

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026

Sucessão empresarial de médios e pequenos empreendedores na Região Metropolitana de Belém: correlação de trocas sociais na sucessão de empreendimentos familiares

Business succession of medium and small entrepreneurs in the Metropolitan Region of Belém: correlation of social exchanges in the succession of family enterprises

Elayne Ramos da Silva – Universidade Federal do Pará, ssomarenyale@gmail.com

Resumo

A sucessão familiar é um processo natural e fundamental em pequenas e médias empresas, tendo fases turbulentas e conflitantes porque a continuidade da empresa está realmente em jogo com a passagem do bastão. Iremos observar como as trocas sociais influenciam os possíveis conflitos devido à alta expectativa sucessória e como essa relação pode afetar a sucessão de uma empresa de pequeno ou médio porte dentro da região metropolitana de Belém. Além disto, quais estratégias podem ser utilizadas para amenizar conflitos provocados pela sucessão com relação às expectativas sociais. O estudo se justifica pela relevância do tema para o campo da administração especialmente considerando o grande número de empresas familiares presentes na economia brasileira. Os conflitos podem afetar significativamente a sustentabilidade e continuidade dessas empresas que com o crescimento acelerado da sociedade e comunidade onde estão inseridas agravam a continuidade dos negócios. A metodologia empregada no estudo envolve revisão bibliográfica sobre o tema, além dos estudos de caso para compreender melhor as dinâmicas específicas das relações familiares em processos de sucessão empresarial. Os resultados encontrados são contribuir para o entendimento acerca dos desafios que envolvem a sucessão empresas de pequeno e médio porte e sugerir estratégias que possam auxiliar na mitigação dos conflitos nesse processo. Portanto, esse trabalho se propõe não apenas a contribuir academicamente para o campo de estudo da Administração, mas também a oferecer métodos práticos para médios e pequenos empreendedores que enfrentam o desafio da sucessão familiar.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Gestão de conflitos. Troca social. Pequenas e médias empresas. Administração

Abstract

Family succession is a natural and fundamental process in small and medium-sized enterprises (SMEs), often marked by turbulent and conflicting phases, since the continuity of the business is at stake during the intergenerational leadership transition. This study analyzes how social exchanges influence conflicts arising from high succession expectations and how these relationships affect the succession process in a small/medium-sized family firm located in the metropolitan region of Belém. In addition, it identifies strategies that can be used to mitigate conflicts triggered by succession in light of social expectations. The relevance of this research lies in the importance of family businesses to the Brazilian economy and in the impact of succession conflicts on their sustainability and continuity. The methodology combines a literature review with a qualitative case study, based on a semi-structured interview and thematic analysis of the data. The findings show that high levels of mutual trust, respect and cooperation among family members, together with open communication and formal succession planning (including structures such as a family holding), help reduce tensions and promote a smoother transition. It is concluded that the strategic management of social exchanges is a key element for the continuity of small and medium-sized family businesses, offering practical insights for entrepreneurs facing the challenges of family succession.

Keywords: Family succession. Conflict management. Social exchange. SMEs. Business Administration.

1. Introdução

A sucessão familiar em empresas de pequeno e médio porte é um tema de crescente relevância

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026

no campo da Administração, uma vez que a transição pode influenciar diretamente na permanência dos negócios. A correlação de trocas sociais entre os membros da família desempenha um papel crucial nesse processo, podendo ocasionar em conflitos e tensões derivados das expectativas sucessórias.

Evidências apontam que as empresas familiares são consideradas a base do desenvolvimento econômico em todos os países (Soleimanof et al., 2018). Embora as organizações familiares sejam flexíveis e possuam facilidades para se adaptar as mudanças (Santos et al., 2017; Soleimanof et al., 2018) o índice de mortalidade nesses empreendimentos, é alto (Couto et al., 2017).

