade das ações;

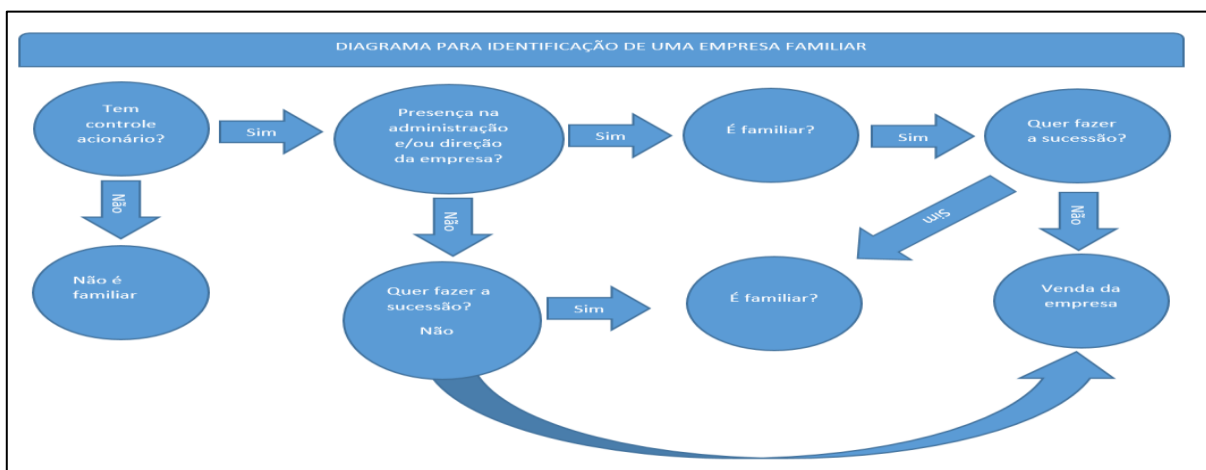
- b) A família tem o controle sobre as políticas adotadas e objetivos da empresa;
- c) A família se responsabiliza pela gestão com a participação de um ou mais parentes no mais alto nível executivo.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2017) no Brasil as empresas familiares representam cerca de 85% das organizações de pequeno porte, são responsáveis por 48% do produto interno bruto (PIB), isso representa que empresas denominadas familiares empregam cerca de 60% da mão de obra do nosso país, o que mostra que essas empresas sustentam e ditam em que ritmo irá andar o mercado. Mas mesmo com grande participação no mercado elas sofrem com problemas relacionados a sua gestão e ao seu processo de sucessão, são as que mais empregam e as que menos desempregam, bem como sua grande maioria são consideradas microempresas familiares.

O crescimento dessas empresas familiares está diretamente relacionado ao bom relacionamento interno, e ao preparo que a próxima geração de sucessores deve possuir, pois são poucas as empresas que sobrevivem a mais do que uma geração. Observando esse contexto o planejamento sucessório é um fator de extrema importância para o sucesso e perpetuação dessas empresas para as próximas gerações.

Segundo Oliveira (2016) existem inúmeros motivos que levam essas empresas ao fracasso, dentre esses motivos destacam-se a dificuldade de se adequar ao novo momento econômico do país, a aceleração desenfreada de concorrentes, as mudanças na economia em escala mundial e a necessidade de novas tecnologias para se modernizar o processo produtivo e conseguir atuar seja no âmbito regional ou global. Mas o maior dos fatores de fracasso reside na relutância do proprietário em dividir o poder de decisão a novos sócios e em admitir em sua gestão profissionais que não sejam familiares.

A figura 1 ajuda a identificação de uma empresa familiar.

