

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE CHAPADÃO DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANTAGENS, DESVANTAGENS E DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

KELLY CARRIJO DE PAULA

CHAPADÃO DO SUL/ MS

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE CHAPADÃO DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANTAGENS, DESVANTAGENS E DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

KELLY CARRIJO DE JESUS

Artigo científico apresentado como requisito parcial à aprovação do TCC para obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Curso de Graduação em Administração, Câmpus de Chapadão do Sul da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a
Janaína Cabral da Silva

CHAPADÃO DO SUL/ MS

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem sua força não chegaria até aqui, agradeço a minha família, esposo Fábio, minha filha Ana Beatriz (esses dois que tem me apoiado e suportado minha correria e ausência durante esses 4 anos) e minha querida sogra Maria, esses que nunca me deixaram desistir. A minha orientadora Prof (a). Dr (a). Janaina Cabral da Silva, por todo apoio e paciência.

“Aquele cujo propósito está firme, porque em ti confia. Porque sou eu que conheço os planos que tenho para vocês', diz o Senhor, 'planos de fazê-los prosperar e não de causar dano, planos de dar a vocês esperança e um futuro. Pois dele, por ele e para ele são todas as coisas.”
(Isaias 26:3- Jeremias 29:11- Romanos 11:36).

VANTAGENS, DESVANTAGENS E DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

RESUMO

As empresas familiares são negócios em que membros da mesma família participam da administração, investimento ou operação. Apesar de sua relevância econômica, essas empresas enfrentam desafios únicos, devido à mistura de aspectos pessoais e profissionais. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo discorrer sobre as vantagens e desvantagens das empresas familiares por meio de uma revisão bibliográfica qualitativa. As empresas familiares oferecem várias vantagens, como forte vínculo emocional entre os membros da família, cultura empresarial única, agilidade na tomada de decisões e comprometimento de longo prazo com a sustentabilidade do negócio. No entanto, essas empresas também enfrentam desafios significativos, sendo as principais a centralização de poder, a sobreposição de papéis entre os membros da família, a resistência à mudança e a falta de profissionalismo, resultante da dificuldade. O nepotismo, a falta de planejamento sucessório e os conflitos familiares são outros problemas comuns que podem prejudicar o desempenho e a continuidade do negócio.

Palavras-chave: Empresa familiar; vantagens e desvantagens; desafios; sucessão.

ADVANTAGES, DISADVANTAGES, AND CHALLENGES OF A FAMILY BUSINESS

ABSTRACT

Family businesses are businesses in which members of the same family participate in the management, investment or operation. Despite their economic relevance, these companies face unique challenges due to the mixture of personal and professional aspects. In this context, this study aims to discuss the advantages and disadvantages of family businesses through a qualitative literature review. Family businesses offer several advantages, such as strong emotional bonds among family members; unique business culture; agility in decision-making and long-term commitment to the sustainability of the business. However, these companies also face significant challenges, the main ones being the centralization of power, overlapping roles among family members, resistance to change and lack of professionalism resulting from the difficulty. Nepotism, lack of succession planning and family conflicts are other common problems that can harm the performance and continuity of the business.

Keywords: Family business; advantages and disadvantages; challenges; succession.

1 INTRODUÇÃO

Boa parte da economia no Brasil está apoiada em empresas familiares, em que a gestão apresenta desafios únicos, como a dificuldade de conseguir separar o que é pessoal do profissional. De acordo com Sebrae (2020) podemos definir como empresa familiar aquela cujos proprietários e muitos dos líderes fazem parte da mesma família. Em vários casos, até a força operacional é composta por parentes, como filhos, irmãos, primos ou sobrinhos dos donos.

As empresas familiares desempenham um papel muito importante na economia de um país pelo movimento e empregos que geram. No Brasil, 90% das empresas têm perfil familiar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As empresas familiares empregam cerca de 75% da mão de obra no país e respondem por mais da metade do PIB (Sebrae, 2024).

No entanto, mesmo grande parte das empresas atualmente serem denominadas como empresas familiares, este tipo de negócio pode trazer vantagens e desvantagens, justamente por estar no seio familiar, bem como desafios em como se manter ao longo do tempo. De acordo com Andrade (2020), a presença da família no negócio traz vantagens e desvantagens intrínsecas a esse tipo de organização.