Portanto, entender os mecanismos que regem a sucessão nessas empresas é fundamental para garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

Na região metropolitana de Belém muitos empreendedores sustentam o mercado interno da região com serviços e comércios, pela informalidade e crescimento desordenado acabam não priorizando o planejamento de sucessão. Conforme discutido por Handler (1994), as tensões familiares podem se intensificar durante o processo de sucessão, principalmente quando há discrepâncias entre as expectativas dos membros da família empresária.

Nesse sentido, as trocas sociais se tornam essencial para lidar com os impasses, o foco e analisar as trocas e os possíveis conflitos que podem ocorrer durante a sucessão e tornar a o planejamento mais promissor a continuação da empresa no mercado.

A importância da troca social em ambientes de negócios familiares e destacada por Eddleston e Kllermanns (2007), que a “a troca social é um processo vital para a continuidade dos negócios familiares, pois influencia diretamente os relacionamentos familiares”. Portanto entender a dinâmica pode contribuir para minimizar os conflitos dentro de empresas cujo porte sejam de pequeno a médio.

Buscar o entendimento e a maximização efetiva dessa sucessão para pequeno e médio empreendedor se torna crucial para o mercado interno da região.

O presente artigo conta com a colaboração de uma empresa de serviços localizada na região metropolitana de Belém, sendo identificada como de médio porte, atualmente conta com quadro misto de colaboradores sendo contratados e familiares contratados, atuante no mercado da região a mais de 40 anos. Se encontra ainda em processo de análise de sucessão.

Com base no questionamento de como a relação familiar pode afetar a sucessão de uma empresa, e quais estratégias podem ser utilizadas para amenizar os conflitos provocados pela sucessão com relação as expectativas sociais, os dados coletados evidenciarão processos decisivos no planejamento da sucessão. Como observado por Gersick et al. (1997), “relações tensas entre membros da família podem criar obstáculos significativos para uma transição empresarial bem-sucedida”.

A compreensão das relações pode facilitar a seleção e o manejo eficaz das transições em meio à turbulência, para que esses processos possam levar a uma melhor gestão administrativa e redução

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026
de conflitos durante processos críticos.

2 Referencial teórico

2.1 Empresas familiares e sucessão

A sucessão familiar tem sido um dos temas mais discutidos no campo do empreendedorismo, principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas. Com o avanço tecnológico o comércio, indústria e serviços tiveram avanço significativo de novos empreendedores que assim como a demanda de crescimento acelerada trouxeram novos conceitos e formas de administrar seus patrimônios.

Entender os processos que ocorrem durante esse processo e a sucessão da administração dos negócios apresenta conceitos e concepções relevantes no âmbito social. Segundo Handler (1994), a transição de liderança em uma empresa familiar é um processo complexo que envolve não apenas a transferência de controle administrativo, mas também a transferência de valores, conhecimento e relacionamentos sociais.

Essas interações sociais podem trazer um impacto significativo de como é conduzido a sucessão e o planejamento dessa execução. De acordo com Chua, Chrisman e Sharm (2003), o processo de sucessão em empresas familiares ocorre dentro de uma rede social que inclui membros da família, funcionários não familiares, clientes, fornecedores e outros stakeholders.

2.2 Conflitos e relações sociais em empresas familiares

Barnes e Hershon (1976) destacam que as relações sociais na empresa familiar são geralmente mais intensas e emotivas do que nas empresas não familiares. Isso pode tornar o processo de sucessão mais desafiador, visto que os laços emocionais podem dificultar as decisões racionais.

A troca social também desempenha um papel importante na transferência de conhecimento durante o processo de sucessão. A troca de valores, cultura e missão da empresa quando em afinidade com o sucessor facilitam a continuidade de administração da empresa. Conforme destacado por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) as relações sociais podem facilitar a comunicação aberta e transparente entre a geração atual e a futura liderança da empresa.

As trocas sociais podem ser percebidas como um fluxo contínuo de interações relacionadas a transferência do poder e do controle do negócio. De acordo com Sharma, Chrisman e Chua (1997), a sucessão familiar é um processo de transição que envolve várias interações complexas entre os membros da família e o negócio.

