

## Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão

Survival factors of brazilian family businesses crossing the third generation of succession

Factores de éxito de las empresas familiares brasileñas que superan la tercera generación

Recebido: 10/11/2023 | Revisado: 18/11/2023 | Aceitado: 19/11/2023 | Publicado: 21/11/2023

**Letícia Gnach Bissani**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1916-2310>

Centro Universitário de Cascavel, Brasil

E-mail: [leticiagnachbissani123@gmail.com](mailto:leticiagnachbissani123@gmail.com)

**Lígia Kruger Bresolin Milano**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5733-2123>

Centro Universitário de Cascavel, Brasil

E-mail: [ligia.bresolim@univel.br](mailto:ligia.bresolim@univel.br)

### Resumo

As empresas familiares representam 90% das organizações brasileiras e têm grande participação na economia nacional e mundial. Elas surgiram juntamente com a constituição do Brasil, ainda no período colonial, e foram as primeiras Instituições do país. Apesar de tal relevância, as empresas familiares tendem a durar pouco, as estatísticas indicam que somente 30% das empresas familiares conseguem atravessar a barreira da segunda geração de sucessão, e apenas 5% alcançam a notável marca da terceira. Estes dados revelam um desafio emergente para a saúde econômica brasileira, se mostrando relevante identificar os aspectos que envolvem a sucessão e possíveis causadores do insucesso a longo prazo. Assim, essa pesquisa de revisão bibliográfica teve como objetivo central compreender, através de estudos produzidos acerca do tema, a importância das empresas familiares no cenário brasileiro, bem como as principais causas de falência. Buscou-se ainda explorar sobre a importância da psicologia organizacional e do trabalho no processo sucessório e como fator de sobrevivência de empresas. Ademais, visou encontrar estratégias que possam colaborar na longevidade destas organizações. A partir dos estudos analisados, ficou evidente que os principais conflitos que atingem empresas familiares são de ordem relacional, ligados à falta de profissionalismo e resistência à modernização. Estes conflitos existem, em muitos casos, pela dificuldade em estabelecer limites nas relações entre a empresa e a família, já que os padrões comportamentais do meio familiar extrapolam as barreiras pessoais, tornando-se disfuncionais no contexto empresarial.

**Palavras-chave:** Empresas familiares; Sucessão; Sobrevivência de empresas; Psicologia organizacional e do trabalho.

### Abstract

Family businesses represent 90% of Brazilian companies and play a significant role in the national and global economy. They emerged alongside the establishment of Brazil during the colonial period and were among the country's earliest institutions. Despite their significance, family businesses tend to have a short lifespan. Statistics indicate that only 30% of family businesses survive into the second generation of succession, and only 5% make it to the third generation. These figures reveal an emerging challenge for the Brazilian economy's health, underscoring the importance of identifying the factors involved in succession and potential causes of long-term failure. Therefore, this literature review aimed to understand, through studies on the subject, the importance of family businesses in the Brazilian context and the primary causes of bankruptcy. It also sought to explore the role of organizational and work psychology in the succession process and as a survival factor for these businesses. Additionally, the study aimed to find strategies that could contribute to the longevity of these organizations. From the analyzed studies, it became evident that the primary conflicts affecting family businesses are relational in nature, linked to the lack of professionalism and resistance to modernization. These conflicts often arise from the difficulty in setting boundaries in the relationships between the family and the business, as family behavioral patterns extend beyond personal boundaries, becoming dysfunctional in the business context.

**Keywords:** Family businesses; Succession; Survival of companies; Organizational and work psychology.

### Resumen

Las empresas familiares representan el 90% de las organizaciones brasileñas y tienen una gran participación en la economía nacional y mundial. Surgieron junto con la creación de Brasil, aún en el período colonial, y fueron las primeras instituciones del país. A pesar de su relevancia, las empresas familiares tienden a tener una duración limitada; las estadísticas indican que solo el 30% de estas empresas logran superar la barrera de la segunda generación

