



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO - UNIVS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KAIO BESERRA DA SILVA

DESAFIOS PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM NEGÓCIOS
FAMILIARES

ICÓ-CE
2024

KAIO BESERRA DA SILVA

**DESAFIOS PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM
NEGÓCIOS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário Vale
do Salgado (UNIVS) como requisito para
obtenção de título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Maria Erilúcia Cruz
Macêdo

RESUMO

SILVA, K. B. DESAFIOS PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM NEGÓCIOS FAMILIARES. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Centro Universitário Vale do Salgado, Icó – CE, 2024.

As empresas familiares têm grande relevância econômica, compondo a maioria das organizações no Brasil e no mundo. No entanto, enfrentam desafios que comprometem sua continuidade e sustentabilidade ao longo das gerações. A sucessão é um dos maiores obstáculos, com poucas empresas chegando à terceira geração devido à falta de planejamento e conflitos internos. Além disso, a governança, muitas vezes informal, leva a decisões pouco estratégicas. Estruturas formais, como conselhos de administração, podem trazer maior clareza. Conflitos familiares são frequentes, resultando de diferenças de visão e liderança. Estratégias como acordos familiares e códigos de ética ajudam a mitigá-los. A resistência à inovação e novas tecnologias também prejudica a competitividade, sendo essencial investir em pesquisa e equipes diversificadas. Outro desafio é a profissionalização da gestão. Contratar gestores externos é crucial para adotar práticas modernas e imparciais, embora haja relutância. Já a ausência de planejamento financeiro de longo prazo ameaça a liquidez e a capacidade de reinvestimento, demandando estratégias robustas. Embora os valores familiares fortaleçam a identidade organizacional, sua inflexibilidade pode dificultar o crescimento. Equilibrar a preservação da cultura familiar com a adaptação ao mercado é essencial. Assim, a governança clara, a profissionalização, a inovação e o planejamento financeiro são fundamentais para garantir a continuidade, sustentabilidade e competitividade das empresas familiares.

Palavras Chaves – Sustentabilidade. Negócios familiares. Desafios.

ABSTRACT

SILVA, K. B. CHALLENGES FOR FINANCIAL SUSTAINABILITY IN FAMILY BUSINESSES. 2024. Course Completion Work (Graduate in Administration). Vale do Salgado University Center, Icó – CE, 2024.

Family businesses are highly economically important, accounting for the majority of organizations in Brazil and around the world. However, they face challenges that compromise their continuity and sustainability over generations. Succession is one of the biggest obstacles, with few companies reaching the third generation due to lack of planning and internal conflicts. In addition, governance, which is often informal, leads to decisions that are not very strategic. Formal structures, such as boards of directors, can provide greater clarity. Family conflicts are frequent, resulting from differences in vision and leadership. Strategies such as family agreements and codes of ethics help mitigate them. Resistance to innovation and new technologies also harms competitiveness, making it essential to invest in research and diversified teams. Another challenge is the professionalization of management. Hiring external managers is crucial to adopting modern and impartial practices, although there is reluctance. The lack of long-term financial planning threatens liquidity and the capacity for reinvestment, demanding robust strategies. Although family values strengthen organizational identity, their inflexibility can hinder growth. Balancing the preservation of family culture with adaptation to the market is essential. Therefore, clear governance, professionalization, innovation and financial planning are fundamental to guarantee the continuity, sustainability and competitiveness of family businesses.

Keywords: Sustainability. Family businesses. Challenges.

1 INTRODUÇÃO

Os negócios familiares são uma das formas organizacionais mais antigas e representativas na economia global. Eles desempenham um papel central em diversas economias, sendo responsáveis por uma parcela significativa da criação de empregos e do Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países (GOMES; GUIMARÃES, 2020).

Contudo, é de extrema relevância analisar os possíveis desafios encontrados na sustentabilidade financeira em relação aos negócios familiares. A sustentabilidade financeira refere-se à capacidade da empresa de manter sua viabilidade econômica a longo prazo, equilibrando a gestão de custos e receitas com a necessidade de investir em inovação e expansão. Em negócios familiares, esses aspectos são muitas vezes afetados pela sobreposição de questões emocionais e financeiras, que podem dificultar a tomada de decisões racionais e estratégicas (SHARMA; IRVING, 2005).