Andrade (2020) destaca em seu trabalho algumas vantagens como a independência de ação em comparação a burocracia imposta sobre as companhias de capital aberto, a cultura familiar única e a especialização no negócio – conhecimento mais aprofundado do empreendimento. E, como desvantagens, o autor elenca a falta de coesão familiar, o que é expresso na transferência das relações familiares ao sistema de negócio, o nepotismo que pode dificultar a atração de profissionais, a tendência natural autocrática e dominadora do fundador, resistindo a mudanças e ameaçando a continuidade do negócio, e, por fim, a carga financeira representada pelo alto custo da família sobre o negócio.

Diante do exposto, o objetivo geral desse trabalho é discorrer sobre as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar no intuito de identificar estratégias que promovam sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo. Para alcançar o objetivo proposto, o método utilizado nesse estudo parte de uma revisão bibliográfica, de natureza qualitativa, cujo propósito é reunir e analisar o conhecimento já produzido sobre o tema em questão.

O estudo da temática em questão torna-se importante devido a sua grande participação na economia do país, visto que, de acordo com dados do Sebrae (2024), cerca de 90% das empresas no Brasil são de caráter familiar, sendo responsáveis por aproximadamente 75% dos

empregos formais no país. Isso evidencia o impacto direto dessas empresas na geração de trabalho, na manutenção da estabilidade econômica e no crescimento do PIB nacional.

Este estudo está estruturado em cinco seções principais. Após a introdução, será apresentado o referencial teórico, abordando os conceitos e teorias centrais relacionados a empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios frente ao mercado de trabalho. A seção de metodologia irá detalhar o delineamento da pesquisa. Na seção de resultados serão apresentados, de modo restrito, o objetivo do trabalho que se trata de discorrer sobre as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar, bem como os desafios que a mesma enfrenta frente ao competitivo mercado de trabalho. Por fim, as considerações finais irão sintetizar as principais conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO:

No presente estudo são abordados termos cruciais para a compreensão da empresa familiar, bem como suas vantagens, desvantagens e desafios frente ao mercado de trabalho. Assim, inicialmente, nesta sessão, será abordado o conceito de empresa familiar, desde o seu modelo tradicional até a sua evolução ao longo do tempo. Posteriormente, será apresentado as vantagens, desvantagens e desafios que essas empresas enfrentam para se tornarem grandes e se manterem firmes em um contexto de mercado competitivo.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

O modelo tradicional de família, nos dias hoje, não é mais o único, pois com o passar dos anos foram se constituindo novos tipos de famílias. Macedo (1997) *apud* Marcela (2018), por exemplo, acredita que existem dois modelos de família, o moderno e tradicional. O modelo tradicional demonstra ter paternalismo, em que a figura do pai representava a responsabilidade de trazer o sustento da família e tomar as decisões. Em contrapartida, o moderno destaca a presença da figura feminina, demonstrando que também pode ajudar no sustento da família e tomar decisões (Marcela, 2018).

A empresa familiar advém de longa data, praticamente quando a célula básica da sociedade negociava seu trabalho, tanto na produção como na prestação de um serviço, comercializando-o para obter seu sustento e sua sobrevivência. Apesar disso, os desafios enfrentados e as

dificuldades permanecem os mesmos e, ou, se elevam à medida em que a competitividade aumenta (Centurion e Viana, 2007).

Segundo Sebrae (2022), um negócio familiar é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados. As empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto acionistas e membros da diretoria. De acordo com Ferraz (2015), as empresas familiares correspondem a uma fatia de 75% do mercado brasileiro. Sendo assim, o papel da empresa familiar precisa ser melhor entendido para maximizar as forças das empresas familiares e controlar ou eliminar suas fraquezas.

Para Centurion e Viana (2007), os membros de uma família não precisam de um modelo de desenvolvimento para saber que as coisas estão sempre mudando, mas sim para entender as prováveis consequências dessas mudanças inevitáveis em seus sistemas complexos e interligados. Em decorrência disso, pode-se tentar melhorar as chances de a empresa familiar continuar a sustentá-los e também às pessoas envolvidas indiretamente, passando de uma geração para a outra.

Dentre o que as pessoas consideram de maior importância, podem-se destacar a convivência com sua família e o desempenho de suas atividades trabalhistas. A empresa familiar tem a interessante possibilidade de agrupar essas duas necessidades, tornando o trabalho mais harmonioso e produtivo (Centurion e Viana, 2007)

Nesse contexto, aquelas famílias que desejam que a família continue tocando o negócio por anos, deve revisar o plano de sucessão atual e a probabilidade de alcançar os seus objetivos. Desenvolver a visão, as metas e os objetivos para o negócio são essenciais para uma boa gestão e transferência de gestão, a sucessão (Cortez, 2017).