de sucesión, y apenas el 5% alcanza la notable marca de la tercera generación. Estos datos revelan un desafío emergente para la salud económica de Brasil, siendo relevante identificar los aspectos relacionados con la sucesión y posibles causas del fracaso a largo plazo. Por lo tanto, esta investigación de revisión bibliográfica tuvo como objetivo central comprender, a través de estudios producidos sobre el tema, la importancia de las empresas familiares en el escenario brasileño, así como las principales causas de quiebra. También se buscó explorar la importancia de la psicología organizacional y del trabajo en el proceso sucesorio y como factor de supervivencia de las empresas. Además, se buscó encontrar estrategias que puedan contribuir a la longevidad de estas organizaciones. A partir de los estudios analizados, quedó claro que los principales conflictos que afectan a las empresas familiares son de naturaleza relacional, vinculados a la falta de profesionalismo y resistencia a la modernización. Estos conflictos existen, en muchos casos, debido a la dificultad para establecer límites en las relaciones entre la empresa y la familia, ya que los patrones de comportamiento del entorno familiar trascienden las barreras personales, volviéndose disfuncionales en el contexto empresarial.

**Palabras clave:** Empresas familiares; Sucesión; Supervivencia de empresas; Psicología organizacional y del trabajo.

## 1. Introdução

As empresas familiares, de acordo com Puga (2007), fazem parte da cultura, através de seriados, novelas, filmes e também em provérbios, tal como “pai rico, filho nobre e neto pobre”. Estando presentes também de modo concreto no mundo todo, através de seus frutos, inúmeros serviços e produtos fornecidos.

O surgimento das empresas familiares no Brasil se mostra diretamente ligado à estruturação do país desde o período da colonização. Conforme Martins et. al. (1999), surgiram junto com as capitâncias hereditárias as primeiras estruturas organizacionais do Brasil.

A importância das empresas familiares é destacada por uma informação do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2014, que revela que no Brasil, essas empresas compõem 90% do conjunto total de organizações, desempenhando um papel significativo na geração de empregos para uma considerável parcela da força de trabalho nacional

Mas não só no Brasil existem dados como estes. De acordo com Zurdo (2020), na Suécia elas representam 90% e na Itália chegam a 95%. Já nos Estados Unidos são responsáveis por cerca de metade do PIB. Tais dados mostram a relevância e importância de empresas familiares na economia e na cultura destes países, no Brasil e no mundo como um todo.

Atualmente, apesar da evidente prevalência numérica de empresas familiares na sociedade, Ricca (2007) aponta que grande parte delas não evoluem em um processo sucessório durante gerações, por serem de pequeno porte. Os autores Barbosa et. al. (2021) destacam que apesar de tal prevalência, apenas 30 (trinta) em cada 100 (cem) empresas familiares atravessam para a segunda geração e só 5 (cinco) sobrevivem ao segundo processo sucessório e chegam à terceira geração. Conforme dados do IBGE de 2014, somente 6% das empresas familiares conseguem atravessar a barreira da terceira geração de sucessão.

Segundo as observações de Fritz (1993), ao assumir a propriedade de uma empresa, os gestores têm a propensão de abordar os elementos organizacionais de maneira pessoal, conferindo uma identidade à empresa, como se esta fosse uma extensão da própria família. Assim, considera-se que há um rosto e principalmente um sobrenome por trás da marca.

Levando em conta que muitas empresas familiares não evoluem em um processo sucessório durante gerações, busca-se com a presente pesquisa aprofundar-se nestas e compreender sua importância no contexto brasileiro e os fatores que dificultam a sucessão. Pretende-se ainda identificar se existem estratégias utilizadas por diferentes empresas familiares que resultam no sucesso e sobrevivência Inter geracional das mesmas, bem como se há similaridade nestes métodos e se estão relacionados com uma gestão de pessoas eficiente.

Além do mais, é relevante posicionar que a psicologia organizacional e do trabalho age no contexto empresarial, auxiliando na promoção da qualidade de vida dos colaboradores e atuando com estratégias organizacionais relacionadas à gestão de pessoas e fatores do trabalho que impactam nos seres humanos (Sampaio, 2021; Santos & Caldeira, 2015).

Neste cenário, é intuito deste estudo também investigar a relevância da atuação do psicólogo neste contexto empresarial familiar, identificando os principais aspectos desta profissão sobre o desenvolvimento organizacional.