Além disso, é viável perceber os problemas encarados nos tais negócios familiares, ademais, poder explorar de vários tipos de ferramentas da administração financeira, além de discutir a necessidade da gestão financeira para a sustentabilidade em empresas familiares.

2 Empresas familiares

As empresas familiares têm uma longa trajetória no mundo dos negócios e, apesar de sua complexidade, desempenham um papel crucial no desenvolvimento e na sustentabilidade das atividades empresariais.

Diversos autores abordam o tema com diferentes teorias. Vidigal (1996, p. 51) afirma que "todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, exceto aquelas criadas pelo governo", sugerindo que, de alguma forma, todas as empresas têm uma conexão familiar em sua gestão.

Bernardi (2009) destaca que as empresas com gestão familiar apresentam várias vantagens competitivas, que podem se tornar um diferencial significativo se forem tratadas com profissionalismo e flexibilidade, sempre atentas às mudanças do mercado.

Por sua vez, Oliveira (1999) define as empresas familiares como aquelas que transferem o poder decisório de forma hereditária, podendo envolver uma ou mais famílias. Portanto, para que uma empresa seja classificada como familiar, é necessário que exista uma organização eficiente, mesmo que mais de uma família esteja envolvida.

Lodi (1998, p. 57) acrescenta que a sucessão na diretoria de uma empresa familiar está relacionada ao fator hereditário e que os valores institucionais geralmente estão associados ao

sobrenome da família ou do fundador. Ele também observa que a identificação de uma empresa familiar é facilitada pela presença do sobrenome da família em seu nome, como em "Grupo Amaral" ou "Villela e Carvalho".

Lethbridge (1994) categoriza as empresas familiares em três tipos: o tipo tradicional, onde o capital é fechado, a transparência administrativa e financeira é baixa, e a família controla completamente os negócios; a empresa familiar híbrida, que possui capital aberto, mas ainda é dominada pela família, com administradores externos; e a empresa de influência familiar, onde a maioria das decisões é orientada pelo mercado, mas a família mantém uma significativa participação acionária.

Reis (2012) ressalta que as empresas familiares são singulares, pois envolvem a intersecção entre a família, o negócio e o ambiente de mercado, que nem sempre se alinham. Por isso, é fundamental que haja confiança, respeito às diferenças e lealdade entre os membros da família que participam da gestão empresarial.

As empresas familiares apresentam o que se pode chamar de atributos bivalentes, ou seja, características que podem ser vistas tanto como vantagens quanto como desvantagens, dependendo da maneira como são geridas. Exemplos disso incluem a multiplicidade de funções exercidas pelos membros da família, o forte envolvimento emocional e afetivo dos colaboradores, a identidade compartilhada entre os parentes, a história de vida comum e a linguagem particular que utilizam (ADACHI, 2006, p. 49).

Estima-se que as empresas familiares controladas e geridas por famílias representem cerca de 80% do mercado global (Duarte, 2004). Essa afirmação ressalta a relevância das empresas familiares no cenário mundial, uma vez que a grande maioria das organizações é de natureza familiar.

De acordo com informações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES), 90% das empresas no Brasil são familiares, geralmente dirigidas por membros da própria família (Souza, 2006). Essa constatação destaca o papel significativo que as empresas familiares desempenham na economia nacional, visto que nove em cada dez empresas brasileiras têm essa característica. Além disso, Souza (2006) aponta que "apenas 30% dessas empresas conseguem passar para a segunda geração da família do fundador". Isso indica que, apesar de sua importância, 70% das empresas familiares não sobrevivem à geração do fundador, evidenciando um alto índice de mortalidade entre esse tipo de empreendimento.

Assim, pode-se concluir que, em uma empresa familiar, é fundamental a presença de um líder inovador, que não esteja excessivamente ligado aos laços familiares e que esteja preparado para enfrentar as diversas situações que o mercado apresenta, incluindo conflitos

familiares que possam surgir dentro da própria empresa. Essa não é uma tarefa fácil, já que o líder estará inserido no meio dos conflitos familiares que impactam os negócios.

