

**Desafios e caminhos da profissionalização da gestão em empresas familiares do agronegócio brasileiro**

**Challenges and paths to professionalizing management in family businesses in Brazilian agribusiness**

**Desafíos y caminos para la profesionalización de la gestión en las empresas familiares brasileñas en el sector agroindustrial**

Recebido: 03/11/2025 | Revisado: 01/03/2026 | Aceito: 03/06/2026 | Publicado: 03/06/2026

DOI: 10.21680/2675-8512.2026v9n1ID41981

**Marcos Valério Gebra da Silva** | Centro Universitário de Jaguariúna UniFAJ, Brasil | E-mail: marcosgebra@terra.com.br | <https://orcid.org/0000-0002-6110-479X>

**Resumo**

O trabalho tem como objetivo analisar as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares do agronegócio na implantação da governança organizacional, bem como propor soluções para minimizar conflitos comuns nesse tipo de estrutura. A pesquisa foi desenvolvida a partir de artigos acadêmicos, relatórios de instituições especializadas, publicações em revistas, jornais e materiais digitais que abordam práticas de governança corporativa. Entende-se que para a governança seja atingida dentro dessas empresas, tem-se que distinguir a diferença entre hierarquia e gestão. Os principais problemas observados decorrem da sobreposição de relações pessoais e profissionais no ambiente empresarial, resultando em conflitos que comprometem a eficiência da gestão. Conclui-se que a adoção de práticas de governança claras, aliadas a políticas internas bem estruturadas, planejamento estratégico e capacitação de sucessores, contribui para a redução de conflitos e fortalecimento da competitividade das empresas familiares do setor.

**Palavras-chave:** Governança; agronegócio; sucessão

**Abstract**

This study aims to analyze the difficulties faced by family agribusiness businesses in implementing organizational governance, as well as propose solutions to minimize common conflicts in this type of structure. The research was developed based on academic articles, reports from specialized institutions, publications in magazines, newspapers, and digital materials that address corporate governance practices. It is understood that for governance to be achieved within these companies, the difference between hierarchy and management must be distinguished. The main problems observed stem from the overlap of personal and professional relationships in the business environment, resulting in conflicts that compromise management efficiency. It is concluded that the adoption of clear governance practices, combined with well-structured internal policies, strategic planning, and successor training, contributes to reducing conflicts and strengthening the competitiveness of family businesses in the sector.

**Keywords:** Governance; agribusiness; succession

## Resumen

Este estudio busca analizar las dificultades que enfrentan las empresas familiares del sector agropecuario para implementar la gobernanza organizacional, así como proponer soluciones para minimizar los conflictos comunes en este tipo de estructura. La investigación se desarrolló con base en artículos académicos, informes de instituciones especializadas, publicaciones en revistas, periódicos y materiales digitales que abordan las prácticas de gobierno corporativo. Se entiende que para lograr la gobernanza en estas empresas, es necesario distinguir entre jerarquía y gestión. Los principales problemas observados se derivan de la superposición de relaciones personales y profesionales en el entorno empresarial, lo que genera conflictos que comprometen la eficiencia de la gestión. Se concluye que la adopción de prácticas de gobernanza claras, combinada con políticas internas bien estructuradas, planificación estratégica y capacitación de sucesores, contribuye a reducir los conflictos y fortalecer la competitividad de las empresas familiares del sector.

**Palabras clave:** Gobernanza; agroindustria; sucesión

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm papel fundamental na economia brasileira e global, sobretudo no setor do agronegócio. Estima-se que cerca de 90% das empresas do agronegócio no Brasil são familiares (SEBRAE, 2020). Apesar de sua relevância econômica, essas organizações enfrentam desafios particulares relacionados à gestão e sucessão, pois frequentemente confundem relações familiares com responsabilidades profissionais (IBGC, 2017).

Entretanto, a sobreposição de laços familiares e atividades empresariais frequentemente gera conflitos, dificultando a gestão eficiente e comprometendo a continuidade do negócio (Moreira Junior, 1999).

A governança organizacional desempenha papel crucial para equilibrar interesses familiares e empresariais, reduzindo conflitos internos e assegurando a sustentabilidade do negócio (Lea, 1991).