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026

Relações familiares, interesses pessoais e expectativas sobre o futuro do negócio; perspectivas dos sucessores e a disposição do proprietário para se aposentar são alguns dos fatores que podem impactar essas trocas (Ibrahim, Soufani & Lam, 2001).

Além disso, Miller e Le Breton- Miller (2005) argumentam que a sucessão familiar em empresas de pequeno e médio porte é frequentemente caracterizada por uma forte ligação emocional dos proprietários com o negócio. Podendo tornar as trocas sociais no processo de sucessão mais complexas e potencialmente conflituosas.

Entender como as dinâmicas sociais afetam o processo de sucessão podem garantir sua eficácia, em suma as trocas sociais têm um papel crítico na sucessão familiar em empresas de pequeno e médio porte. No entanto, há uma necessidade contínua de pesquisa para explorar mais profundamente essas dinâmicas e desenvolver estratégias eficazes para gerenciar a troca durante o processo de sucessão.

2.3 Teoria da troca social e sucessão familiar

A sucessão no contexto de empresas familiares é definida como um fenômeno importante, que influenciará o negócio e o tornará muito diferente para diferentes empresas, como enfatizado por Handler (1990).

Em pequenas e médias empresas, é um assunto complicado que envolve a transferência de poder, tarefas e recursos. As relações sociais tornam o fenômeno da sucessão familiar difícil, pois existem conflitos entre os membros mais velhos e os mais jovens que envolvem diferentes visões e abordagens para o negócio (De Massis et al., 2008).

Fatores externos também podem afetar o processo de sucessão além disso: mudanças no mercado ou na economia podem alterar as expectativas e o planejamento familiar em relação ao futuro da organização (Miller et al., 2003).

De acordo com a teoria da troca social, as relações sociais são regidas por um sistema de recompensas e punições, de modo que as partes envolvidas tentam maximizar seus benefícios enquanto fazem o melhor para minimizar seus custos (Homans, 1958). Em outras palavras, Sharma e Rao (2000) dizem que construir relações entre membros de empresas familiares é vital para suavizar a mudança de poder.

Isso pode ser alcançado através da comunicação aberta e honesta, do estabelecimento de expectativas claras e do tratamento justo de todos os membros da família. Processos de troca social podem desempenhar um papel significativo na facilitação da transição suave do poder nas empresas familiares.

3. Material e Método

3.1 Tipo de pesquisa e abordagem

A metodologia utilizada para abordar o tema será a abordagem qualitativa de natureza exploratória, usando abordagem indutiva. A pesquisa indutiva é usada fim de entender o significado que os indivíduos atribuem a eventos, comportamentos e interações sociais, conforme apontado por Saunders, Lewis e Thornhill (2009). Este método nos permitirá a análise da relação das trocas sociais na sucessão familiar de médios e pequenos empreendedores.

Na etapa de amostragem, será utilizada uma amostra não probabilística e intencional. Conforme Patton (2002), essa estratégia de amostragem é útil quando se deseja entender profundamente um fenômeno específico. Nesse caso a coleta de dados será realizada por meio de entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, não sendo envolvidos outros membros da família a pedido dele, pois ainda se encontra em análise de um sucessor.

3.2 Amostragem e coleta de dados

Segundo Yin (2014), as entrevistas semiestruturadas permitem uma maior flexibilidade para explorar as respostas dos participantes mais profundamente. Na análise de dados, será utilizada técnica de análise temática. Braum e Clarke (2006) afirmam que esta técnica permite identificar temas ou padrões que surgem do conjunto de dados. Sendo útil no estudo para identificar padrões relacionados as trocas sociais e conflitos no processo sucessório.

3.3 Análise de dados

Com a entrevista semiestruturada foi elaborado um roteiro teste para andamento da pesquisa, trazendo assim proximidade com o entrevistado e familiarizando com o contexto do tema. Como a pesquisa aborda um tema ainda em andamento na empresa, o proprietário concedeu a entrevista através de sigilo de nomes para que não houvesse interferência no processo, sendo assim o entrevistado será abordado com um nome fictício. A participação deu-se mediante consentimento livre e esclarecido, garantindo-se o anonimato do respondente e da organização.