Segundo Bernhoeft (1989, p. 135), "a empresa familiar não se limita a aquela que inclui membros da família do fundador em sua estrutura". Isso significa que uma empresa pode ser considerada familiar ou se tornar familiar ao longo do tempo, à medida que se adapta à sua gestão, incorporando novos gestores que influenciam sua evolução.

Com base nas ideias de autores como Vidigal (1996), Rodrigues e Brandão (2011), Oliveira (1999) e outros mencionados neste capítulo, é viável que as empresas familiares consigam crescer e se estabelecer no mercado, além de manter um contínuo desenvolvimento, competindo com empresas não familiares pelo reconhecimento como as melhores em seu setor.

1.1 HISTÓRIA DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares, que são o foco deste artigo, surgiram, evoluíram e conquistaram relevância na sociedade ao longo do tempo. A história das empresas familiares está intrinsecamente ligada à história das civilizações (Podboi, 2006). O autor enfatiza a interconexão entre a trajetória das empresas familiares e a evolução da civilização humana. Assim como a humanidade fez diversas conquistas ao longo dos anos, as empresas familiares também se desenvolveram significativamente.

“Todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seus pais e estava cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra” (Adachi apud Smith, p. 23).

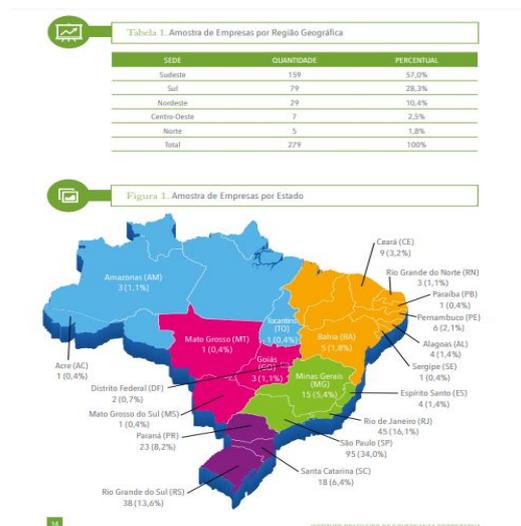
A afirmação de Adam Smith, mencionada por Adachi, refere-se à atividade ocupacional presente no antigo Egito, onde existia uma forma primitiva de empresa familiar, na qual o ofício do pai era herdado pelo filho, que tinha a responsabilidade de continuar a atividade da família. "Essa prática também era comum na Idade Média, quando os ofícios eram transmitidos de pai para filho por várias gerações" (Adachi, 2006). Segundo o autor, essa estrutura de empresa familiar era característica da Idade Medieval. "As pessoas eram tão identificadas por suas ocupações que suas famílias eram conhecidas como sapateiros, cozinheiros, padeiros, carpinteiros, entre outros" (Adachi, 2006).

Assim como Bernhoeft, Adachi também destaca a chegada de imigrantes ao Brasil, o que fortaleceu a conexão entre as empresas familiares e a entrada desses grupos no país. Esses estrangeiros, em sua maioria provenientes de nações em conflito, introduziram novas técnicas de produção de bens e serviços no Brasil. Ao se estabelecerem em um novo país, começaram a desenvolver o empreendedorismo familiar.

“Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (Hisrich e Peters, 2004, p.29).

O surgimento de novas empresas familiares contribui significativamente para o elevado número de negócios fundados e geridos por famílias no país. A origem das empresas familiares está entrelaçada com a história da civilização e a evolução da sociedade, sendo que no Brasil, a influência dos imigrantes foi particularmente marcante (Adachi, 2006).

Amostra de empresas familiares por região e estados. (Crédito: IBGC e PwC)



2 Gestão financeira

2.1 Administração financeira

Atualmente, a administração é fundamental para a organização das empresas, desde a entrada no mercado até sua permanência e sucesso. Em uma empresa, é crucial que todas as

decisões sejam precedidas de uma análise financeira que comprove sua viabilidade, visando alcançar o objetivo geral da organização (MAXIMIANO, 2009).

Dessa forma, a área de administração financeira pode ser definida como o campo onde são tomadas decisões para maximizar o valor da empresa (GITMAN, 2010). A globalização e a tecnologia da informação despontam como tendências do século XXI, trazendo pontos positivos e negativos que devem ser estudados, com o objetivo de promover inovação e criatividade para enfrentar os desafios do cenário atual (BRIGHAM e EHRHARDT, 2010).