Segundo Gersick et al. (1997), a sobreposição entre família, propriedade e empresa, geram complexidades que podem comprometer a continuidade do negócio se não forem implementadas estruturas adequadas de governança. Sendo que a governança organizacional em empresas familiares busca, estabelecer regras claras, papéis definidos e mecanismos de decisão transparentes para evitar que interesses pessoais interfiram na gestão corporativa.

Desta forma, observa-se ao longo de pesquisas e processos utilizados, que hoje uma teoria para manter essas empresas com governança familiar, mantendo cada um no seu devido lugar. Um dos principais pontos que remete total atenção é para com a hierarquia dentro da empresa, não necessariamente quem sucede deverá fazer o que quiser com a empresa. Dentro da governança, não é o poder que você possui dentro da empresa que prevalece, e sim a empresa como um todo envolvendo tudo o que nela possa ser afetado.

Para criar relação com a governança, é necessário que cada integrante da família, seja responsável por alguma parte dela. Estabelecer regras é primordial, para começar a caminhar ao lado de uma governança séria, os familiares precisam entender que, não se pode assumir a responsabilidade da empresa sem ter nenhum conhecimento, mas que eles podem sim ser controlados, a partir do momento que entenderem a sua função dentro da empresa.

## DESENVOLVIMENTO

### Conceito de Governança Organizacional e sua importância

Segundo IBGC (2017) a governança organizacional pode ser definida como um sistema de práticas e mecanismos destinados a supervisionar, orientar e estimular uma administração eficaz da empresa, fundamentando-se em valores como transparência, justiça, *accountability* e responsabilidade corporativa.

Em empresas familiares, esse sistema é essencial para equilibrar relações de parentesco e profissionalismo (Bernhoeft, 1989).

No caso das empresas familiares, essa governança deve contemplar a separação entre propriedade e gestão. Conforme destaca Lea (1991), “o herdeiro possui direitos como proprietário, mas a posição de gestor exige competências específicas que não podem ser atribuídas apenas por laços de sangue”.

A governança no contexto do agronegócio ganha importância ainda mais significativa, em razão das constantes demandas por inovação, do elevado nível de competitividade e da necessidade de uma sucessão devidamente planejada. Conforme destaca Ward (1987), a ausência de um processo sucessório bem estruturado figura entre os principais motivos que explicam por que apenas 30% das empresas familiares conseguem alcançar a segunda geração e menos de 15% permanecem ativas até a terceira.

As empresas familiares inseridas no agronegócio enfrentam obstáculos recorrentes, como a falta de preparo para a sucessão, conflitos entre relações pessoais e profissionais, carência de planejamento estratégico e resistência à adoção de práticas de gestão profissionalizadas (PwC, 2014; Petry; Nascimento, 2009).

Segundo Moreira Junior, (1999), empresa familiar é aquela em que a propriedade e o controle da gestão permanecem concentrados em membros de uma mesma família, influenciando decisões estratégicas, sucessão e cultura organizacional, com forte presença de vínculos afetivos e continuidade do negócio entre gerações sucessivas ao longo do tempo.

A perenidade das empresas familiares é um desafio notório, cuja principal causa, segundo Moreira Junior (1999), reside na carência de planejamento sucessório e na ausência de uma estrutura de governança corporativa robusta, fatores que impedem a transição para a segunda geração. Adicionalmente, a indistinção entre as esferas pessoal e profissional compromete a eficiência da gestão, manifestando-se em atrasos operacionais, má alocação de recursos e na deterioração do clima organizacional. Nesse contexto, a superação de tais obstáculos exige a profissionalização da empresa, por meio do desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, políticas internas claras e objetivos bem definidos.

A cultura organizacional deverá mostrar os valores, normas e crenças que irão determinar a organização. Já a política interna, deverá padronizar a empresa, falando o que pode e o que não pode. As regras são para estabelecer limites dentro da organização, característica essa muito importante para o desenvolvimento e crescimento da empresa. O objetivo deve ser determinado para que haja um mesmo foco a todas as áreas da empresa. Interesses são observados perante as atitudes das pessoas dentro da organização, o comprometimento também, esses devem “andar” lado a lado dentro da empresa.

Todas essas características devem ser valorizadas para a estruturação de uma empresa. No Brasil, o agronegócio segundo MAPA, (2004) é uma das principais atividades segura e rentável, devido ao clima diversificado e as terras férteis de alta produtividade. Ele é o responsável por 33% do PIB, 42% das exportações e 37% dos empregos brasileiros, setor de maior tradição no país, que apresenta um volume de empresas familiares.