## 2. Metodologia

Esse trabalho refere-se a uma revisão narrativa, que representa uma metodologia com uma base teórica abrangente e atualizada, com um período específico delimitado. Esta abordagem é adequada para descrever minuciosamente o tema em questão. As revisões narrativas são documentos extensos, apropriados para analisar e debater o avanço ou o panorama atual de um assunto específico, sob uma perspectiva teórica ou contextual. Em essência, consistem na análise crítica e interpretação pessoal do autor a partir da literatura publicada em livros, artigos de revistas impressas e/ou eletrônicas. Esses tipos de artigos desempenham um papel crucial na aprendizagem contínua, pois possibilitam que o leitor obtenha e atualize rapidamente seu conhecimento sobre um tema específico (Rother, 2007).

O presente estudo utilizou-se dos bancos de dados Scielo e Lilacs para pesquisas de artigos científicos. Bem como o Google acadêmico e a Biblioteca acadêmica física e digital do Centro Universitário Univel para a análise de periódicos, revistas e livros que fossem relevantes e coerentes ao tema, utilizando como termos para busca empresas familiares; sucessão em empresas familiares; empresas familiares no Brasil; a psicologia nas empresas familiares; psicologia organizacional.

## 3. Resultados e Discussão

### 3.1 Um panorama geral das empresas familiares no Brasil e no mundo

Os estudos que envolvem empresas familiares são recentes, sendo produzidos por volta da década de 60 e 70 por pesquisadores da área organizacional e terapeutas de famílias. Tais estudos sempre abrangeram problemáticas recorrentes desta categoria de organizações. Estes referem desafios relacionados à administração não profissional, nepotismo e rivalidade entre gerações. Desde aquela época busca-se encontrar estratégias que equilibrem as demandas do sistema familiar e do sistema de gestão (Ricca, 2001).

De acordo com a pesquisa desenvolvida por Silva (2023) acerca das publicações existentes envolvendo o tema das empresas familiares e a liderança, mostrou-se evidente que os maiores desenvolvedores de pesquisa acerca do assunto são os países asiáticos. No Brasil o estado que realizou mais trabalhos acerca do tema foi o Rio Grande do Sul.

Embora seja um tópico frequentemente discutido, não há um consenso na definição desse tipo de empreendimento familiar. De acordo com Davel e Colbari (2000), a literatura apresenta mais de 34 definições distintas para essas empresas. De acordo com Bernhoeft (1987), as empresas familiares são frutos de sonhos, os quais emergiram do contexto familiar. Neste sentido, são consideradas muito mais que organizações compostas por membros de mesmas famílias.

A descrição mais amplamente aceita para empresas familiares é aquela em que, de acordo com Donnelley (1964), há uma forte ligação com a família por pelo menos duas gerações, inclusive nas decisões políticas da empresa. O autor também destaca que uma empresa na qual a família atua apenas como investidora ou não possui herdeiros não se enquadra como uma empresa familiar.

Independentemente da definição utilizada, as empresas familiares são frequentemente associadas a estereótipos relacionados à gestão frágil e falta de profissionalismo, conforme apontado por Ricca (1998). Embora esse preconceito tenha sido superado na Europa e nos Estados Unidos por estudiosos na década de 80, no Brasil persistiu amplamente até o ano 2000, deixando alguns resquícios de desinformação que perduram até hoje. Contudo, a maioria da comunidade acadêmica reconhece que empresas familiares têm um grande potencial de sucesso, destacando o elevado grau de envolvimento e entusiasmo dos gestores em comparação com executivos convencionais. Exemplos notáveis no contexto brasileiro incluem empresas como Rede Globo, Amase, Irani e Sadia. (Martins et. al. 1998).

Martins et. al. (1999) referem que as empresas familiares surgem junto das capitania hereditárias, período de colonização do Brasil, sendo estas as primeiras estruturas organizacionais presentes formadas no território brasileiro. João II, rei de Portugal, implementou em 1534 uma estratégia crucial para preservar o controle das terras brasileiras, assegurando que

não caíssem sob domínio de outras nações e evitando o desvio de recursos da realeza. Para isso, ele decidiu ocupar essas terras com portugueses pertencentes à nobreza, acompanhados por suas famílias, transformando-os em uma espécie de senhores feudais. Essa abordagem incluiu a adoção do princípio da primogenitura, caracterizando essas primeiras "empresas" como empreendimentos familiares (Martins. et. al. 1999).