Mediante Ferraz (2015), os negócios que se destacam como as 10 maiores empresas familiares brasileiras são: Ipiranga (Comércio Atacadista-Sede RJ- Família Gouveia Vieira); Gerdau Açominas (Siderurgia – Sede MG – família Gerdau); CSN, (Siderurgia – Sede RJ- Família Steinbruch); Casas Bahia (Comércio Varejista – sede SP- Família Klein – recentemente adquirida pelo grupo Pão de Açúcar – Abílio Diniz); Sadia (Alimentos – sede SC, Família Fontana, adquirida pela Perdigão – Br& Foods); TAM (Transportes e logística – sede SP, Família Rolim; Rede Globo (Comunicação e Gráfica, Sede RJ, Família Marinho); Odebrecht (Construção e Engenharia – sede RJ – Família Odebrecht); Ipiranga distribuidora (Comércio Atacadista – sede RJ- Família Gouveia Viera); Klabin (Papel e Celulose – sede SP – Família Klabin).

2.2 VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Sebrae (2024), boa parte da economia no Brasil está apoiada em empresas familiares, em que a gestão apresenta alguns desafios que são característicos desse tipo de organização, com pessoais e profissionais misturados. No Brasil, 90% das empresas têm perfil familiar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As empresas familiares empregam 75% da mão de obra no País e respondem por mais da metade do PIB.

Diante deste desempenho tão relevante, preocupa saber que, segundo um estudo do Banco Mundial, apenas 30% das empresas familiares chegam à 3ª geração e só metade disso, ou seja, 15%, sobrevivem à sucessão de três gerações (Sebrae, 2024). Pode-se dizer, portanto, que a presença da família no negócio traz vantagens e desvantagens intrínsecas a esse tipo de organização (Andrade, 2020).

Tomsitti e Freire (2006) apontam que não se devem desprezar as vantagens que são substanciais e que podem ser obtidas pela organização que sabe aproveitar com êxito os bens propiciados por tal relacionamento. Afinal de contas, o egoísmo familiar pode ser comparado a qualquer outro fator humano que concorre ou interfere de outra forma nos objetivos da companhia. Quando, porém, tal egoísmo fica sob controle e a família identifica seus interesses a longo prazo com os da companhia, chega-se a um estado de rara harmonia entre as conveniências de cada indivíduo e as da organização, que normalmente concorrem entre si.

Reforçada e perpetuada pelo orgulho, identidade e tradição familiares, essa unidade de propósito tem sido um fator fundamental, embora impalpável, no êxito de empresas do tipo familiar. É também a base de todas as outras vantagens de que elas gozam (Donnelley, 1976 *apud* Tomsitti e Freire, 2006).

Segundo Sebrae (2024), características da gestão em empresas familiares são vantagens importantes, tais como: Vínculo emocional; Sucessão; Cultura empresarial única; Agilidade e tomada de decisão rápida; Comprometimento de longo prazo; Coesão e confiança; Agilidade estratégica e; Cuidado com os funcionários.

O vínculo emocional das empresas familiares muitas vezes tem uma forte ligação emocional entre os membros da família envolvidos. Isso pode se traduzir em um comprometimento profundo com os objetivos da empresa e resiliência excepcional durante períodos difíceis. Já a questão da sucessão é um elemento central em empresas familiares. A transferência de liderança de uma geração para outra pode ser suave e bem planejada. Mas

atenção, esta transferência também pode ser fonte de conflito, especialmente quando não há um plano de sucessão claro (Sebrae, 2024).

As empresas familiares muitas vezes desenvolvem uma cultura empresarial única, misturando valores familiares com práticas de negócios. Isso pode criar um ambiente caloroso e acolhedor, mas em contrapartida também pode resultar em resistência à mudança e falta de profissionalismo em certos casos. E, quanto a vantagem de se ter agilidade e tomada de decisão rápida, tem-se que a estrutura mais enxuta e as linhas de comunicação mais curtas em empresas familiares geralmente facilitam a tomada de decisões rápidas. Isso pode ser uma vantagem competitiva em ambientes de negócios dinâmicos (Sebrae, 2024).