### **Importância da Profissionalização e do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um dos instrumentos fundamentais para alinhar expectativas e estabelecer diretrizes de longo prazo. Segundo o IBGC (2017), esse processo deve incluir missão, visão, valores e estratégias que orientem a organização.

Entre as principais estratégias Para aprimorar a governança nas empresas familiares do setor do agronegócio, é fundamental adotar um conjunto de medidas estratégicas, como: formalização de acordos entre sócios, constituição de um Conselho de Família e de um Conselho de Administração atuante, definição de políticas internas objetivas e bem estruturadas, desenvolvimento de um planejamento estratégico voltado para o longo prazo e aplicação da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à tomada de decisão (Padoveze, 2012).

A adoção dessas práticas favorece a redução de conflitos internos, amplia a transparência das ações e estimula a consolidação de uma gestão mais profissional.

Além disso, a profissionalização da gestão se apresenta como um elemento indispensável, independentemente dos vínculos familiares existentes. Conforme apontam Petry e Nascimento (2009), a padronização de processos e a implantação de conselhos consultivos fortalecem a estabilidade organizacional e contribuem para a continuidade e o sucesso de longo prazo das empresas.

O estudo feito por Emerald (2022), demonstra que a combinação entre sucessão estruturada e profissionalização favorece a internacionalização. Empresas familiares que adotam práticas de gestão profissional conseguem superar resistências internas, ampliar mercados e sustentar crescimento em longo prazo.

Bernhoeft (1989) enfatiza que a introdução de gestores externos, quando necessária, deve ser vista como estratégia para garantir objetividade e eficiência. Já Padoveze (2012) reforça a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à tomada de decisões. Além disso, possibilita maior controle dos recursos da empresa, separando claramente o que é patrimônio pessoal da família e o que pertence à organização.

### **Governança e sucessão no agronegócio**

Os conflitos familiares representam um dos maiores obstáculos à boa governança. Petry e Nascimento (2009) destacam que a mistura de questões pessoais e profissionais dificulta a tomada de decisão e compromete a sustentabilidade da empresa. Dessa forma, torna-se fundamental separar os papéis de proprietário e gestor, garantindo que apenas pessoas capacitadas ocupem cargos de liderança.

Além disso, a profissionalização da gestão é essencial. Segundo Lodi (1993), a entrada de gestores externos pode contribuir para a objetividade nas decisões e para a implantação de políticas organizacionais consistentes.

O agronegócio, responsável por cerca de 23,5% do PIB brasileiro (MAPA, 2024), é um setor em que empresas familiares têm forte presença. O processo sucessório em empresas familiares deve ser compreendido como uma etapa contínua e de longo prazo, que requer investimento em capacitação, comunicação transparente e definição de critérios claros e imparciais para a escolha dos futuros líderes (Gersick et al., 1997).

De acordo com a PwC (2018), somente cerca de 20% das empresas familiares dispõem de um plano de sucessão formalizado, o que eleva de forma expressiva o risco de descontinuidade e instabilidade organizacional. Esse cenário evidencia a importância da adoção de práticas de governança capazes de garantir a perenidade do negócio.

A sucessão representa, portanto, um dos principais obstáculos à sustentabilidade das empresas familiares. Ward (1987) observa que apenas 30% dessas organizações conseguem

manter-se até a segunda geração, e menos de 15% ultrapassam a terceira. Esses números refletem a ausência de um planejamento sucessório estruturado e de uma preparação adequada dos herdeiros para assumir funções de liderança.

O artigo “Back to the nest: the practices employed for succession of heirs in family businesses in Brazil” (Emerald, 2024) apresenta práticas eficazes para a preparação de herdeiros. Entre elas destacam-se: o desenvolvimento fora da empresa, permitindo ao herdeiro adquirir visão de mercado; a aquisição de experiência externa, para ampliar competências gerenciais; a preparação emocional do sucessor, para lidar com pressões e conflitos internos e a separação de papéis entre herdeiros e gestão, evitando confusão entre propriedade e liderança executiva.

Essas práticas contribuem para reduzir tensões e aumentar a legitimidade do sucessor perante funcionários e stakeholders.