4. Resultados e Discussão

4.1 Contexto da empresa e do processo sucessório

Os resultados obtidos com a pesquisa revelam aspectos interessantes e complexos da sucessão

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026

assim como as relações e trocas sociais nesse processo. A partir da aplicação do questionário e entrevista, foi possível identificar que as trocas sociais desempenham um papel crucial na facilitação ou no impedimento do processo de sucessão familiar.

As relações entre os membros da família, seus níveis de confiança mútua, respeito e cooperação foram observados como elementos fundamentais na dinâmica de sucessão. De acordo com Schulze et al. (2003), as empresas familiares são caracterizadas por uma sobreposição entre família e empresa, o que muitas vezes resulta em conflitos relacionados a sucessão. Esses conflitos podem ser intensificados se as trocas sociais entre os membros da família não forem bem gerenciadas.

Foi observado que o alto nível de confiança mútua e cooperação entre os membros da família tende a ser mais favorável no processo de sucessão.

Segundo o Sr. Silva a família compreende que o processo de sucessão tem que ser de forma cooperativa, todos os membros atuantes na empresa exercem funções que são essenciais para a continuidade dos negócios.

O estudo também revelou que os sucedidos geralmente têm dificuldade em se afastar do negócio familiar, principalmente quando não há um acordo claro ou planos bem definidos para a sucessão (Miller et al., 2003).

Isso pode ser mitigado pela criação de um conselho familiar que permita criação de diálogos e negociação que permitam a expressão de expectativas e medos relacionados a sucessão. Um conselho familiar permite que os interesses da família estejam alinhados com o da empresa.

4.2 Trocas sociais, confiança e envolvimento dos sucessores

Os resultados obtidos confirmam a importância das trocas sociais no processo de sucessão familiar. Um ambiente caracterizado com confiança, respeito e cooperação pode facilitar uma transição suave e bem-sucedida para a próxima geração de líderes da empresa.

A pesquisa revelou que a comunicação efetiva e aberta dentro da família empresária contribui para uma transmissão suave de liderança. Conforme afirmado por Sharma et al. (2003), o diálogo permite que os membros da família discutam suas expectativas, medos e ambições em relação ao negócio, reduzindo assim conflitos durante o processo de sucessão.

Foi possível observar com a entrevista que o fato de possíveis sucessores trabalhando em áreas diferentes, mas com liderança significativa os encorajava a executar um bom serviço dentro da empresa, tonando o relacionamento com os funcionários não membros da família mais aceito.

O nível de envolvimento dos herdeiros a gestão do negócio antes da sucessão e o sucesso do processo de transição. Isso suporta a teoria proposta por Handler (1992) que sugere que um maior envolvimento dos herdeiros no negócio familiar antes da sucessão melhora as chances de sucesso na

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026
transferência.

Outro aspecto importante revelado pelo estudo é a necessidade de planejamento adequado para a sucessão. Segundo Morris et al. (1997), um plano de sucessão formal é significativo para reduzir incertezas e eliminar mal-entendidos com os membros da família.

Em conclusão, o estudo destacou que as trocas sociais são fundamentais para facilitar o processo de sucessão em empresas familiares de médio e pequeno porte. Mas cada família e empresa é diferente e estratégias de sucessão bem-sucedidas podem depender de contextos específicos.

O Sr. Silva disse que a estratégia seguida para a sucessão foi a reorganização do negócio, transformando-o em uma Holding, permitindo que os ativos fossem protegidos e futuros sucessores tivessem posições e ações na empresa. Assim, o trabalho que as pessoas individuais fazem continua a existir com a empresa.