Segundo Hoji (2010), o propósito econômico da Administração Financeira é maximizar a riqueza dos proprietários, assegurando um retorno proporcional ao risco assumido. A geração de lucros e de caixa possibilita que a empresa reinvesta seus ganhos em prol da comunidade, de seus funcionários e dela própria.

Ainda sobre Gitman (2010), a administração financeira exerce um papel significativo por meio do gestor financeiro, que é responsável por gerenciar todas as finanças de uma empresa. Esse profissional busca acompanhar continuamente as mudanças tanto no ambiente interno quanto no externo, dentro do contexto econômico, o que aumenta sua importância e responsabilidade.

2.1.1 Práticas de gestão financeira em microempresas

Na gestão de empresas, independentemente de seu porte ou faturamento, é essencial que os administradores disponham de ferramentas que auxiliem na identificação, medição, monitoramento e análise dos resultados alcançados pela organização e seus colaboradores. Com isso em mente, a gestão financeira, conforme Oliveira (2003), consiste em conduzir a empresa para alcançar resultados satisfatórios por meio de objetivos definidos. Para atingir esses objetivos, diversas práticas amplamente adotadas pelos gestores nas áreas financeiras podem ser utilizadas, como planejamento, orçamento, controle de fluxo de caixa, entre outras.

O controle financeiro, portanto, deve ser considerado na gestão empresarial como uma ferramenta de apoio, e não como um mecanismo de fiscalização ou penalização dos membros da organização. É uma ferramenta essencial para o processo de gestão. Segundo Atkinson (2000, p. 612), "se utilizados de forma correta, os resultados financeiros são fundamentais para avaliar a viabilidade da empresa a longo prazo e para identificar processos que precisam de melhorias".

O planejamento financeiro visa evitar surpresas e desenvolver planos alternativos para lidar com eventuais imprevistos. A falta de um planejamento financeiro eficaz a longo prazo é

apontada como uma das causas de dificuldades financeiras e até falência em empresas (ZDANOWICZ, 2009).

Para Gitman (2010), o planejamento financeiro é uma parte crucial das atividades do gestor, envolvendo o uso de planos e orçamentos financeiros para alcançar os objetivos empresariais. Esses instrumentos fornecem uma estrutura para coordenar e monitorar as diversas atividades, funcionando como mecanismos de controle, estabelecendo parâmetros de desempenho para avaliar os resultados reais.

Eles promovem mudanças e crescimento, focando em uma visão abrangente dos investimentos e financiamentos. Com base nessas informações, a empresa pode explorar diferentes formas de desenvolvimento no contexto do planejamento financeiro (GITMAN, 2010).

2.2 Ferramentas

O gestor financeiro, com seu conhecimento técnico e visão abrangente dos negócios, tanto internos quanto externos, pode contribuir de forma decisiva nas operações da empresa, mesmo em atividades que não estejam diretamente sob sua responsabilidade (HOJI, 2010).

De acordo com Gitman (2010), atividades que envolvem recursos demandam atenção para garantir que o capital investido gere retorno. Wernke (2008, p. 5) afirma que, "sejam de pequeno, médio ou grande porte, e independentemente de serem com ou sem fins lucrativos, as empresas precisam dos serviços de um gestor".

As principais funções do administrador financeiro (GITMAN, 2010):

- **Gestão de caixa:** é a avaliação constante do fluxo de pagamentos e recebimentos, e também do saldo de caixa da empresa.
- **Concessão de crédito:** são as normas de créditos para que seja concedido prazo de pagamento aos clientes.
- **Administração de cobranças:** é responsabilidade do gestor financeiro fazer com que as contas a receber da organização sejam cobradas no menor tempo e custo possível.
- **Captação de recursos:** é o total de suprimento do capital necessário a manter a empresa em plena atividade.
- **Decisão de investimento:** o gestor financeiro deve analisar e garantir os investimentos pretendidos, através das informações disponíveis.

- **Planejamento e controle financeiro:** é o que fornece ao responsável pelas finanças, os procedimentos adequados, para planejar a necessidade ou disponibilidade do capital ao longo de qualquer período.