O desenvolvimento de herdeiros deve ser entendido como um processo contínuo. Lodi (1993) defende que a formação de sucessores deve começar desde cedo, com ênfase em educação formal, experiências práticas e acompanhamento por mentores internos e externos.

Segundo Gersick et al. (1997), herdeiros bem preparados apresentam maior capacidade de inovar, liderar e sustentar a competitividade do negócio. Além disso, a preparação emocional e a clareza dos papéis permitem reduzir conflitos familiares.

## RESULTADOS

As pesquisas analisadas indicam que os principais problemas enfrentados pelas empresas familiares estão relacionados a: conflitos de interesse entre familiares (PwC, 2014); ausência de planejamento estratégico e sucessório (Petry; Nascimento, 2009) e falta de profissionalização da gestão (Moreira Junior, 1999).

Por outro lado, empresas familiares que adotaram conselhos de administração, práticas de contabilidade gerencial e planos sucessórios estruturados apresentaram maior estabilidade organizacional e melhor desempenho competitivo (Exame, 2024).

Os estudos analisados evidenciam que empresas familiares que implementam práticas de governança bem estruturadas tendem a apresentar maior durabilidade e capacidade de adaptação diante das transformações do mercado. De acordo com o estudo realizado pela PwC (2018), cerca de 84% das organizações familiares que possuem conselhos formais conseguem superar crises econômicas com maior eficiência do que aquelas sem governança estruturada.

Além disso, a implementação de mecanismos de sucessão e profissionalização da gestão mostrou-se essencial para evitar rupturas entre gerações (Ward, 1987). No setor do agronegócio, caracterizado por ciclos econômicos longos e alta dependência de variáveis externas, a governança tem papel ainda mais estratégico.

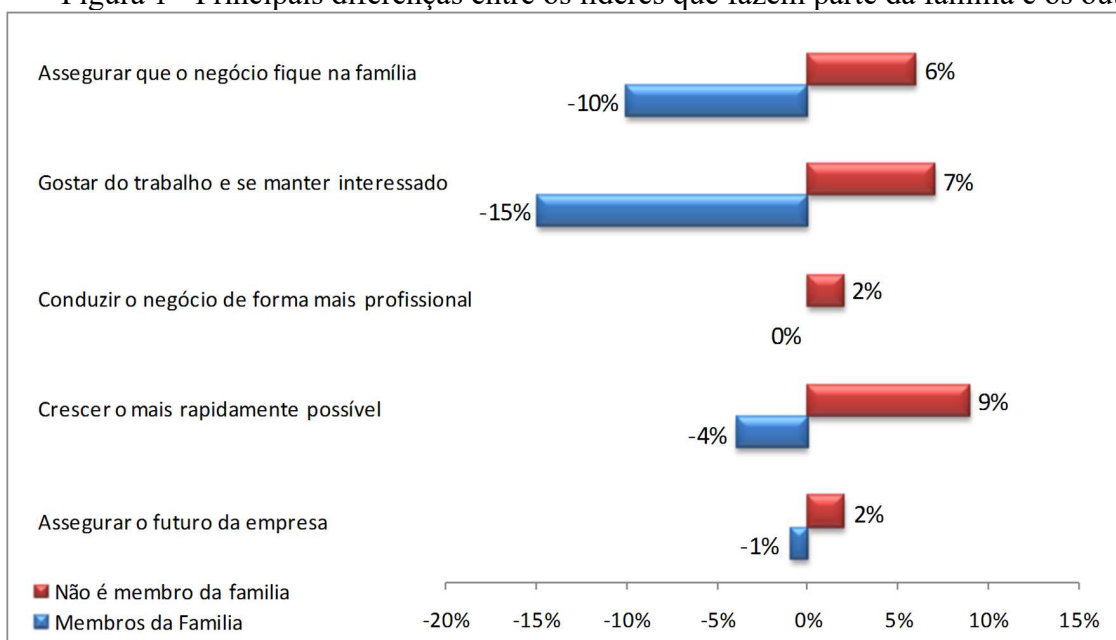
As evidências mostram que empresas familiares que investem em sucessão estruturada e profissionalização apresentam maior longevidade e resiliência (Ward, 1987; Gersick et al., 1997). O estudo da PwC (2018) identificou que 84% das empresas familiares com conselhos formais conseguiram atravessar crises econômicas de forma mais eficaz.