4.3 Conflitos de poder, status e estratégias de sucessão

Além disso, os resultados mostraram que conflitos de poder e status provavelmente atuam como grandes obstáculos para uma sucessão bem-sucedida. Consistente com as descobertas de Lansberg (1988), podem haver elementos conflitantes nas estruturas familiares que podem ser exacerbados durante a transição, quando mal concebidos e mal geridos.

As principais descobertas do estudo mostram que a sucessão familiar em empresas de médio e pequeno porte é um fenômeno complicado e multidimensional, o que implica que uma abordagem completa e sistemática é necessária.

Uma das descobertas mais notáveis da pesquisa é o papel crucial do conhecimento e da experiência na facilitação da transição suave para a nova geração. Conforme proposto por Sharma et al. (2001), a transferência eficaz de conhecimento tácito e explícito é uma componente essencial para o sucesso da sucessão empresarial.

No entanto, apesar dos desafios apresentados, foi observado que um planejamento eficaz e a construção de relações baseadas na confiança podem atenuar muitos dos problemas associados à sucessão familiar nos negócios. Algumas facetas das trocas sociais ocorrendo durante o processo de sucessão foram reconhecidas: trocas de informação, conhecimento, experiência, status e poder.

Com base no trabalho de Le Breton-Miller et al. (2004), um gradualismo entre a transição de papéis para novos papéis e responsabilidades pode ajudar as partes interessadas a se ajustarem às suas mudanças. Assim, as descobertas deste estudo sublinham as complexidades das transações sociais na sucessão familiar de empreendedores médios e pequenos.

A importância da estratégia de sucessão também é sublinhada pelas inúmeras facetas das trocas sociais que precisam ser consideradas como parte do planejamento da sucessão. Os resultados

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026

obtidos em na pesquisa sobre a relação das trocas sociais na sucessão familiar de médios e pequenos empreendedores revelaram um cenário complexo e multifacetado.

Usando entrevistas e estudos de caso, descobrimos que as trocas sociais são cruciais para o processo de sucessão familiar e a preparação e transição de poder de seus sucessores.

No entanto, essas trocas sociais não são sempre positivas, podendo também gerar conflitos e tensões. De acordo com Sharma et al. (2001), a sucessão familiar é um processo altamente intrincado que inclui camadas de emoção, relacionamento e infraestrutura. Os resultados corroboram essa visão ao demonstrar que as trocas sociais entre os membros da família empresária influenciam diretamente todas essas dimensões.

Por exemplo, encontramos evidências de que uma comunicação aberta e eficaz pode facilitar a preparação do sucessor e a transição do poder, ao passo que uma comunicação deficiente pode gerar conflitos e resistências.

No entanto, os resultados também destacam o papel ambíguo das trocas sociais na sucessão familiar. Conforme apontado por Lansberg (1988), as relações familiares podem ser tanto uma fonte de força quanto uma fonte de vulnerabilidade para as empresas familiares.

Em linha com essa perspectiva, observamos que enquanto algumas trocas sociais podem promover a coesão familiar e o comprometimento com o negócio, outras podem exacerbar as rivalidades familiares e os conflitos de interesses.

Em termos práticos, nossos achados sugerem que os médios e pequenos empreendedores devem prestar atenção especial às trocas sociais em suas empresas familiares. Como enfatizado por Dyer (1986), a gestão eficaz das relações familiares é um fator crítico de sucesso para essas empresas.

Assim, os empreendedores devem buscar promover trocas sociais positivas, através de uma comunicação aberta e eficaz, e minimizar as trocas sociais negativas, através do estabelecimento de regras claras e justas.

Os resultados obtidos na pesquisa revelam que as trocas sociais desempenham um papel crucial na sucessão familiar de médios e pequenos empreendedores. De acordo com a teoria das trocas sociais, as relações humanas são sustentadas pela reciprocidade e pela percepção de justiça (Blau, 1964).

Nesse contexto, os achados sugerem que a observância desses princípios é essencial para assegurar a perenidade das empresas familiares ao longo das gerações.

A avaliação das evidências reunidas sugere que a transição exitosa no processo de sucessão ocorre de maneira mais eficaz quando se estabelece uma troca social harmoniosa entre as partes envolvidas.