Além destas vantagens supracitadas, ainda há outras vantagens que favorecem as empresas familiares, como o comprometimento de longo prazo. A natureza familiar muitas vezes implica em um comprometimento de longo prazo com a empresa, em que os membros da família podem ter uma visão a longo prazo, priorizando a sustentabilidade e a continuidade sobre os ganhos imediatos (Sebrae, 2024)

A confiança é frequentemente mais forte em empresas familiares devido aos laços familiares preexistentes. Isso pode promover uma coesão excepcional entre a equipe, incentivando um ambiente de trabalho mais unido. Já a capacidade de tomar decisões rapidamente é uma vantagem notável, uma vez que isso pode permitir que empresas familiares reajam prontamente às mudanças no mercado e implementem estratégias ágeis, mantendo-se competitivas. Ademais, as empresas familiares muitas vezes se destacam no cuidado com os funcionários, pois entendem que seus colaboradores são como parte da "família". Isso pode resultar em uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar dos funcionários (Sebrae,2024).

Segundo Ferraz (2015), os membros sentem que têm responsabilidade familiar de se esforçarem juntos e, desde que não haja conflitos, todos se dedicam e se empenham para o sucesso da empresa. As empresas familiares têm, em geral, formas particulares de fazer o que é necessário para o funcionamento da empresa. Normalmente os chefes de família influenciam seus filhos a se associarem a empresa. Na empresa familiar, flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro resume-se em inserir na empresa o trabalho e o tempo necessários para realização de atividades, além de retirar dinheiro quando existe algum recurso para isso.

Seguindo o mesmo autor, empresas familiares tendem a serem estruturas estáveis, pois as pessoas exercem as funções há muitos anos, no sentido de fazer de tal maneira porque sempre fizeram da mesma forma. Em um negócio de controle familiar, as responsabilidades estão em geral muito bem definidas e o processo de tomar decisões é restrito a uma ou duas pessoas.

Contraste esse muito diferente de uma empresa não familiar, que envolverá diretoria, consultores contábeis, financeiros e jurídicos para decidir tal mudança.

Além disso, a confiabilidade, o orgulho e o empenho são características marcantes das empresas familiares, por serem estruturas mais sólidas. Muitos clientes preferem fazer negócios com uma empresa há muito tempo estabelecida, e tendem a se relacionar com uma administração e equipe que não esteja constantemente trocando de cargo e também porque a empresa familiar possui um padrão de serviços onde a atenção aos clientes geralmente é muito maior e mais amistosa. Em sum, pode-se dizer que uma das maiores vantagens de se ter e trabalhar em uma empresa familiar é que sempre tem uma motivação maior que nas outras empresas, pois há as ligações afetivas entre os membros e dos membros para com a própria empresa (Cortez, 2017).

2.3 DESVANTAGENS E DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Sebrae (2024), a gestão nestas empresas apresenta desafios únicos, em que aspectos pessoais e profissionais se entrelaçam. As vantagens inegáveis também geram desafios intrincados na organização das empresas familiares. Entre os desafios mais comuns estão: o apego e a centralização excessiva de poder; a sobreposição de papéis; a dificuldade de reconhecer e trabalhar as próprias limitações pessoais e; a falta de um planejamento sucessório adequado.

Ainda segundo o Sebrae (2024), as características que podem ocorrer com mais frequência na gestão das empresas familiares, em comparação a empresas sem estas características são: conflito familiar; nepotismo e favoritismo; resistência à mudança e; falta de profissionalismo.

Conflitos familiares podem se estender para o ambiente de trabalho, prejudicando as relações profissionais. Disputas sobre liderança, responsabilidades e decisões estratégicas podem criar um ambiente pouco favorável. Já o nepotismo é uma ameaça real em empresas familiares, onde a promoção de membros da família com base em laços sanguíneos, em vez de méritos, pode minar a moral da equipe e prejudicar o desempenho geral (Sebrae, 2024).

Valorizar a tradição não deve se confundir com resistência à mudança. Empresas familiares podem ter dificuldade em adotar novas tecnologias ou estratégias inovadoras e assim ficar em desvantagem competitiva. E, quanto a falta de profissionalismo, a sobreposição de relações familiares e profissionais pode levar a um ambiente onde as fronteiras entre o pessoal e o profissional se tornam nebulosas, prejudicando a eficiência e a objetividade (Sebrae, 2024)

De acordo com Ferraz (2015), muitos problemas decorrem dos conflitos que podem surgir entre valores familiares e empresárias, tais como: rigidez, desafios à empresa, sucessão, questões emocionais e liderança e legitimidade. Para o autor, o desafio é tipificado por uma situação em que o fundador está envelhecendo e seu filho, o provável herdeiro, está convencido de que as coisas precisam mudar e isso pode ser desastroso, causando enorme incerteza na equipe, nos fornecedores e nos clientes.