De acordo com dados de uma pesquisa do IBGE (2014), às organizações compostas e gerenciadas por famílias representam 90% da totalidade de organizações do Brasil. Levando em conta que existem 21 milhões de CNPJs ativos no país, conforme aponta o governo federal em apuração de 2023, pode-se inferir que existem por volta de 18 milhões de empresas familiares no Brasil. No mundo, de acordo com uma matéria sobre o índice global de empresas familiares, apresentado na revista PWC (2023), encontrou-se que as 500 maiores empresas familiares geraram US\$7,28 trilhões em receita, empregando mais de 24 milhões de pessoas em 2021 (Brasil, 2023).

### **3.2 Os fatores de sobrevivência e falência das empresas;**

Apesar da prevalência numérica, empresas familiares brasileiras têm um percentual de sobrevivência baixo, se considerar os dados apresentados pelo IBGE do ano de 2014, que revelam que apenas 6% das empresas familiares se mantêm vivas até a terceira geração de sucessão (IBGE, 2014). A partir dessas informações, entende-se como uma questão emergente e relevante investigar os aspectos que levam tais organizações a não resistirem ao processo sucessório. É essencial observar as estratégias que podem fortalecer a instituição a fim de tornar a sucessão um movimento natural e benéfico.

De acordo com uma pesquisa realizada por Laimer e Tonial (2014), a estrutura de governança familiar não gera influência direta para a longevidade das empresas, contudo as formas de gestão e a organização dos processos podem ser relevantes para a sua sobrevivência.

A questão mais emergente, ainda de acordo com a pesquisa, pode estar relacionada à família especificamente, pois essa é a que, através de seus princípios e costumes, de fato, influencia na longevidade das empresas. São os valores da família que irão embasar a cultura empresarial, definindo suas concepções, objetivos e todo o *modus operandi*, designando mesmo que despropositadamente a forma de agir da corporação (Laimer & Tonial, 2014). Ou seja, o padrão comportamental da família mistura-se com o da organização, o que, se não bem manejado, é um dos maiores motivadores do insucesso. Compreendendo este processo, os autores ainda apontam que uma forma de possibilitar o sucesso organizacional neste contexto é através da análise dos comportamentos existentes entre os familiares para que então possa ser desenvolvida a cultura organizacional, tornando as relações mais profissionais.

Da Silva Junior et. al. (2013) elaboram ainda que para haver sucesso na gestão das empresas familiares se faz necessário que a governança tenha como base principal seu sistema de valores e cultura.

Para Ricca (1998), um dos principais fatores de falência das empresas familiares está relacionado à falta de previsibilidade e a prevalência de sentimentos e emoções nas decisões administrativas. Podendo refletir fraqueza e imprevisibilidade por conta da resistência à modernização. Deste modo, adotar uma postura profissional é apontado como uma estratégia que deve iniciar-se pela própria família.

Ademais, de acordo com os dados trazidos pelo IBGE (2014), às demandas mais desafiadoras destas organizações envolvem conciliar o profissionalismo e rentabilidade das mesmas com o crescimento e desenvolvimento profissional da família. Ainda, entende-se como um desafio fomentar a comunicação, a fim de solucionar questões de ambas as partes, proporcionando um ambiente harmônico entre as necessidades individuais e coletivas, assim gerando um clima de aprendizado, evolução e preparo para a sucessão.

De acordo com Neto e Moreira (2001), as duas maiores dificuldades a serem enfrentadas pelas empresas familiares se direcionam à própria sobrevivência e longevidade, bem como conseqüentemente ao próprio processo de continuidade entre

fundadores e sucessores. Assim, de acordo com o autor, a orientação é que a empresa busque a profissionalização, começando pelo engajamento dos membros da família no aprimoramento de suas habilidades profissionais. Conforme aborda Cerutti *et. Al.* (2023) a maior parte dos conflitos dentro de uma empresa familiar vem da ineficiência das lideranças em priorizar as relações.