Para o sucesso da empresa, é fundamental que o administrador financeiro alcance seus objetivos ao desempenhar suas funções.

2.3 Sustentabilidade

A sustentabilidade, em um contexto global, refere-se à satisfação das necessidades básicas da sociedade atual sem comprometer a capacidade das futuras gerações. Esse conceito começou a ser amplamente divulgado desde a Comissão Brundtland das Nações Unidas em 1991. Independentemente da interpretação do termo, o agravamento dos problemas socioambientais exige que a sociedade abandone a ideia de crescimento econômico sem limites e adote uma abordagem de crescimento sustentável. Essa abordagem busca o desenvolvimento econômico respeitando os limites sociais e ambientais estabelecidos pela sociedade (Payne & Raibon, 2001; Hart & Milstein, 2003; Lange, Busch & Delgado-Ceballos, 2012; Stephanou, 2013).

Uma empresa sustentável deve gerar, ao mesmo tempo, benefícios econômicos, sociais e ambientais (Hart & Milstein, 2003), considerados os três pilares da sustentabilidade. Para atingir esse equilíbrio, o negócio deve ser economicamente viável, socialmente responsável e ambientalmente adequado (Hart, Milstein, Lange, Busch & Delgado-Ceballos, 2012; Seiffert, 2014) e justo (Seiffert, 2014; Wals & Schwarzin, 2012; Paz & Kipper, 2016).

Stephanou (2013) aponta que o principal desafio nas organizações é alcançar um equilíbrio entre o estilo de gestão e o crescimento econômico sustentável, minimizando o impacto ambiental. Além disso, destaca a importância de conscientizar as futuras gerações sobre a relevância da responsabilidade social nas empresas.

A sustentabilidade surge como um diferencial competitivo (Lange, Busch & Delgado-Ceballos, 2012; Lameira et al., 2012). Há evidências empíricas de que empresas com gestão orientada para a sustentabilidade tendem a obter um desempenho econômico superior (Clarkson et al., 2011).

3 Desafios da Empresa Familiar para a Sustentabilidade dos Negócios

As empresas familiares desempenham um papel crucial na economia global, representando uma parcela significativa das organizações ativas. Apesar de sua relevância,

elas enfrentam desafios específicos que impactam diretamente sua sustentabilidade e perpetuidade. Esses desafios são multifacetados e abrangem aspectos como sucessão, governança, conflitos familiares, inovação e profissionalização.

3.1 Sucessão e Continuidade do Negócio

A sucessão é um dos maiores desafios das empresas familiares. Muitas organizações enfrentam dificuldades para planejar e implementar a transição entre gerações. De acordo com pesquisas, apenas uma pequena porcentagem das empresas familiares sobrevive à terceira geração. Isso ocorre devido à falta de um plano de sucessão estruturado e ao conflito entre interesses familiares e empresariais. A ausência de um sucessor preparado pode colocar em risco a continuidade do negócio.

3.2 Governança e Estrutura Organizacional

A governança em empresas familiares é frequentemente informal, o que pode levar a decisões subjetivas e à falta de accountability. Estabelecer um conselho de administração independente ou uma estrutura de governança clara pode ajudar a separar os papéis familiares dos empresariais, contribuindo para decisões mais estratégicas e imparciais.

3.3 Conflitos Familiares

Os conflitos interpessoais entre membros da família são um problema recorrente. Diferenças de visão, interesses financeiros e estilos de gestão podem gerar tensões que prejudicam o ambiente organizacional e a tomada de decisões. A implementação de acordos familiares e de um código de ética pode minimizar esses conflitos.

3.4 Inovação e Adaptação ao Mercado

A resistência a mudanças e à adoção de novas tecnologias é comum em empresas familiares, especialmente quando lideradas por gerações mais antigas. Em um ambiente de negócios dinâmico, a incapacidade de inovar pode comprometer a competitividade e a sustentabilidade a longo prazo. Investir em pesquisa, desenvolvimento e formação de equipes diversas pode ser um caminho para superar essa barreira.

3.5 Profissionalização da Gestão

A dificuldade de separar os laços familiares das necessidades empresariais é um entrave para a profissionalização. Muitos negócios familiares resistem a contratar gestores externos por receio de perder controle. No entanto, a profissionalização é essencial para trazer expertise, imparcialidade e práticas modernas de gestão.