Assim, administrar transições é um desafio para a empresa e devido à perspectiva de possível conflito e transtorno intrafamiliar, é uma questão muito maior para uma empresa familiar do que para outros tipos de empresa, (Ferraz, 2015). Werner (2004) *apud* Cortez (2017) também destaca alguns desafios e desvantagens de se ter uma empresa familiar que são: rigidez; desafios; sucessão e; questões emocionais

As empresas familiares têm padrões de comportamento, o que faz dela prisioneira de suas tradições e não aceita mudanças, além de possuir o desafio das administrações de transições e levantamento de capital. Em muitas empresas o maior desafio é o envelhecimento do fundador, que acaba sendo contra as novas decisões de seu herdeiro. Quando se trata de sucessão, a passagem da empresa para a próxima geração, envolve a troca de comando que constitui em um processo cheio de dificuldades. Já as questões emocionais, as decisões nem sempre são tomadas racionalmente, pois a família existe há muito mais tempo que a empresa (Werner, 2004 *apud* Cortez, 2017).

Ainda segundo Cortez (2017), observa-se que apesar das vantagens de uma empresa familiar, há também algumas desvantagens, sendo importante verificar que o sucesso da empresa familiar está diretamente relacionado com o bom relacionamento entre os familiares, já que as desvantagens ocorrem principalmente quando há alguma discórdia na família.

3 METODOLOGIA

O método utilizado nesse estudo parte de uma revisão bibliográfica, de natureza qualitativa. Pesquisas bibliográficas são importantes para o desenvolvimento de qualquer pesquisa acadêmica, pois expressam conceitos de autores que pesquisaram e analisaram os temas abordados nas pesquisas (Limárcio *et al*, 2015).

A pesquisa qualitativa quase sempre é avaliada como o tipo de metodologia onde os conceitos levantados são imensuráveis (Soares, 2018). Segundo a autora, a pesquisa qualitativa se expressa mais pelo desenvolvimento de conceitos a partir de fatos, ideias ou opiniões, e do

entendimento indutivo e interpretativo que se atribui aos dados descobertos, associados ao problema de pesquisa.

O papel dos elementos a serem recolhidos será fundamentalmente o de reforçar, apoiar e justificar as ideias pessoais formuladas pelo autor do trabalho. Estes elementos retirados das várias fontes dão às várias afirmações do autor, além do material sobre o qual trabalha, a garantia de maior objetividade fundada no testemunho e na verificação de outros pensadores (Severino, 1984, p.116 *apud* Soares, 2018).

Para que esta revisão fosse possível, foram selecionados um total de 11 referências pesquisadas a partir das palavras chaves: empresa familiar, vantagens, desvantagens, sucessão que resultou nos artigos e revistas científicas aqui apresentados, que abordam a temática relacionada as empresas familiares, bem como suas vantagens e desvantagens. As fontes foram extraídas de bases de dados acadêmicos por meio de pesquisa relacionadas ao assunto no *Google*. A seleção destes artigos foi feita por meio da leitura, seguindo o critério do objetivo e temática do presente trabalho. Logo, os que não atendiam a esta seleção, foram descartados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O objetivo deste trabalho foi discorrer sobre as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar. Como observado ao logo do desenvolvimento deste estudo, uma empresa familiar é aquela que é composta e administrada por membros de uma única família. Embora estas empresas sejam maioria, apresentam vantagens e desvantagens quanto a sua administração. De acordo com o Sebrae (2024), dentre as vantagens que estas empresas possuem, incluem-se o vínculo emocional, a sucessão, acultura empresarial única, agilidade e tomada de decisão rápida, o comprometimento de longo prazo, coesão e confiança estratégica e cuidado com os funcionários.

Já as desvantagens, conforme apontado pelo Sebrae (2024), destacam-se o conflito familiar, o nepotismo e favoritismo, a resistência à mudança e a falta de profissionalismo. Já os desafios enfrentados, segundo Cortez (2017), são: administrações de transições e levantamento de capital. E, em muitas empresas, o maior desafio é o envelhecimento do fundador, que acaba sendo contra as novas decisões de seu herdeiro e a sucessão, em que a passagem da empresa para a próxima geração, envolvendo a troca de comando que constitui em um processo cheio de dificuldades.