Este estudo de padrões comportamentais pode contribuir para o desenvolvimento saudável da instituição, tendo em vista que são analisados os aspectos positivos e negativos dos comportamentos. Com isso, é possível estabelecer estratégias de atuação, a fim de minimizar os pontos considerados adversos para o cenário organizacional, e assim levar ao fortalecimento da instituição e, conseqüentemente, da família.

Além disso, conforme Fritz (1993) observa, é comum que os proprietários de uma empresa familiar desenvolvam uma cultura organizacional, buscando construir uma identidade para o empreendimento que reflita a essência da família.

Outros fatores que se mostram relevantes para a sobrevivência destas empresas são a gestão patrimonial e o planejamento sucessório. Pois de acordo com Santos (2013), eles podem proporcionar maior segurança aos fundadores no momento de empossar a próxima geração.

Ainda, Santos (2013) apresenta que não há uma fórmula mágica para um processo sucessório eficaz, mas é necessária a preparação antecipada de todas as partes envolvidas. Infelizmente tal preparo não é comum, o que torna este um dos aspectos de maior causa da falência das instituições.

Vale ressaltar que a empresa familiar não segue a mesma estrutura de gestão desde a sua criação, passando por desafios, conflitos e percalços ao longo das gerações. Desta maneira, uma governança empresarial se faz necessária, com o intuito de proporcionar o diálogo entre os membros, gerando assim eficiência na gestão (Camera & Araújo, 2008). Mostra-se relevante ainda salientar que devido ao multiculturalismo e diversidade que marcam a cultura brasileira, Motta e Caldas (1997) concluem que cada família, assim como cada instituição, é única e carrega consigo uma mistura de etnias, costumes e culturas. Deste modo entende-se que não há apenas uma solução que possa trazer o sucesso a todas as empresas familiares brasileiras, e sim se faz necessária uma análise individual e específica a cada uma delas, encontrando estratégias que possam auxiliar no desenvolvimento e êxito das mesmas.

### **3.3 O processo de gestão de sucessão em diferentes empresas familiares**

É explícita a preocupação quanto à sucessão no âmbito das empresas familiares, considerando que é por meio desta que ocorre a possibilidade de longevidade empresarial. Contudo, considera-se também a sucessão um dos maiores desafios no processo de gestão, de acordo com Monteiro *et al.* (2022), muitas empresas familiares vão a falência durante o processo sucessório devido a falta de um plano sucessório eficiente.

Por si só, a mudança de gestão em empresas já é desafiadora, mas quando se trata de empresas familiares a complexidade atinge níveis ainda maiores, pois a movimentação abrange aspectos não somente a nível organizacional, mas também familiar. Indo muito além dos aspectos técnicos dos herdeiros, abrangendo ainda questões relacionadas às habilidades interpessoais (Monteiro *et al.* 2022).

Os laços afetivos são fatores relevantes no processo de sucessão, como trazem Tagiuri e Davis (1996). Deste modo, quando estão presentes na estrutura e cultura de uma organização valores e sentimentos positivos como amor, respeito e lealdade, torna-se provável uma maior fluidez e assertividade neste processo. Entretanto, quando a empresa é permeada por sentimentos como ódio, inveja e injustiça, naturalmente há a probabilidade de um processo sucessório se tornar caótico e danoso, podendo levar até a falência de tal organização.

Sendo assim, o trabalho de desenvolvimento e amadurecimento desta família se torna um passo imprescindível do processo sucessório. Deve ser tratado antes da estruturação do mesmo, a fim de criar um ambiente propício ao afeto e

sentimentos favoráveis à dinâmica familiar, e consequentemente à empresarial (Tagiuri e Davis, 1996).

Sucessores e fundadores despreparados para a sucessão podem gerar grandes prejuízos à organização, pois a resistência da entrega da gestão e a baixa confiança no sucessor pode desenvolver nos colaboradores a falta de reconhecimento de liderança e de autoridade (Santos, 2013).

O Constructo da sucessão envolve um aspecto que é inerente às empresas familiares, portanto os gestores têm no profissionalismo uma saída para amenizar e vencer os conflitos que a envolvem, protegendo seu patrimônio e garantindo os bens que darão sustento na perpetuação da organização (Leimer, 2014).