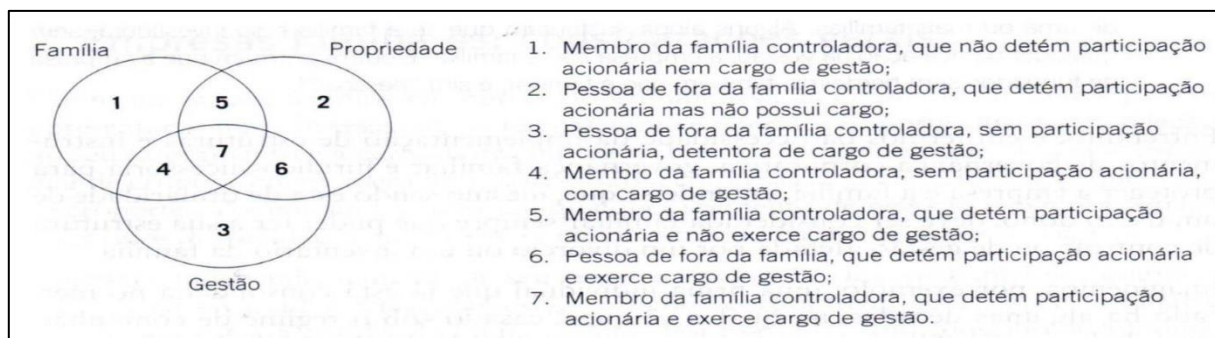


Fonte: (ARAUJO *et al.*, 2018)

2.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

De acordo com Silva e Neto (2017) na forma de gestão que ocorre nas empresas familiares a figura do fundador da empresa é vista como o pilar principal para que a organização possa continuar sua atividade, logo essa imagem representa enorme influência entre todos os funcionários, outra característica que se pode notar é a não diferenciação entre o que é a família e o que é a empresa, nota-se que existe uma enorme ligação entre o fundador da organização e os demais funcionários, isso pode se tornar um enorme problema pela falta de profissionalismo que é indispensável para o correto andamento da organização.

A figura 2 representa os três círculos que envolvem a gestão de uma empresa familiar, são três sistemas distintos, mas que permanecem sempre unidos.



Fonte: (NUNES, 2015)

O processo de sucessivo da gestão é um dos momentos mais importantes dessas empresas desde sua abertura, apesar de sua relevância no Brasil são poucas as empresas que realmente se preocupam com esse processo, e as que não se dão conta do quão importante é sofrem enormes danos. A sucessão se mostra importante como um ato imprescindível que toda empresa deve vivenciar para que se perpetue o espírito de família empreendedora (SILVA; NETO, 2017).

No Brasil somente 5% das empresas conseguem chegar a terceira geração de gestores, seguindo a linha de raciocínio a taxa de mortalidade dessas empresas antes mesmo de chegar a sua segunda geração é de 70%, o que significa que para cada três empresas em processo sucessório apenas uma o consegue concluir com êxito, segundo Silva e Neto (2017) a capacidade de gerir e se tornar um tomador de decisões não é algo hereditário, não se transmite de pai para filho automaticamente.

Dentre os fatores que levam a sucessão empresarial podemos citar a sucessão que ocorre de forma repentina, quando forças internas ou externas promovem o processo de sucessão de maneira não planejada. Esta maneira de se realizar a sucessão pode causar problemas e instabilidade na organização por causa de sua natureza brusca e não planejada. A outra maneira de se realizar uma sucessão é com o planejamento sucessório, com estratégias bem definidas antecipadamente que tende a criar um ambiente confiável e com estabilidade duradoura. (ARAUJO *et al.*, 2018).

Segundo Pianca e Ferreira (2017) existem alguns fatores importantes que devem ser avaliados na etapa de planejamento da sucessão, tais como:

- 1) Treinamento dos possíveis sucessores, avaliação das suas habilidades, seleção e monitoria do escolhido;
- 2) Observar o nível de centralização das decisões pelo sucessor;
- 3) Pensar em profissionalização da família;
- 4) Avaliação sobre a estrutura organizacional da empresa;
- 5) Determinação dos valores, visão e missão da empresa;
- 6) Avaliação do ambiente empresarial externo e interno (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família);
- 7) Avaliar se o sucessor tem bom relacionamento com o fundador;
- 8) Características do sucessor;
- 9) Aceitação por parte do fundador sobre o momento de alterações na gestão.

Por fim para se ter sucesso no planejamento sucessório e necessário conhecer os preceitos que irão encaminhar todo o processo.

2.3 ETAPAS DA SUCESSÃO

Depois de planejado e revisado todo o planejamento de sucessão e escolhido o sucessor, se inicia o processo sucessório. Segundo Pianca e Ferreira (2017) ele é dividido em etapas:

Etapa inicial: nessa etapa o sucedido já escolheu o seu sucessor, e o apresenta para as demais pessoas que tem ligação com a empresa.