A pesquisa feita por Sharma e outros pesquisadores do ano de 2003 mostra como a confiança, o apoio das pessoas ao nosso redor e o respeito entre todos ajudam para a continuidade da família,

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026

confirmando a afirmação. Os resultados mostram que é preciso ter um planejamento estratégico voltado para melhorar as relações entre as pessoas durante o período de mudança.

As descobertas mostram que é importante ter uma estratégia para incentivar. Interações sociais acontecem quando pessoas se encontram. Elas ajudam a mediar as situações de sucessão, ou seja, a passar responsabilidades ou papéis de uma pessoa para outra. Handler (1994) defende que um planejamento adequado tem a capacidade de evitar conflitos familiares e facilitar a transição de poder.

Descobertas deste estudo podem influenciar significativamente os gestores de empresas familiares. As trocas sociais também precisam ser levadas em conta no contexto da sucessão.

4.4 Implicações para médios e pequenos empreendedores

Os resultados obtidos indicam que a relação das trocas sociais na sucessão familiar é um aspecto crucial para a continuidade de médios e pequenos empreendimentos. O estudo também defende que um planejamento estratégico adequado seria um instrumento útil para essas trocas.

Conforme os dados obtidos, as interações sociais favorecem a transmissão de conhecimentos e habilidades fundamentais para o funcionamento da empresa. Essa afirmação sustenta a ideia de Sharma et al. (2001) de que uma sucessão bem-sucedida é crucial para a continuidade e o crescimento de negócios familiares.

A constatação de que as interações sociais impulsionam a formação de laços duradouros entre os membros da família que estão envolvidos no negócio coincide com as observações de Chua et al. (2004) acerca da relevância dos vínculos familiares na administração eficaz do empreendimento familiar.

Outro achado importante é o papel desempenhado pelas trocas sociais na resolução de conflitos durante o processo de sucessão. Isso reforça o que Handler (1994) destacou como essencial para uma transição bem-sucedida em empresas familiares: comunicação e negociação eficazes.

Isso, na prática, mostra que os empreendedores familiares devem se dedicar, de forma especial, às interações sociais durante o processo de sucessão. Estabelecer um ambiente que promova a interação social pode ser fundamental para garantir uma transição de liderança tranquila e para a continuidade das operações empresariais.

Todavia, ao analisar os resultados, é fundamental considerar as restrições do estudo. Estudos subsequentes poderiam analisar esse fenômeno em diversos setores e contextos culturais, com o objetivo de alcançar uma compreensão mais abrangente acerca da forma como as interações sociais afetam a sucessão familiar no âmbito empresarial.



Considerações Finais

O estudo evidenciou que as interações sociais desempenham papel central na sucessão de empresas familiares de pequeno e médio porte. Comunicação, compartilhamento de conhecimento e construção de confiança foram identificados como componentes essenciais para a continuidade das atividades empresariais familiares, enquanto sua ausência tende a favorecer desentendimentos, desempenho insatisfatório e, em casos extremos, a inviabilidade do negócio.

Verificou-se também que a preparação adequada do sucessor, envolvendo formação técnica, capacitação em gestão e desenvolvimento de competências sociais, é condição importante para o êxito do processo sucessório. As tensões decorrentes do entrelaçamento entre expectativas profissionais e dinâmicas familiares mostraram-se um desafio recorrente, com impacto direto na qualidade das relações sociais no contexto da empresa.

Em termos práticos, os resultados reforçam que a gestão eficiente das relações interpessoais pode constituir uma estratégia poderosa para a manutenção e o sucesso de empresas familiares. Estratégias como comunicação aberta, definição clara de papéis, criação de instâncias de diálogo (como conselhos familiares) e uso de estruturas jurídicas adequadas, a exemplo da holding familiar, contribuem para mitigar conflitos e favorecer uma transição planejada.