### **3.4 Importância do trabalho do psicólogo organizacional com empresas familiares como fator de sucesso e sobrevivência**

A psicologia como ciência, como mencionam Teles (1999) e Bock (2002), busca auxiliar por meio de subsídios, o indivíduo para que ele consiga lidar com desafios e experiências existentes ao longo da vida. Tendo como enfoque e objeto de estudo o ser humano e sua subjetividade, que é externalizada por meio do comportamento, a psicologia, subdivide-se em áreas do conhecimento, fragmentando o estudo dos fenômenos psíquicos.

Foi através destas divisões da Psicologia que surgiu a Psicologia Organizacional e do Trabalho, que, conforme o nome sugere, estuda a relação indivíduo-trabalho. Esta tem como objetivo fundamentar a compreensão dos fatos e propor soluções de conflitos laborais provenientes das interações humanas, proporcionando uma maior qualidade de vida no trabalho (Dos Santos, 2020).

Partindo do pressuposto que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma junção de vários fatores que possibilitam um equilíbrio e bem-estar ao sujeito – e que, quando negligenciados, podem provocar consequências na qualidade de vida do indivíduo, trazendo impactos tanto físicos quanto psicológicos, a QVT se torna requisito básico para melhorar o desempenho do trabalhador, fazendo-o sentir-se valorizado, satisfeito, como parte da equipe e, consequentemente, reduzindo também o *turnover* da empresa. (Bonfim et al., 2017).

Nessa perspectiva, a função da psicologia organizacional e do trabalho consiste em avaliar a empresa, incluindo seu ambiente, cultura, clima e equipe de colaboradores, a fim de identificar desafios e propor soluções. De maneira global, o objetivo dessa área é impulsionar uma melhoria na qualidade de vida dos indivíduos inseridos nas empresas (Santos, Caldeira, 2015).

No contexto das empresas familiares é essencial um bom relacionamento interpessoal, uma cultura organizacional e clima de trabalho saudável não só para o bom andamento da instituição, mas para a proteção do relacionamento familiar (Sampaio, 2021; Santos & Caldeira, 2015).

A promoção da qualidade de vida, sendo uma responsabilidade da psicologia organizacional e do trabalho, torna-se essencial nas empresas familiares, dado que essas englobam os dois elementos mais cruciais da vida adulta: família e trabalho. Isso resulta em uma fronteira muito delicada, se não praticamente inexistente, entre essas duas esferas da vida de um indivíduo. Em tais situações, o ambiente empresarial assume uma carga emocional considerável (SAMPAIO, 2021).

De acordo com Resende et. al. (2021), o processo sucessório, bem como as decisões e todo o contexto que engloba as empresas familiares, trazem consigo conflitos sensíveis e complexos. Justifica-se então a relevância do olhar psicológico diante de tais fenômenos.

## **4. Considerações Finais**

A partir da presente pesquisa mostrou-se evidente que os principais motivos de falência nas empresas familiares são causados pela falta de modernização e profissionalismo. Influenciadas pelo receio à mudança, mantendo-se na zona de

conforto e muitas vezes confundindo os aspectos familiares com os organizacionais, cultivando padrões comportamentais disfuncionais que prejudicam consideravelmente a empresa.

Através de análises de questões empresariais e familiares se faz possível traçar estratégias para vencer os desafios próprios da sucessão. As principais estratégias que devem nortear uma empresa familiar que busca o sucesso envolve a busca pela profissionalização, modernização e comunicação assertiva, compreendendo a cultura e os valores familiares que se mesclam aos organizacionais, a fim de compreender os padrões comportamentais e conciliar o desenvolvimento empresarial e familiar. Para assim desenvolver um planejamento patrimonial e sucessório que respeite a individualidade da organização e propicie a longevidade.

A pesquisa revelou a importância da atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho neste contexto. A participação do Psicólogo Organizacional neste processo auxilia não só na elaboração de estratégias para a longevidade e sucesso, como também na execução das mesmas, acompanhando o desenvolvimento e ajustando conforme a demanda exclusiva de cada empresa familiar.

Foi possível observar que ainda há pouca produção científica acerca de empresas familiares no Brasil, apesar da influência destas no país. Deste modo se faz preciso seguir com as investigações e estudos sobre o tema, a fim de auxiliar organizações familiares a atingirem o seu desenvolvimento saudável, através da pesquisa acerca dos métodos utilizados pelos psicólogos para o melhor desenvolvimento da sucessão em empresas familiares.