Etapa de introdução: nessa etapa o sucessor começa a trabalhar na empresa em tempo parcial, e começa a ter contato com a equipe com que irá gerir.

Etapa operacional: nessa etapa o sucessor já trabalha em tempo integral com os demais funcionários da empresa, mas ainda não assume completamente.

Etapa avançada: nessa etapa o escolhido já assume alguma área da empresa, mas não a diretoria como um todo.

Etapa inicial de sucessão: nessa etapa o sucessor assumi parcialmente a diretoria geral da empresa, mas o sucedido ainda lhe dá orientações sobre quais decisões tomar e caso seja necessário pode vir a voltar atrás e tomar de volta o comando.

Etapa final de sucessão: nessa etapa o sucessor já assumi completamente a gestão da empresa e toma todas as decisões, o sucedido ainda pode continuar na empresa, mas sabe que agora as tomadas de decisões não cabem mais a ele, assim se completa o processo de sucessão.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso documental, com natureza descritiva exploratória, a abordagem será qualitativa, onde foi se analisado como é o processo de sucessão em uma empresa familiar do ramo alimentício, foi realizada entrevista semiestruturada com o gestor atual da empresa que será identificada como GRUPO DOCE BRASIL, para que se possa observar o índice de conhecimento sobre a importância do planejamento de sucessão. A pesquisa foi realizada no município de Baldim MG. Com a finalidade de se construir o referencial teórico, e analisar e discutir os resultados obtidos na pesquisa, também foram feitas pesquisas em materiais bibliográficos, com base em artigos e periódicos já publicados relacionados ao tema (GIL, 2002).

O trabalho foi dividido em duas etapas, a primeira etapa do trabalho se deu pela coleta de material bibliográfico em sites de pesquisa científica voltados para a área Administração como: *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO), Associação Nacional de Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração (ANPAD), Google Acadêmico, e livros, revistas com ano de publicação entre 2015 a 2020 nacionais e internacionais publicados em português e inglês traduzidos para o português brasileiro, com a intenção de se construir o referencial teórico. A segunda etapa foi realizada no segundo semestre de 2020, logo após a aprovação da primeira etapa pela banca avaliadora da Faculdade Ciências da Vida – FCV, foi realizada entrevista semiestruturada com gestor de uma empresa familiar da cidade de Baldim-MG, a fim de se analisar como é realizado o processo de sucessão e a opinião do empresário a respeito da importância desse planejamento na empresa, a pesquisa contou com duração de 1 mês e foi realizada no mês de outubro de 2020.

Como critério de pesquisa, foi entrevistado somente o gestor de empresa familiar que tem como sede o município de Baldim-MG, que se dispôs a participar da presente pesquisa. Devido a pandemia ocasionada pelo vírus covid-19, a pesquisa teve de se adaptar as medidas de segurança para evitar aglomerações, portanto a pesquisa ocorreu de forma online, sendo realizada por meio de aplicativos de mensagens em especial o *WhatsApp*, as questões eram enviadas para o entrevistado e a entrevista fluía de acordo com as respostas obtidas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada foi dada o nome fantasia de DOCES BRASIL LTDA, ela está situada na cidade de Baldim desde o ano de 1998 a empresa é uma ramificação de outra empresa familiar, fundada em 1954 também com sua sede instalada em Baldim, a empresa familiar fundada em 1954 se tornou hoje em dia um grupo com quatro empresas espalhadas pelo estado de Minas Gerais. A empresa DOCES BRASIL LTDA conta com 02 sócios proprietários que são casados, as tomadas de decisões estratégicas da empresa são tomadas por eles. Atualmente a empresa conta com uma equipe formada por 20 colaboradores que são distribuídos entre os setores de compra, venda, produção e logística.

Atualmente a fabricação da empresa se concentra em derivados do leite produzindo cerca de 30 itens e os comercializa para todos os estados do país, a principal matéria prima utilizada em seu processo produtivo é o leite, são gastos mais de 3000 litros diários, a matéria prima é adquirida com fornecedores rurais locais a fim de se obter mais qualidade e agilidade na recebimento da matéria prima além de reforçar toda a economia local.