A pesquisa da Emerald (2024) reforça que sucessores com experiência externa e preparação emocional apresentam maior capacidade de liderar e inovar. Já o estudo da Emerald (2022) confirma que sucessão e profissionalização aumentam a competitividade internacional.

Em uma pesquisa realizada pela PwC (2014), foram mapeados os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares. A Figura 1 apresenta uma comparação entre colaboradores pertencentes à família e aqueles sem vínculo familiar. O estudo evidencia as vantagens e desvantagens associadas à atuação de membros familiares e não familiares no

ambiente organizacional, destacando como essas diferenças podem impactar o desempenho e a dinâmica interna da empresa.

Figura 1 - Principais diferenças entre os líderes que fazem parte da família e os outros.



Fonte: PWC (2014),p.15; Adaptado.

Outra dificuldade encontrada nas empresas é a falta de planejamento conforme as gerações, em uma pesquisa realizada por Petry e Nascimento (2009), indica que quanto maior a longevidade da empresa familiar, maior tende a ser o nível de formalização estratégica, evidenciando um processo de amadurecimento organizacional ao longo das gerações. Além disso, o período de transição (especialmente na 3ª geração) pode representar um momento crítico para a consolidação estratégica.

Tabela 1 – Existência e Formalização de Estratégias

Gerações	Sim	Não
1º geração	64%	36%
2º geração	79%	21%
3º geração	68%	32%
4º geração em diante	86%	14%

Fonte: Scielo (2009); Adaptado.

Diante dessas pesquisas e relatos demonstrados, à medida que a empresa evolui geracionalmente, ocorre um movimento de transição: de uma gestão predominantemente familiar e emocional, para uma gestão mais profissionalizada e orientada a resultados. Esse processo contribui para maior formalização das estratégias e maior sustentabilidade organizacional no longo prazo.

Tabela 2 - Comparativa dos principais fatores nas empresas familiares do agronegócio

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>	<b>Impactos Positivos</b>	<b>Desafios</b>	<b>Referências</b>
<b>Sucessão</b>	Planejamento da transferência do poder de uma geração para outra.	Garante continuidade da empresa; evita rupturas e conflitos.	Resistência dos fundadores; falta de preparo dos sucessores.	LEA (1991); Back to the Nest (2024).
<b>Desenvolvimento de Herdeiros</b>	Capacitação e preparação dos sucessores, incluindo experiência externa.	Maior maturidade; visão ampliada de mercado; legitimidade na gestão.	Falta de interesse dos herdeiros; dificuldades emocionais.	Back to the Nest (2024).
<b>Profissionalização</b>	Inserção de práticas de gestão modernas e contratação de profissionais externos à família.	Melhoria da eficiência administrativa; favorece internacionalização.	Resistência interna; medo de perda de controle.	MOREIRA JUNIOR (1999); Family succession, professionalization and internationalization (2022).
<b>Cultura Familiar</b>	Conjunto de valores, crenças e tradições transmitidos entre gerações.	Favorece identidade e coesão; fortalece a governança.	Pode gerar conflitos pessoais e misturar esferas familiar e empresarial.	IBGC (2017); Influence of Family Culture on Enterprise Risk Management (2021).
<b>Gestão de Riscos</b>	Práticas de identificação, avaliação e mitigação de riscos no negócio.	Aumenta a resiliência da empresa; contribui para sustentabilidade a longo prazo.	Exige transparência e comunicação constante; demanda profissionalização.	IBGC (2017); Influence of Family Culture on Enterprise Risk Management (2021).

Fonte: Elaborada pelos autores (2026)

## DISCUSSÃO

Os resultados demonstram que a governança organizacional exerce papel fundamental na manutenção da sustentabilidade das empresas familiares. Apesar de apresentarem traços mais conservadores e certa resistência a transformações, a incorporação de práticas de governança contribui significativamente para a diminuição de conflitos internos e para o fortalecimento da capacidade de adaptação dessas empresas às demandas e dinâmicas do mercado (IBGC, 2017; PwC, 2014).

Observa-se, contudo, que ainda há um caminho significativo a ser percorrido, sobretudo no agronegócio brasileiro, onde a tradição familiar prevalece sobre a profissionalização.

Os resultados apontam que, embora as empresas familiares do agronegócio tenham grande participação econômica, enfrentam desafios significativos na gestão interna e no processo sucessório. A ausência de políticas claras e de mecanismos de governança gera conflitos que comprometem sua competitividade.