3.6 Planejamento Financeiro e Estratégico

Empresas familiares muitas vezes negligenciam o planejamento financeiro a longo prazo, priorizando necessidades imediatas. Isso pode resultar em problemas de liquidez, dificuldades para reinvestir no negócio e incapacidade de lidar com crises. Um planejamento financeiro robusto e estratégias alinhadas aos objetivos de longo prazo são fundamentais para a sustentabilidade.

3.7 Cultura Organizacional e Preservação dos Valores

Embora os valores familiares possam ser uma força motriz para o sucesso inicial, eles também podem ser um obstáculo se não forem adaptados ao crescimento da empresa. Manter a essência da cultura organizacional enquanto se ajusta às demandas do mercado é um equilíbrio delicado, mas necessário.

CONCLUSÃO

Para que empresas familiares alcancem a sustentabilidade dos negócios, é fundamental que enfrentem esses desafios de forma proativa. O sucesso exige planejamento estratégico, governança clara, inovação e um equilíbrio entre os interesses familiares e empresariais. Investir em educação, consultoria especializada e ferramentas de gestão pode ser decisivo para garantir a continuidade e a prosperidade dessas organizações.

Como explorado ao longo deste trabalho, esses empreendimentos enfrentam desafios específicos para alcançar e manter a sustentabilidade financeira. Os principais obstáculos identificados incluem a falta de profissionalização na gestão, dificuldades no planejamento sucessório, conflitos entre interesses familiares e empresariais, e a resistência à inovação e adaptação em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico. Tais desafios, quando não enfrentados de maneira estruturada, podem comprometer a perenidade dessas empresas, resultando em um alto índice de mortalidade, especialmente durante as transições geracionais.

Por outro lado, o estudo também destacou estratégias que podem mitigar esses desafios, como a implementação de boas práticas de governança, o planejamento sucessório antecipado, a separação clara entre as finanças pessoais e empresariais e o investimento em inovação e capacitação. Além disso, a valorização da cultura organizacional e dos valores familiares, quando combinada com práticas de gestão modernas, pode ser um diferencial competitivo significativo.

Conclui-se que a sustentabilidade financeira em negócios familiares exige um equilíbrio delicado entre tradição e modernidade, bem como entre os interesses familiares e as demandas do mercado. Para isso, é fundamental que essas empresas estejam dispostas a evoluir, adotando estratégias que garantam sua competitividade e relevância a longo prazo.

Este trabalho, ao identificar e analisar os desafios enfrentados por negócios familiares, espera contribuir para uma maior conscientização sobre a importância da sustentabilidade financeira e para o desenvolvimento de soluções que promovam a continuidade dessas organizações, que são fundamentais para o crescimento econômico e social. Futuros estudos podem aprofundar questões específicas, como o impacto de novas tecnologias ou a influência de diferentes culturas organizacionais no desempenho de negócios familiares, enriquecendo ainda mais a compreensão sobre este tema.

REFERÊNCIAS

- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. **Harvard Business Review Press**. 1997.
- Donnelley, R. G. The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105. 1964.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. 1992.
- Ward, J. L. *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. **Palgrave Macmillan**. 2004.
- ADACHI, P. P. Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: **Atlas**, 2006.
- BALCÃO, Y. F. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista HSM Management**. Ed. 87, 2011.
- BERNARDI, M. A. Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. **Revista Exame**, ano 27, nº 583, 10 maio. 2009.
- BERNHOEFT**, R. Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- CERVO, A. L.; BERVIAM, P. A. Metodologia Científica. 4. Ed. **São Paulo: Pearson Education do Brasil**, 1996.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2003.
- KASSAI, L. A concordata explosiva da Arapuã. Disponível em: www.terra.com.br. Acesso em 14/05/2015.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Nº 7, Brasília, Disponível em <http://www.bndes.gov.br>;
- Ypióca – Uma tradição familiar. Disponível em: www.ypioca.com.br. Acessado em 01/06/2015.
- VIDIGAL, A. C. Viva a Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- VASCONCELLOS, E; HEMSELY, J. Estrutura das Organizações. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- <https://g4educacao.com/blog/empresas-familiares-no-brasil>