A figura 3 representa o organograma da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa sessão serão analisadas as informações que foram coletadas a partir da entrevista aberta semiestruturada que foi realizada com o atual gestor da empresa DOCES BRASIL LTDA, durante o período de 01/10/2020 até 31/10/2020. A entrevista foi dividida em quatro etapas, a primeira etapa foi realizada perguntas sobre a cultura da empresa, a segunda etapa foi realizada perguntas sobre o início do gestor no mundo dos negócios, a terceira etapa foram realizadas perguntas sobre como o gestor enxergava o processo sucessório e se havia selecionado um sucessor, a quarta e última etapa da entrevista foram realizadas perguntas sobre como o gestor procurava inserir os prováveis sucessores no ambiente empresarial.

Na primeira etapa da entrevista buscou-se entender como era a cultura organizacional da empresa, com as informações obtidas da entrevista com o gestor foi possível analisar a maneira como a empresa é administrada. Quando indagado sobre a forma de administração da empresa o empresário não hesitou em responder trata-se de uma empresa centralizada, as tomadas de decisões estratégicas ocorrem somente após aprovação do gestor sócio proprietário, as decisões são tomadas em concordância com a esposa que também é sócia, mas a decisão final geralmente quem toma é o entrevistado pois ele é quem mais convive na empresa. Conforme anteriormente dito por Silva e Neto (2017) empresas familiares costumam ter administração centralizada e as tomadas de decisões devem ser aprovadas pelo gestor antes de serem executadas.

Na segunda etapa buscou-se entender como foi o primeiro contato do gestor com o mundo empresarial, o gestor informou que seu primeiro contato com a gestão de empresas ocorreu no ano de 1998, após ele e sua esposa que é herdeira de uma das fábricas do GRUPO DOCE BRASIL LTDA, decidirem abrir outra empresa que seria uma ramificação da empresa da família de sua esposa, também ficou definido que ele seria encarregado de gerir essa nova fábrica devido a ter mais propensão aos negócios.

Conforme dito anteriormente por Oliveira (2016), uma das principais fontes do fracasso das empresas familiares é o receio dos proprietários em contratar profissionais qualificados não familiares para exercerem cargos de confiança, durante a entrevista o entrevistado buscou salientar que a empresa se mantém firme no mercado desde 1998, deixando a entender que conhecimento prático do negócio é mais importante que o conhecimento técnico que se adquire quando se tem uma formação em curso superior.

Na segunda etapa buscou-se entender de que maneira foi a preparação do entrevistado para gerir a empresa, quando realizado perguntas sobre a sua preparação para abrir e administrar uma nova empresa do grupo, o gestor respondeu que não achou necessário realizar nenhuma preparação, ou cursar faculdade para se iniciar no mundo dos negócios. O pensamento exposto pelo gestor da empresa vem em contramão ao que diz o pesquisador Diniz (2015), que frisa que independentemente do tamanho da empresa os gestores devem ser extremamente qualificados.

Na terceira etapa buscou-se entender se o gestor já havia escolhido quem será seu sucessor futuramente, foi questionado para o gestor sobre o futuro da empresa familiar, sobre como ele enxergava o processo de sucessão e se já havia pensado em um substituto futuramente, o gestor respondeu:

Gestor – “Sim, será meu filho mais velho, inclusive o mesmo até já foi aprovado em um vestibular para cursar engenharia de produção”.

Percebe-se na declaração do entrevistado que a empresa que está em sua primeira geração busca manter a tradição de todas as organizações familiares, que é a passagem do bastão do pai para o filho. Outro ponto importante observado é o início da profissionalização dos futuros gestores, a primeira geração não tem nenhum gestor graduado, a segunda que irá se iniciar já vem mais qualificada devido ao acesso dos filhos ao ensino superior. Conforme dito anteriormente por Silva e Neto (2017) o momento de sucessão é tão importante quanto o momento de abertura da empresa, e deve ser preparado com cautela, o gestor atual mesmo sem ter o conhecimento da teoria, demonstra seguir a mesma linha de raciocínio do autor.

Na quarta etapa da entrevista foi questionado como está sendo realizada a inserção dos futuros gestores na empresa, essa fase pode ocorrer de maneira gradual na qual o escolhido é inserido gradualmente nas rotinas administrativas, ou repentina na qual é definido um cargo e o escolhido passa a atuar nele de imediato, mesmo sem ter nenhuma experiência. O gestor respondeu:

Gestor – “Sempre que posso coloco eles para me ajudar nas tarefas da fábrica, mas somente nas horas vagas dos estudos”.