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer a minha família e ao meu namorado por todo o apoio e paciência neste período, bem como a minha orientadora, sem você definitivamente não seria possível concluir o trabalho, sou muito grata pelo seu apoio, acompanhamento e por toda a atenção dedicada a esta pesquisa, não poderia ter escolhido pessoa melhor para me auxiliar neste processo. Por fim, o mais importante, agradeço á Deus pai por me sustentar durante todo o processo acadêmico, e por todas as transformações que vieram dele.

## Referências

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2011). NBR 14724: *informação e documentação - trabalhos acadêmicos - apresentação* (3a ed.). ABNT.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2003). NBR 6022: *informação e documentação - artigo em publicação periódica técnica e/ou científica - apresentação*. ABNT.
- Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2023). Brasil teve 1,3 milhão de empresas abertas no 1º quadrimestre de 2023.
- Bock, A. M. B., Teixeira, M. L. T., & Furtadi, O. (2002). *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia* (13a ed.). Saraiva.
- Bonfim, E. V. S., de Vasconcelos, C. C., Gregório, S. A., & Saldanha, O. J. (2017). A qualidade de vida no trabalho e a gestão de conflitos: um estudo teórico. *Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, 7(28).
- Cerutti, P. S., Costa, C., Pauli, J., & Laval, L. C. (2023). Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. *BBR. Brazilian Business Review*, 20, 518-539.
- De Rezende Barbosa, K. C., Braz, M. V., & Hashimoto, F. (2021). Empresas Familiares e os Processos Sucessórios: Contribuições da Psicologia à Dinâmica das Transições. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, 8(1), e072-e072.
- Dos Santos, A. M. (2020). Psicologia organizacional e do trabalho-Plataforma da gestão do conhecimento. *Brazilian Journal of Business*, 2(3), 2193-2205.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2014). *Empresas Familiares*.
- Laimer, C. G., & Tonial, R. B. (2014). Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. *Revista de Administração IMED*, 4(1), 123-140.
- Martins, I. G. S., Menezes, P. L., & Bernhoeft, R. (1999). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. Negócio.
- Mora, C. (2006). *Empresas familiares*. Universidad de Carabobo.

- Monteiro, G. L., Yamauchi, J. M., Kumanaya, D. R. G., Moraes, L. E. de O., & Bonini, L. M. de M. (2022). Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o rh como fator estratégico nesse processo. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 8(10), 1449–1465. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i10.7248>
- Motta, F. C. P., & Caldas, M. P. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Atlas.
- Neto, A. B., & Moreira Jr, A. L. (2001). Dificuldades para realizar a sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(4), 8-9.
- Houaiss, A., Villar, M., & Franco, F. M. de M. (2001). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Objetiva.
- Pereira, M. G. (2014). *Artigos científicos: como redigir, publicar e avaliar*. GEN, Guanabara Koogan.
- Puga, J. L. G. L. S., et al. (2007). *O processo de emergência de estratégias em empresas familiares*.
- PWC. (2023). Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023.
- Ricca, D. (2001). *Administração Aplicada ao Mercado Imobiliário*. AB.
- Ricca, D. (2007). *Sucessão na empresa familiar*. Editora CLA.
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista De Enfermagem*, 20(2), v–vi. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>
- Sasseron, L. H., de Carvalho, A. M. P. (2011). Alfabetização científica: uma revisão bibliográfica. *Investigações em ensino de ciências*, 16(1), 59-77.
- Santos, L., et al. (2013). Longevidade na empresa familiar o desafio na sucessão empresarial. *ETIC-Encontro de Iniciação Científica*, 9(9).
- Silva, V. R. (2023). *Estudo da liderança nas empresas familiares: uma revisão bibliométrica*.
- Silva Junior, A., Silva, P. de O. M., & Silva, A. R. L. da. (2013). Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. *Organ. Soc.*, 20(65), 239-260.
- Souza, M. T., Silva, M. D., & Carvalho, R. (2010). Integrative review: what is it? How to do it? *Einstein*, 8(1), 102–106.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes on the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 103-218.
- Teles, M. S. (1989). *O que é Psicologia* (19a ed.). Editora Brasiliense.