No entanto, quando bem estruturadas, essas empresas demonstram forte capacidade de inovação e resiliência (Gersick et al., 1997). Isso evidencia que a governança organizacional não é apenas uma exigência formal, mas sim um diferencial competitivo essencial.

Os resultados demonstram que práticas estruturadas de sucessão e profissionalização não apenas reduzem conflitos internos, mas também ampliam as possibilidades de crescimento em mercados externos. No agronegócio, setor de alta relevância para o PIB brasileiro (MAPA, 2024), tais práticas tornam-se estratégicas para garantir a sustentabilidade e a expansão das empresas familiares.

Apesar disso, a cultura conservadora de muitas empresas familiares ainda dificulta a adoção plena dessas práticas. Superar essas resistências é essencial para alinhar interesses familiares e organizacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas familiares do agronegócio brasileiro se deparam com desafios estruturais significativos, especialmente no que se refere vários pontos críticos como à sucessão, à gestão de conflitos internos e à ausência de práticas gerenciais profissionalizadas. Para superar essas barreiras, torna-se essencial: a elaborar e executar um planejamento estratégico e sucessório consistente, a definição de políticas internas objetivas e transparentes, a utilização da contabilidade gerencial como instrumento de apoio à tomada de decisão e a promoção da profissionalização da gestão, diferenciando herança familiar de competência administrativa.

Quando implementada de maneira estruturada, a governança organizacional contribui para o fortalecimento da competitividade, amplia a transparência nas decisões e assegura a continuidade das empresas familiares ao longo das gerações.

Desse modo, evidencia-se que a governança organizacional depende diretamente da implementação de práticas eficazes de sucessão, desenvolvimento de herdeiros e profissionalização. A formação de sucessores preparados, a separação de papéis entre propriedade e gestão e a contratação de profissionais qualificados são fatores que garantem maior competitividade e longevidade.

A contabilidade geral também deve auxiliar na implantação da governança organizacional, pois que as empresas começam a adquirir para se obter um controle de tudo o que acontece dentro da empresa. A sucessão, um dos maiores conflitos e problemas gerados nas empresas, que precisam ser treinadas e habilitadas para que sejam capazes, de quando chegar a sua vez, estarem aptas a exercer a função deixada pelo seu antecedente.

Recomenda-se que empresas familiares do agronegócio adotem políticas formais de sucessão, capacitação de herdeiros e profissionalização da gestão, assegurando a continuidade do negócio e sua expansão no mercado global e invistam urgentemente na formalização do plano sucessório, no estabelecimento de conselhos de família e na cultura de gestão de riscos, pois essas práticas estão correlacionadas com maior longevidade, inovação e competitividade. Dados recentes demonstram que a ausência dessas práticas está entre os principais fatores de insucesso ou estagnação.

## REFERÊNCIAS

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

EMERALD. *Back to the nest: the practices employed for succession of heirs in family businesses in Brazil*. Emerald Publishing, 2024.

EMERALD. *Family succession, professionalization and internationalization*. Emerald Publishing, 2022.

EXAME. *Espírito de dono e Conselho de Administração: o exemplo de grandes grupos familiares brasileiros*. Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/esg/espírito-de-dono-e-conselho-de-administracao-o-exemplo-de-grandes-grupos-familiares-brasileiros>. Acesso em: 20 fev. 2025.

GERSICK, K. E. et al. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2017.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno 19 - Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia**. 2017. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794> . Acesso em: 10 nov. 2024.

LEA, L.W. *Keeping it in the Family – successful succession of the Family business*. New York: John Wiley & Sons, 1991.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agrostat – Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro**. Brasília: MAPA, 2024. Disponível em: <http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/> . Acesso em: 24 fev. 2026.

MOREIRA JUNIOR, A.L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. **Estudo sobre o modelo da gestão e o processo sucessório em empresas familiares.** Revista Contabilidade & Finanças, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-familia-13.pdf> . Acesso em: 09 fev. 2024.

PWC – PricewaterhouseCoopers. **Family Business Survey 2018.** Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2018.html> . Acesso em: 20 set. 2024.

SEBRAE. **Panorama das empresas familiares no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2020.

WARD, J. L. **Keeping the Family Business Healthy.** San Francisco: Jossey-Bass, 1987.