Tal colocação deixa claro que o gestor optou pela inserção gradual dos filhos aos negócios, maneira mais assertiva, com estratégia bem definida, estratégia que tem mais chances de colher bons frutos futuramente, devido a criação de um ambiente mais favorável ao escolhido para dar continuidade, conforme já mencionado por (ARAUJO *et al.*, 2018).

A entrevista mostrou que a empresa apesar de não contar com nenhum profissional graduado em seu núcleo de gestão, apresenta grande conhecimento sobre o processo de sucessão e sua importância, pode se perceber pela entrevista que o gestor responsável tem grande conhecimento sobre gestão e visão holística sobre todos os aspectos ligados a sua empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender como é o processo de sucessão em uma empresa familiar, existem vários autores que já escreveram sobre o tema, porém não foi encontrado artigo tratando do processo de sucessão em uma pequena empresa familiar localizada na cidade de Baldim interior do estado de Minas Gerais. Através das informações obtidas da entrevista realizada foi possível compreender como o gestor enxerga o processo de sucessão e sua importância.

Como contribuição para o meio acadêmico o artigo serve para ampliar as discussões sobre as empresas familiares, permitindo conhecer melhor as problemáticas envolvidas no processo sucessório e a continuidade no negócio familiar. O conhecimento de todas as etapas envolvidas no processo permite o melhor aprendizado sobre as relações que coexistem entre a empresa e a família. Para as empresas fornece auxílio para que sejam tomadas decisões com maior assertividade na gestão e assim ajudar na sobrevivência do negócio.

A pesquisa apresenta algumas limitações quanto ao número de empresas, pois se limita a apenas uma empresa familiar que se encontra com sede na cidade de Baldim-MG, se limita a artigos escritos no Brasil, ou traduzidos para o português brasileiro, publicados durante o período de 2015 a 2020. Também pode se considerar uma limitação o fato de não ser possível generalização dos resultados obtidos com a pesquisa e a incapacidade de comparação com outras empresas.

Como sugestão para pesquisas futuras orienta-se a analisar as demais empresas familiares da cidade que atuam no mesmo setor e comparar a fim de ser obter maior amplitude sobre o assunto, e ser possível comparar os modelos de gestão adotados em cada uma, a fim de se ter uma maior disseminação do assunto visto que não foram encontrados estudos com essa abordagem no município. Também se orienta a realizar estudos em empresas onde o empresário não tenha filhos para substituí-lo ou tenha filhos desinteressados pelo nicho empresarial.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, C. L.; EDUARDO, C.; FILHO, M. A. Z.; GONZAGA, R. D. A. G.; CRUZ, R. P. Sucessão em Empresas Familiares: Estudo desenvolvido no setor de transporte rodoviário de carga. FDC, Rio de Janeiro, 2018.
- DINIZ, M. Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. XII SEGET – Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, Adeb, Rio De Janeiro, 2015.
- GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição. Editora Atlas.2002.
- NUNES, F. M. R. Modelo de gestão em empresas familiares. Centro Universitário De Brasília – Uniceub Faculdade De Tecnologia E Ciências Sociais Aplicadas – Fatec, Brasília, novembro de 2015.
- OLIVEIRA, A. C. Empresa Familiar - Sua importância econômica e social. 2016.
- PIANCA, O. J. B; FERREIRA F. P. A importância do processo sucessório em empresas familiares do município de Aracruz -ES, Administração de empresas em revista, Vol. 17, nº. 18, Curitiba, 2017.
- SEBRAE. A influência das empresas familiares na realidade de negócios do país Julho/2017- Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf) acesso em 2 de setembro de 2019.
- SILVA. A, F. A., & NETO. A, F. Sucessão familiar no agronegócio: estudo de múltiplos casos nas empresas rurais do espírito santo. Revista Científica da Faccaci, v. 2. dezembro/2017.
- SOUZA, E. O; MARANHÃO, T. L. G; LEONE, N. M. C. P. G; OLIVEIRA, G. F. Cultura organizacional em empresa familiar: Uma revisão sistemática. Id on Line Rev. Psic. V.11, N. 36. julho/2017.