5 CONCLUSÃO

As empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia, sendo responsáveis por uma significativa fatia do mercado e empregando grande parte da população. Como visto, apresentam vantagens claras como o forte vínculo emocional entre os membros da família, o comprometimento de longo prazo com o negócio, a agilidade na tomada de decisões e a coesão organizacional. Essas características conferem a essas empresas uma capacidade única de se adaptar e perseverar, com uma cultura empresarial forte e uma visão estratégica voltada para a continuidade.

No entanto, as empresas familiares também enfrentam desafios e desvantagens que precisam ser geridos com cuidado. O entrelaçamento de relações familiares e empresariais pode resultar em conflitos internos, nepotismo, resistência à mudança e falta de profissionalismo, o que compromete a eficácia organizacional. A sucessão, um processo crítico e delicado, muitas vezes gera tensões, especialmente quando a visão das novas gerações difere da dos fundadores, o que pode afetar tanto a estabilidade da empresa quanto o ambiente familiar. Além disso, a rigidez nas práticas e a dificuldade em adotar inovações podem colocar as empresas familiares em desvantagem no competitivo cenário atual.

A chave para o sucesso de uma empresa familiar reside no equilíbrio entre as vantagens que as relações familiares proporcionam e a gestão profissional e estruturada do negócio. A boa comunicação, o planejamento sucessório claro, o profissionalismo e a capacidade de adaptação às mudanças são fundamentais para garantir a longevidade do negócio e a harmonia familiar. Portanto, embora as empresas familiares possuam desafios únicos, é possível superar essas dificuldades com a implementação de práticas de gestão adequadas, visando a sustentabilidade do negócio e o bem-estar da família, assegurando que o legado seja mantido ao longo das gerações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE JR., Nilson. **Vantagens e desvantagens da empresa familiar**. Familiarizando, 2020. Disponível em: <https://www.familiarizando.com/post/vantagens-e-desvantagens-da-empresa-familiar>. Acesso em: 16 de Outubro de 2024.

CENTURION, Junior de Andrade; VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda**. 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf. Acesso em: 16 de Outubro de 2024.

CORTEZ, Izabela. **Vantagens e desafios das empresas familiares**. 2017. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1411390626.pdf>. Acesso em: 16 de Outubro de 2024.

FERRAZ, Eric. **Empresa familiar: aspectos relevantes**. JusBrasil, 2015. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/artigos/empresa-familiar-aspectos-relevantes/204368423?__cf_chl_tk=JEWTIIRBSESjA8hBztVKwvtvGOwe9L7IRyGUutOurTZM-1729884471-1.0.1.1-suOPMriTvROqv1825oF.vMzptU9gETXP1gGMfkjS8mw. Acesso em: 16 de Outubro de 2024.

LIMÁRCIO, Thiago; ALVES, Luciene; LEITE, Cesar Eduardo; ANTUNES, Marcos Aurélio; LACERDA, André Daniel. **A importância da gestão em empresas familiares**. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27122309.pdf>. Acesso em: 17 de Outubro de 2024.

MARCELA, Flávia. **Procedimento sucessório da empresa familiar: análise das vantagens e desvantagens**. JusBrasil, 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/procedimento-sucessorio-da-empresa-familiar-analise-das-vantagens-e-desvantagens/654116554>. Acesso em: 16 de Outubro de 2024.

SEBRAE. **As características de negócios familiares**. Portal Sebrae.2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=FAVORITAR-,O%20que%20%C3%A9%3F,acionistas%20e%20membros%20da%20diretoria>. Acesso em: 16 de Outubro de 2024.

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. Portal Sebrae. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 16 de Outubro de 2024.

SOARES, Simaria de Jesus. **Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo**. 2018. *Ciranda*, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 314-348, 2018. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314/348>. Acesso em: 13 de Novembro de 2024.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. 2020. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Guia_completo_sobre_a_gestao_de_empresas_familiares.pdf. Acesso em: 16 de Outubro de 2024.

TOMPSITTI, Camila C.; FREIRE, Francine S. **Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes.** 2006. Disponível em: <http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/24.pdf>. Acesso em: 16 de Outubro de 2024.