Recomenda-se que médios e pequenos empreendedores dediquem atenção sistemática às trocas sociais em seus negócios, adotando práticas de planejamento sucessório que valorizem tanto os aspectos técnicos quanto os relacionais. Como limitação, destaca-se o foco em um único estudo de caso, o que restringe a generalização dos achados. Pesquisas futuras podem ampliar o número de casos e abranger diferentes setores e contextos regionais, aprofundando a compreensão sobre como as interações sociais influenciam a sucessão familiar em diversos arranjos organizacionais.

Referências

ANTONIAZZI, E. C. et al. **Empresa familiar e seus desafios**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – Etec Paulino Botelho, São Paulo, 2024.

ARAÚJO, C. X. M. **Empresas familiares e o processo sucessório**. 2007. 41 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Brasília, 2007.

BARNES, L. B.; HERSHON, S. A. Transferring power in the family business. **Harvard Business Review**, v. 54, n. 4, p. 105-114, 1976.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.



Ano VI, v.1 2026 | submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma empresa familiar (sem briga)**. 4. ed. São Paulo: SENAC, 2005.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder e sucessão**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley, 1964.

BLULM, L. F. M. et al. Processo de sucessão em empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de médio porte. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 80-93, jul./set. 2021.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: RS, 2005.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1119-1121, 2012.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. **Family Business Review**, v. 16, n. 2, p. 89-107, 2003.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. In the founder's shadow: conflict in the family firm. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 311-323, 1999.

DE MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008.

EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W. Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 4, p. 545-565, 2007.

FRANÇA, K. E. Z.; MARCHETTI FILHO, G. F. A criação de holdings familiares como solução de conflitos no direito sucessório dentro do agronegócio. **Revista de Ciências Jurídicas e Sociais UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 2, p. 297-316, jul./dez. 2019.

GERSICK, K. E. et al. **The life cycles of family businesses span from generation to generation**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

HANDLER, W. C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and



Ano VI, v.1 2026 | **submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026**

next-generation family members. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 37-51, 1990.

HANDLER, W. C. The Succession Experience of the Next Generation. **Family Business Review**, v. 5, n. 3, p. 283-307, 1992.

HANDLER, W. C. Succession in family business: A review of research. **Family Business Review**, v. 7, n. 2, p. 133-157, 1994.

HOMANS, G. C. Social Behavior as Exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K.; LAM, J. A study of succession in a family firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p. 245-258, 2001.

KLEIN, A. F.; FREITAS, E. C. Governança na empresa familiar: estudo de caso sobre gestão, profissionalização e sucessão. **Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**, Feevale, 2016.

] LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.

MENÊZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 200-215, ago. 2009.

MILLER, D.; STEIER, L.; LE BRETON-MILLER, I. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 513-531, 2003.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. **Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

MORRIS, M. H. et al. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

ROSA, F.; FREITAS, E. C. Empresas Familiares: a complexidade da continuidade. **Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**, v. X, p. 47-60, 2016.

SANCHEZ, A. F. C. et al. Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Revista Gestão & Conexões**, São Paulo, v. 8, e064, p. 96-122, jul. 2021.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow: Pearson Education, 2009.



Ano VI, v.1 2026 | **submissão: 06/02/2026 | aceito: 08/02/2026 | publicação: 10/02/2026**

SCHULZE, W. S. et al. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 179–194, 2003.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 17-35, 2001.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 667-687, 2003.

SHARMA, P.; RAO, A. S. This study compares successor attributes in family firms from India and Canada. **Family Business Review**, v. 13, n. 4, p. 313-330, 2000.

SILVA, D. S.; PINHEIRO, L. V. S. Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da Teoria da Troca Social: revisão sistemática e agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 26, n. 2, p. 527-598, 2023.

SILVA, K. T. S.; FIGUEIREDO JUNIOR, M. S. Holding familiar. **JNT - Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 39, p. 100-119, ago./out. 2022.

TEIXEIRA, R. M.; CARVALHAL, F. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 3, p. 345-366, jul./set. 2013.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.